

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Драгана Д. Дошеновић

**УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА
НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ**

Докторска дисертација

Београд, 2019. године

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ECONOMICS

Dragana D. Došenović

**THE IMPACT OF ORGANIZAZIONAL
DESIGN ON JOB SATISFACTION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2019

Ментор:

др Биљана Богићевић Миликић

редовни професор, Универзитет у Београду, Економски факултет

Чланови комисије:

Датум одбране: _____

Захваљујем се професорици Весни Рајић, професорици Ивани Петровић, професору Небојши Јанићијевићу и професору Зорану Лукићу који су ми помагали у току израде докторске дисертације и поделили са мном своје знање и искуство.

Посебно се захваљујем професорици Биљани Божићевић Миликић која ми је својим саветима решила многе недоумице и несебично пружила немерљиву подршку.

Породици и пријатељима се захваљујем на разумевању и стрпљењу.

Овај рад посвећујем својој породици...

Утицај организационог дизајна на задовољство послом

Резиме: Концепт задовољства послом, који се најчешће дефинише као задовољавајуће или позитивно емоционално стање које настаје као резултат процењивања посла или искуства на послу, представља један од најважнијих и највише истраживаних ставова које запослени имају у вези са послом. Актуелност посматраног концепта резултат је уверења да промене у нивоу задовољства послом имају бројне позитивне, али и негативне последице, како за појединца, тако за организацију. Поред демографских или личних карактеристика запослених радника, узрок промена у нивоу задовољства послом могу бити и организациони елементи путем којих се обликује радна околина. Како се на демографске карактеристике запослених радника не може пуно утицати, пажња истраживача најчешће је усмерена на групу организационих фактора или карактеристика, чијом се модификацијом може мењати постојећи ниво задовољства запослених у организацији. Управо из тог разлога предмет истраживања у овом раду јесте утицај организационог дизајна на задовољство послом у различитим организацијама које послују у Републици Српској. Полазећи од разумевања организационог дизајна као скупа организационих елемената који су дефинисани Галбрајтовим моделом „звезда“ (стратегија, организациона структура, процеси, систем награђивања и активности управљања људским ресурсима), основни циљ дисертације јесте да се истражи и утврди постојање и природа везе између посматраних варијабли. Да би се истражио посматрани утицај и доказале постављене хипотезе спроведено је емпиријско истраживање, помоћу посебно креираног анкетног упитника, на узорку од 738 радника који су запослени у 283 организације из Републике Српске. Анализа поузданости, изражена Кронбаховим алфа коефицијентом, показује веома високу поузданост креираног инструмента за испитивање задовољства организационим дизајном. Тестирање постављених хипотеза извршено је помоћу корелационе анализе (Спирменов коефицијент корелације), а добијени резултати потврдили су хипотезу којом се тврди да организациони дизајн, заједно са свим идентификованим елементима, утиче на задовољство послом.

Кључне речи: задовољство послом, организациони дизајн, стратегија, организациона структура, процеси, систем награђивања, активности управљања људским ресурсима

Научна област: Пословно управљање

Ужа научна област: Организација и менаџмент

УДК број: 65.014(043.3)

The Impact of Organizational Design on Job Satisfaction

Summary: The concept of job satisfaction, which is most often defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of one's job or job experiences, is one of the most important and most researched work-related attitudes that employees have concerning their job. The actuality of the observed concept is a result of the belief that changes in the level of job satisfaction have numerous positive and negative consequences, both for the individual and organization. In addition to demographic or personal characteristics of employees, the organizational elements that shape the work environment can be the cause of changes in the level of job satisfaction. Since demographic characteristics of employees cannot be significantly affected, the attention of researchers is most often focused on a group of organizational factors or characteristics, whose modification can change the existing level of job satisfaction in the organization. For this reason, the research subject of this paper is the influence of organizational design on job satisfaction in different organizations from the Republic of Srpska. Starting from the understanding of organizational design as a set of organizational elements defined by the Galbraith star model (strategy, organizational structure, processes, reward system and human resource management activities), the main goal of the dissertation is to investigate and determine the existence and nature of the relationship between the observed variables. In order to investigate the observed impact and prove the defined hypotheses, using a specially created survey questionnaire empirical research was conducted on the sample of 738 workers employed in 283 organizations from the Republic of Srpska. The reliability analysis, assessed by Cronbach's alpha coefficient, shows very high reliability of the instrument developed for the assessment of the organizational design satisfaction. Hypothesis testing was performed using correlation analysis (Spearman's correlation coefficient), and obtained results confirmed the hypothesis that the organizational design, along with all the identified elements, affects job satisfaction.

Key words: job satisfaction, organizational design, strategy, organizational structure, processes, reward system, human resource management activities

Scientific area: Business Management

Scientific field: Organization and Management

UDK classification: 65.014(043.3)

САДРЖАЈ

| | |
|------|---|
| УВОД | 1 |
|------|---|

ПРВИ ДЕО: ТЕОРИЈСКИ ОКВИР АНАЛИЗЕ

| | |
|--|-----------|
| 1. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ | 7 |
| 1.1. Појам и дефинисање задовољства послом | 7 |
| 1.1.1. Појам задовољства послом | 7 |
| 1.1.2. Улога и значај задовољства послом | 11 |
| 1.2. Фактори задовољства послом | 12 |
| 1.2.1. Узроци промена у нивоу задовољства послом | 13 |
| 1.2.2. Ефекти промена у нивоу задовољства послом | 20 |
| 1.3. Мерење задовољства послом | 26 |
| 2. ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН | 39 |
| 2.1. Појам и дефинисање организационог дизајна | 39 |
| 2.1.1. Појам организационог дизајна | 39 |
| 2.1.2. Улога и значај организационог дизајна | 41 |
| 2.2. Теорије организационог дизајна | 43 |
| 2.3. Модели организационог дизајна | 45 |
| 2.4. Галбрајтов модел „звезда“ | 53 |
| 2.4.1. Стратегија | 54 |
| 2.4.2. Организациона структура | 58 |
| 2.4.3. Процеси | 67 |
| 2.4.4. Систем награђивања | 73 |
| 2.4.5. Активности управљања људским ресурсима | 76 |
| 2.5. Кључни елементи организационог дизајна | 79 |
| 3. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ | 81 |
| 3.1. Утицај организационог дизајна на задовољство послом | 83 |
| 3.2. Утицај стратегије на задовољство послом | 91 |
| 3.3. Утицај организационе структуре на задовољство послом | 96 |
| 3.4. Утицај процеса на задовољство послом | 103 |
| 3.5. Утицај система награђивања на задовољство послом | 109 |
| 3.6. Утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом | 117 |

**ДРУГИ ДЕО:
МЕТОДОЛОГИЈА И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

| | |
|--|------------|
| 4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА----- | 128 |
| 4.1. Дизајн и план истраживања----- | 128 |
| 4.2. Истраживачка питања и хипотезе ----- | 129 |
| 4.3. Операционализација варијабли и одређивање индикатора----- | 132 |
| 4.4. Истраживачки узорак ----- | 138 |
| 4.5. Истраживачки алати и технике ----- | 142 |
| 5. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА ----- | 151 |
| 5.1. Резултати истраживања----- | 151 |
| 5.1.1. Тестирање прве помоћне хипотезе----- | 154 |
| 5.1.2. Тестирање друге помоћне хипотезе ----- | 168 |
| 5.1.3. Тестирање треће помоћне хипотезе ----- | 181 |
| 5.1.4. Тестирање четврте помоћне хипотезе----- | 194 |
| 5.1.5. Тестирање пете помоћне хипотезе ----- | 207 |
| 5.1.6. Тестирање основне истраживачке хипотезе ----- | 221 |
| 5.2. Дискусија резултата истраживања ----- | 237 |
| 6. ЗАКЉУЧАК ----- | 242 |
| 6.1. Закључци истраживања----- | 242 |
| 6.2. Импликације рада----- | 252 |
| 6.3. Методолошка ограничења истраживања ----- | 255 |
| 6.4. Правци даљих истраживања----- | 257 |
| ЛИТЕРАТУРА ----- | 260 |
| ПОПИС СЛИКА----- | 285 |
| ПОПИС ТАБЕЛА ----- | 286 |
| ПРИЛОЗИ ----- | 292 |
| Биографија----- | 334 |
| Изјава о ауторству ----- | 335 |
| Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада ----- | 336 |
| Изјава о коришћењу ----- | 337 |

УВОД

У савременим условима пословања, са повећањем динамичности и комплексности екстерног и интерног окружења, организације су приморане да се окрену ка креирању додатне вредности помоћу људског капитала. Тако су људски ресурси постали значајан потенцијални извор конкурентности и пословног успеха (Cappelli & Crocker-Heftel, 1996; Bartlett & Ghoshal, 2002; Garrido et al., 2005)¹, па управљање људским ресурсима постаје све важније у модерним организацијама (Gustainienè & Endriulaitienè, 2009). Поред компетенција запослених радника, веома важну улогу има задовољство послом.

Када је у питању појам задовољства послом у научној и стручној литератури могу се пронаћи бројне различите дефиниције. Међутим, дефиниција која се највише користи и цитира у различитим публикацијама јесте дефиниција према којој задовољство послом представља задовољавајуће или позитивно емоционално стање које настаје као резултат процењивања посла или искуства на послу (Locke, 1969, 1976). О значају и актуелности концепта задовољства послом говоре бројне објављене публикације и истраживања која се широм света спроводе у оквиру различитих дисциплина (Ravari et al., 2012). Чињеница да постоји велико интересовање за концепт задовољства послом (Tanwar & Prasad, 2016) не чуди из разлога што се сматра да оно утиче на понашање запослених радника на радном месту (Schermerhorn & Bachrach, 2014). Посматрани концепт развио се из организационе теорије (Moore et al., 2006) и представља један од најважнијих и највише истраживаних ставова које запослени имају у вези са послом (Schneider, 1985), а који је постао централни предмет истраживања и најпопуларнија истраживачка тема у пољу организационих истраживања (Shiu et al., 2015).

У досадашњим истраживањима задовољство послом посматрано је на два начина, и то као: (1) зависна варијабла и (2) објашњавајућа или независна варијабла (Schermerhorn et al., 2012). Тако се задовољство послом проучавало као исход различитих фактора или као узрок одређених последица (Ng et al., 2011). Када је у питању проучавање задовољства послом као зависне варијабле, различите теорије покушале су објаснити шта је то што људе чини задовољним или незадовољним у

¹Извори у свим заградама наведени су хронолошки због важности праћења развојне линије.

вези са послом. Истраживања су показала да су фактори који утичу на ниво задовољства комплексни, различити и долазе из различитих извора (Pan, 2015). Међутим, сви ови фактори могу се груписати у две категорије, па тако постоје демографски или лични фактори и фактори окружења или организациони фактори (Crossman & Harris, 2006). Демографски фактори фокусирају се на личне атрибуте и карактеристике запослених, док се фактори окружења односе на факторе повезане са самим радом или радним окружењем (Ellickson, 2002). Организациони фактори, који су управо у фокусу предложеног истраживања, представљају различите организационе елементе који обликују радну околину и на тај начин олакшавају или спречавају запослене да од посла добију оно што је за њих важно (Janićijević et al., 2015). У литератури и досадашњим истраживањима идентификовани су различити организациони фактори, као што су: систем награђивања, посао сам по себи, разноврсност посла, радни услови, односи са руководиоцима, односи са колегама, стил лидерства, аутономија, обука, могућност напредовања, подршка, стрес и бројне друге карактеристике посла (Smith et al., 1969; Fletcher & Williams, 1996; Hwang, 2008; Janićijević et al., 2015).

Са друге стране, истраживања у којима се задовољство послом посматра као независна варијабла настала су из уверења да задовољство послом доводи до бројних позитивних и пожељних исхода (Kirkman & Shapiro, 2001). Тако се задовољство послом повезује са понашањем и резултатима запослених којима се обезбеђује продуктивно функционисање организације (Gómez-Mejía et al., 2016), а најзначајнијим исходима сматрају се: продуктивност или перформансе, организациона посвећеност, одсуствовање и намеравана флукуација (Robbins, 2001; Davis & Newstrom, 2003). Резултати истраживања показали су да повећање нивоа задовољства послом доводи до побољшања перформанси, повећања организационе посвећености, смањења одсуствовања и флукуације.

Један од фактора који су идентификовани као узроци задовољства послом свакако је и организациони дизајн који представља кључну тачку и централну тему истраживања из области менаџмента (Visscher & Visscher-Voerman, 2010). Иако се дефинише на различите начине, оно што је заједничко за већину постојећих дефиниција јесте то што се организациони дизајн најчешће објашњава као процес у коме се обавља скуп менаџерских активности како би се креирала организација,

а који укључује стварање модела организационе структуре и дефинисање система, процеса и политика који тај модел треба да подрже (Janićijević et al., 2019). Како организациони дизајн представља креативни процес путем којег се различите компоненте организације међусобно усклађују, различити елементи или компоненте дизајна могу се идентификовати прегледом постојећих модела који су развијени са циљем да се прикажу и објасне основни елементи, њихови међусобни односи и узрочно-последичне везе. Иако не постоји универзално решење за проблем дизајнирања (Roberts, 2007), потребно је да свака организација изгради и имплементира елементе организације на начин да се омогући потребна реконфигурација у случају промене самих елемената, као и у случају промене услова околине (Mohrman, 2007). Ипак, избор модела организационог дизајна има велики значај за организацију, с обзиром на то да адекватан дизајн доноси бројне предности, од којих се најчешће спомињу: додавање вредности за акционаре, запослене и потрошаче (Jones, 2013), односно достизање високих перформанси организације, као што су: продуктивност, квалитет, флексибилност, ефикасност, задовољство послом, конкурентност, развој, опстанак и други (Gibson et al., 2012).

У теорији из области организације и менаџмента људских ресурса говори се, између осталог, и о вези између организационог дизајна и задовољства послом. Тако је организациони дизајн идентификован као један од узрока задовољства послом (Jaques, 1996; Ambachtsheer et al., 1998; Buckingham & Coffman, 1999; Stewart & Rogers, 2012; Gibson et al., 2012; Capelle, 2014; Kim et al., 2014). Мада теоријски препознат, међуоднос организационог дизајна и задовољства послом још увек није у потпуности истражен. Иако су спроведена одређена емпиријска истраживања која доводе у везу поједине елементе дизајна са задовољством запослених, постоји релативно мали број истраживања која на адекватан начин расветљавају однос између посматраних варијабли, посебно у контексту земаља у развоју и земаља у транзицији. Ипак, анализа литературе показује да свим претходно спроведеним истраживањима недостаје обухватност, с обзиром на то да су она усмерена само на анализирање утицаја појединих елемената организационог дизајна на задовољство послом, па из тог разлога не нуде потпуну слику о истраживаној појави (Opsahl & Dunnette, 1966; Lawler, 1971; Ivancevich & Donnelly, 1975; Øgaard et al., 2008; Kim et al., 2014; Andreassi et al., 2014; Tanwar &

Prasad, 2016). Поред наведеног, постоји и неколико додатних разлога који указују на постојање потребе за новим истраживањима утицаја организационог дизајна на задовољство послом. Прво, поменута истраживања утицаја појединих елемената дизајна на задовољство послом имају парцијалан приступ, с обзиром на то да је у већини оваквих истраживања укључен само мали број димензија или подемената анализираних елемената организационог дизајна, при чему су одређене битне димензије често запостављене (Kim, 2002; Rai, 2013; Lu et al., 2015; Wang & Yang, 2015, McPhail et al., 2015; Baumgärtner et al., 2015; Ma et al., 2016). Друго, у истраживањима се неретко користе и нестандардне димензије елемената дизајна које нису карактеристичне за истраживања посматране појаве (Capelle, 2014; Kim et al., 2014; Zhu et al., 2015; Pick & Teo, 2017). Треће, већина претходних истраживања спроведена је у развијеним земљама (Oldham & Hackman, 1981; Holman, 2002; Fillion et al., 2007; Cummings et al., 2008; Katsikea et al., 2011; Rai, 2013; Kalisch & Lee, 2014; Baumgärtner et al., 2015; Huang & Gamble, 2015) у којима су субјекти истраживања запослени радници из само једне организације (Loke, 2001; Chen et al., 2003; Campbell et al., 2004; Saura et al., 2005; Shafae et al., 2012; Gaki et al., 2013; Atefi et al., 2015; Van Nguyen et al., 2017) или из групе организација које припадају истој индустрији (Lam et al., 2001; González & Garazo, 2006; Willem et al., 2007; Rai, 2013; Paşaoğlu & Tonus, 2014; Zhu et al., 2015), па се поставља питање генерализације резултата таквих истраживања. Четврто, проблем генерализације и универзалне примењивости понуђених решења се јавља због одсуства стандардизације у мерењу истраживане појаве, с обзиром на то да се у истраживањима користе различите класификације, мерни инструменти и скале за мерење истих појава, што доводи до различитих, а понекад и контрадикторних резултата (Fisher, 2003; Murrells et al., 2005). Пето, у истраживањима се често користе секундарни подаци (Ellickson & Logsdon, 2012; Hsieh, 2013; Tomažević et al., 2014; Tabvuma et al., 2015; Felstead et al., 2015; Bae & Yang, 2017). Шесто, у већини досадашњих истраживања неретко изостаје и повезивање са ширим, организационим контекстом, с обзиром на то да се занемарују и игноришу различити ситуациони фактори који могу имати утицај на посматрану појаву (Kim et al., 2014; Capelle, 2014). Седмо, истраживање концепта организационог дизајна и задовољства послом актуелно је због чињенице да

адекватно дизајнирана организација и повећање нивоа задовољства послом може да доведе до побољшања пословних резултата, односно до повећања пословне успешности, што за резултат има бројне позитивне ефекте како за раднике, менаџере и власнике организација, тако и за националну економију (Kirkman & Shapiro, 2001; Tyson, 2015). Најзад, велики број аутора сматра да задовољство послом представља једну од најважнијих тема у данашње време, јер оно може да буде кључни фактор за постизање и задржавање конкурентске предности (Lopez-Cabrales et al., 2006; Rainey, 2014; Tanwar & Prasad, 2016).

Наведене празнине у постојећем знању о посматраној појави представљају основне разлоге за даља истраживања, која би омогућила попуњавање јаза у теорији и стицање нових спознаја о утицају организационог дизајна на задовољство послом. Тако се *централно истраживачко питање* које се поставља у овом раду може дефинисати на следећи начин: Да ли, и на који начин, организациони дизајн утиче на задовољство послом? Иако на први поглед делује да је одговор на ово питање једноставан, не постоје научне спознаје, односно научне потврде да ли организациони дизајн, као скуп различитих организационих елемената, има утицај на задовољство послом. Овакво истраживање биће пионирски покушај сагледавања природе и интезитета везе између посматраних варијабли. Из наведених разлога *предмет истраживања* у овом раду јесте утицај организационог дизајна на задовољство послом, односно сагледавања везе између организационог дизајна, његових елемената и задовољства послом у организацијама које послују у Републици Српској.

У складу са дефинисаном темом, централним истраживачким питањем и предметом истраживања, дефинисани су и циљеви овог истраживања. *Основни циљ* истраживања јесте да се истражи и утврди постојање и природа утицаја организационог дизајна на задовољство послом. Постојање утицаја истражиће се у зависности од елемената организационог дизајна који су дефинисани Галбрајтовим моделом „звезда“. Изабрани модел је тренутно један од водећих теоријских модела у подручју организационог дизајна, а који је развијен са циљем да омогући лакше схватање сложености организације (Hernaus, 2009). Иако се кроз историју појављивао у различитим облицима, модел „звезда“ у основи обухвата политике дизајна које се убрајају у следећих пет категорија: стратегија,

организациона структура, процеси, систем награђивања и активности управљања људским ресурсима (Galbraith, 2002), које чине основне елементе дизајна. Поред основног циља могу се дефинисати и *посебни циљеви* истраживања који се односе на научно описивање, класификацију, објашњење и предвиђање у вези са посматраним варијаблима. Тако ће се у раду описати и објаснити на који начин дизајнирање организације утиче на задовољство послом, односно утврдиће се узрочно-последичне везе и интензитет зависности између појединих елемената организационог дизајна, њихових најзначајнијих димензија и задовољства послом. На тај начин истражиће се значај и могући допринос који адекватно дизајнирање различитих елемената организационог дизајна (кроз повећање нивоа задовољства послом) има за повећање успешности пословања, остварење пословних циљева и постизање конкурентске предности.

Када је у питању структура докторске дисертације, поред увода и закључка рад чини пет целина. У оквиру првог поглавља под називом „Задовољство послом“ приказан је преглед дефиниција задовољства послом, опис фактора који су повезани са посматраним концептом, а сагледана је и област мерења посматране појаве. Друго поглавље под називом „Организациони дизајн“ обухвата дефинисање организационог дизајна, преглед постојећих теорија и различитих модела организационог дизајна, као и детаљан опис Галбрајтовог модела „звезда“. У оквиру трећег поглавља под називом „Утицај организационог дизајна на задовољство послом“ приказан је преглед досадашњих истраживања која су се бавила проучавањем односа између организационог дизајна, његових појединачних елемената и задовољства послом, где је на основу извршене анализе дефинисан концептуални оквир емпиријског истраживања. Четврто поглавље под називом „Методологија истраживања“ обухвата опис дизајна и плана истраживања, приказ истраживачких питања и хипотеза, операционализацију варијабли, опис истраживачког узорка, истраживачких алата и техника. Пето поглавље обухвата детаљан приказ резултата емпиријског истраживања и дискусију, односно поређење добијених резултата са резултатима концептуално сличних истраживања. Шесто поглавље односи се на закључак рада, а у оквиру којег су сумарно приказани закључци до којих се дошло на основу истраживања, импликације рада, методолошка ограничења рада и правци даљих истраживања.

1. ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

1.1. Појам и дефинисање задовољства послом

1.1.1. Појам задовољства послом

Концепт задовољства послом развио се из организационе теорије (Moore et al., 2006). Овај концепт представља један од најважнијих и највише истраживаних ставова које запослени имају у вези са послом (Davis, 2004; George & Jones, 2012; McPhail et al., 2015). Због великог интересовања бројних аутора за истраживање и проучавање посматраног концепта, може се рећи да је задовољство послом постало централни предмет истраживања, једна од најчешће истраживаних варијабли и једна од најпопуларнијих истраживачких тема у областима менаџмента и психологије, односно у пољу организационих истраживања која су у вези са организационим понашањем и управљањем људским ресурсима (Cranny et al., 1992b; Snipes et al., 2004; Rayton, 2006; Wright, 2006; Van Der Westhuizen, 2012; Petrović et al., 2013; Yahyagil, 2015; Shiu et al., 2015).

Шта заправо представља задовољство послом најбоље се може објаснити прегледом постојеће литературе у вези са посматраним појмом. Када је у питању појам задовољства послом у научној и стручној литератури могу се пронаћи бројне различите дефиниције, а дефиниције које се најчешће цитирају и користе наведене су у Табели 1.

Табела 1. Изабране дефиниције задовољства послом

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• афективна оријентација коју запослени имају према свом раду (Fisher, 2000);• афективни или емотивни одговор на различите аспекте сопственог посла (Kinicki & Kreitner, 2006);• емоционални одговор на различите аспекте посла (Kinicki & Fugate, 2016);• емоционално стање настало као резултат процене посла или искуства на послу (Lauring & Selmer, 2011);• индивидуални став према послу који је настао као резултат суме позитивних и негативних емоција доживљених на послу (Weiss, 2002);• когнитивна процена радног окружења (Organ & Near, 1985); |
|---|

- лична процена посла и радног контекста, односно став који одражава у којој мери људи воле или не воле свој посао (Spector, 1997);
- лична процена радних услова или резултата посла (Cetinkanat, 2000);
- мишљење о повољности радног окружења (Motowidlo, 1996);
- ниво до којег су запослени задовољни својим радом (Kirkman & Shapiro, 2001);
- обим у којем људи воле или не воле свој посао (Spector, 1994; Saari & Judge, 2004);
- обим у којем људи воле свој посао (Spector, 2017);
- обим у којем особа осећа задовољство послом (Tourangeau & Cranley 2006);
- обим у којем се запослени осећа позитивно или негативно у вези са послом (Odom et al., 1990);
- обим у којем су појединци задовољни својим послом и начин на који се осећају у вези са различитим аспектима посла (Agho et al., 1993);
- осећај или афективни одговор у односу на аспекте ситуације на послу (Smith et al., 1969);
- осећај који запослени имају у вези са њиховим послом (Smith et al., 1985; Dormann & Zapf, 2001);
- осећај адекватног испуњавања потреба (Stahl et al., 2010);
- осећај који запослени имају у вези са послом или искуством на послу, у вези са претходним искуствима, тренутним очекивањима или доступним алтернативама (Balzer et al., 1997);
- повољно осећање и афективни став према послу који се може оценити кроз различите факторе (Newstrom, 2015);
- позитиван или негативан вредносни суд о послу или ситуацији на послу (Weiss, 2002);
- позитиван или негативан став о послу (Wollack et al., 1971; Greenberg & Baron, 2008);
- позитивне емотивне и когнитивне реакције особе у вези са послом (Oshagbemi, 1991);
- позитивно емоционално стање настало као резултат процене искуства на послу (Mathis & Jackson, 2011);
- просечна оцена различитих димензија посла (Mueller & McCloskey, 1990);
- процена повољности радног окружења (Motowidlo et al., 1986; Motowidlo, 1996; Stamps, 1997);
- психолошко или афективно стање које одражава позитивно емотивно стање запосленог према раду или факторима посла који је додељен запосленом (Hoppock, 1935; Vroom, 1964);
- реакција запослених на оно што добијају од посла (Gordon, 2011);
- реакција на посао која настаје као резултат поређења стварних са жељеним резултатима (Cranny et al., 1992a);
- став који показује како се особа осећа у вези са послом (Adams & Bond, 2000);
- став појединца развијен на основу посла и услова посла (Luthans et al., 2015);
- ставови и осећања која људи имају према послу (Armstrong, 2017);

- стање у којем запослени уживају на свом послу или позитивно и емотивно стање радника након процене посла и перформанси (Shaikh et al., 2012);
- степен задовољства који проистиче из самог посла (Muchinsky, 2006);
- степен у којем запослени има повољно или позитивно осећање о послу и радном окружењу (Muchinsky, 2006; Hoy & Miskel, 2013);
- степен у којем су испуњене потребе посла и количина остварења која је перципирана од стране запосленог (Porter, 1962);
- степен усклађености између стварних и очекиваних награда за посао (Clark et al., 1996);
- унутрашње стање које је изражено на основу афективне и когнитивне оцене искуства на послу са степеном наклоности или ненаклоности (Brief, 1998);
- функција кореспонденције између система радног окружења и индивидуалних потреба (Lofquist & Dawis, 1969).

Извор: аутор (на основу прегледа релевантне литературе)

Како се у постојећој литератури поред наведених могу пронаћи и бројне друге дефиниције задовољства послом, може се рећи да је њихова бројност резултат рада великог броја аутора који су се у својим истраживањима бавили концептом задовољства послом. Иако већина аутора на сличан начин дефинише задовољство послом, постојеће разлике у начину дефинисања посматраног појма настале су као резултат различитих приступа приликом посматрања и комбиновања аспеката задовољства послом.

Ипак, оно што је заједничко за већину претходно наведених дефиниција јесте то што већина аутора сматра да задовољство послом у суштини обухвата осећања у вези са послом која се исказују кроз реакције запослених на различите аспекте посла (Muterera et al., 2018). Како је у већини дефиниција садржан значај осећања или афекта и спознаје или размишљања (Saari & Judge, 2004; Lan et al., 2013), може се рећи да концепт задовољства послом садржи афективну и когнитивну димензију, у смислу да се посматрани концепт развија кроз афективне и когнитивне реакције запослених у вези са њиховим послом (Locke, 1969; Organ & Near, 1985; Judge & Peies, 2004; Rich et al., 2010). При томе афективна компонента подразумева афективну оцену посла, док когнитивна компонента подразумева когнитивну оцену посла (Gil Saura et al., 2005). На основу анализе претходних дефиниција може се закључити да задовољство послом, у суштини, представља

комбинацију онога што запослени осећа у вези са послом и онога што запослени мисли о различитим аспектима посла (Rayton & Yalabik, 2014).

Поред наведене две компоненте, у литератури се често спомиње и бихевиорална компонента задовољства послом (Hulin & Judge, 2003) која се односи на понашање које настаје као реакција на остале компоненте, односно реакција на афективну и когнитивну компоненту (Niklas & Dormann, 2005; Bernstein & Nash, 2008). Тако бихевиорална компонента представља личну процену понашања у прошлости, тренутног понашања и намераваног понашања појединца (Fishbein & Ajzen, 1975), а најчешће се описује као продуктивно или непродуктивно понашање радника. Како се бихевиорална компонента често посматра као узрок или последица задовољства послом, уместо као саставни део става, аутори ретко укључују ову компоненту у дефиниције посматраног концепта (Niklas & Dormann, 2005).

Иако постоји велики број различитих дефиниција, дефиниције које на свеобухватан начин посматрају задовољство послом дефинишу га као вишедимензионални психолошки одговор запосленог у вези са послом који обавља (Mladenović & Petrović, 2015). Ипак, прегледом доступне литературе из посматране области може се уочити да се у постојећој литератури издвојила једна дефиниција која се најчешће користи и цитира у различитим публикацијама. У питању је дефиниција коју је дао Едвин Лок (енгл. Edwin Locke) још 1969. године, а према којој задовољство послом представља *задовољавајуће или позитивно емоционално стање које настаје као резултат процењивања посла или искуства на послу* (Locke, 1969, 1976). Разлог за честу употребу ове дефиниције јесте њена једноставност у описивању начина на који људи осећају различите аспекте посла, њихов укупан посао, као и степен до којег они воле или не воле свој посао (Spector, 1997). Тако у наведеној дефиницији „емоционално стање“ представља афекат или осећај, док се „процена“ односи на спознају или размишљање (Organ, 1988). Управо из тог разлога наведена дефиниција користиће се и у овом раду као основна дефиниција задовољства послом.

1.1.2. Улога и значај задовољства послом

Да концепт задовољства послом има веома важну и значајну улогу, не само за науку него и за праксу, говоре бројни теоретичари, практичари и истраживачи који се овом тематиком баве широм света, као и бројне објављене публикације и многобројна истраживања која се спроводе у оквиру различитих дисциплина. Осим бројности ових публикација, може се уочити да у последње време постоји тренд вишеструког повећања броја истраживања, што је још један од доказа актуелности посматраног концепта (Wild et al., 2006; Ravari et al., 2012). Узрок великог интересовања истраживача, али и власника и менаџера у организацијама за концепт задовољства послом (Spector, 1997; Hong et al., 2005; Muchinsky, 2006; Rainey, 2014; Tanwar & Prasad, 2016) јесте чињеница да постоје бројни позитивни ефекти због којих је пожељно тежити ка повећању нивоа задовољства послом у организацијама. Тако се најчешће наводе два основна разлога која су довела до популарности концепта задовољства послом (Gruneberg, 1979). Први разлог јесте чињеница да већина појединаца проведе велики део свог живота на послу, због чега је разумевање аспеката задовољства послом веома битно за побољшање добробити појединаца у важним аспектима њиховог живота. Други разлог односи се на веровање да повећање нивоа задовољства послом доводи до повећања продуктивности и профитабилности организације. Слично, сматра се да је проучавање задовољство послом од изузетне важности јер оно представља меру доброг третмана запослених и одраз доброг организационог функционисања, а такође може и да усмери понашање запослених ка организационој ефикасности (Spector, 1997). Број и значај истраживања посматраног концепта може се објаснити хуманитарном у утилитаристичком перспективом (Yang et al., 2011). Према хуманитарној перспективи сматра се да људи заслужују да буду третирани на паведан начин и са поштовањем, док утилитаристичка перспектива полази од претпоставке да је понашање запослених повезано са позитивним функционисањем организације.

Иако се у литератури могу пронаћи одређене дискусије о значају посматраног концепта, већина аутора сагласна је у вези са тврдњом да задовољство послом утиче на понашање запослених радника на радном месту (Schermerhorn &

Bachrach, 2014), као и на њихово здравље (Faragher et al., 2005; Curtis & Glacken, 2014). Такође, сматра се да радници који су задовољни својим послом могу да постану снажна људска „имовина“, што као резултат има већи потенцијал за остваривање добити (Mazurenko & O’Connor, 2012). Из тог разлога, бројни аутори тврде да задовољни радници стварају додатну вредност и омогућавају успостављање супериорне позиције на тржишту (Huselid, 1995; Koch & McGrath, 1996), што је и доказано и у различитим истраживањима која су показала да задовољство послом утиче на конкурентску предност (Hallowell, 1996).

Поред бројних истраживања која су фокусирана искључиво на проучавање задовољства послом, постоји и велики број различитих националних и интернационалних истраживања путем којих се, између осталог, прикупљају подаци и о задовољству послом, а која представљају доказ да је задовољство послом постало глобални концепт који се истражује широм света. Нека од најважнијих истраживања која истраживачи често користе као базу података о задовољству послом наведена су у Прилогу 1.

1.2. Фактори задовољства послом

Ако се анализира постојећа литература у вези са концептом задовољства послом, може се уочити да су различити аутори на различите начине посматрали, проучавали и објашњавали посматрани концепт. Постојеће теорије описују задовољство послом као сложену појаву која је повезана са бројним факторима, а чија међусобна интеракција има велику улогу и значај за опстанак, раст и развој сваке организације. На тај начин пословање организације, између осталог, зависи и од бројних веза које постоје између задовољства послом и различитих фактора. У зависности од врсте односа између варијабли, може се извршити класификација свих фактора, па тако одређени фактори представљају узроке промена у нивоу задовољства послом, јер могу директно или индиректно да утичу на задовољство запослених, док другу групу фактора чине ефекти промена у нивоу задовољства послом, с обзиром на то да задовољство послом утиче на ове факторе. Тако се сви фактори уопштено могу класификовати на: (1) узроке и (2) ефекте промена у

нивоу задовољства послом, иако је доказано да између одређених фактора и задовољства послом може да постоји и двосмерна повезаност. Исто доказују и досадашња истраживања о посматраном концепту, а у којима је задовољство послом посматрано на два начина, и то као: (1) зависна варијабла (Zhao et al., 1999; Robbins, 2001; Davey et al., 2001; Abdulla et al., 2011; Balci, 2011) и (2) независна варијабла (Wanous & Lawler, 1972; Gershon et al., 2009; Schermerhorn et al., 2012). Тако се и у досадашњим емпиријским истраживањима задовољство послом проучавало као исход различитих фактора или као узрок одређених последица (Staples & Higgins, 1998; Ng et al., 2011).

1.2.1. Узроци промена у нивоу задовољства послом

Прву групу фактора задовољства послом чине узроци промена у нивоу задовољства послом, односно фактори, детерминанте или аспекти који директно или индиректно могу да утичу на ниво задовољства послом у организацијама. У овом случају задовољство послом се посматра као зависна варијабла. Постоје различите теорије које су покушале објаснити шта је то што људе чини задовољним или незадовољним у вези са њиховим послом, а досадашња истраживања показала су да су фактори који представљају потенцијалне узроке и који могу да утичу на ниво задовољства послом комплексни, различити и да долазе из различитих извора (Coomber & Barriball 2007; Pan, 2015). Иако су бројна истраживања покушала идентификовати факторе који утичу на задовољство послом (Alonderiene, 2010), може се рећи да они још увек нису у потпуности јасно дефинисани и објашњени (Van Wyk & Adonisi, 2008).

Међутим, иако постоје различите поделе посматраних фактора, у литератури се најчешће цитира и користи класификација према којој се сви фактори могу груписати у основне две категорије, и то на: (1) демографске или личне факторе и (2) факторе окружења или организационе факторе (Zeffane, 1994; Reiner & Zhao, 1999; Ellickson & Logsdon, 2001; Crossman & Harris, 2006). При томе демографски или лични фактори обухватају личне атрибуте или карактеристике запослених радника (пол, старост, образовање, брачни статус, раса, радно искуство, радно

искуство у организацији и други), док се фактори окружења или организациони фактори односе на факторе који су повезани са самим радом или радним окружењем (Ellickson, 2002). Да би менаџмент могао предузети кораке ка стварању погодног радног окружења које је у складу са очекивањима запослених, неопходно је да у организацији постоји разумевање фактора који доприносе задовољству послом међу члановима организације (Amarasena et al., 2015). У наредном делу рада описан је утицај најважнијих фактора из наведених група.

1.2.1.1. Демографски фактори

Приликом разматрања задовољства послом, демографске карактеристике запослених радника су прве које треба узети у обзир за темељно разумевање фактора који доводе до задовољства или незадовољства послом (Scott et al., 2005). Демографски фактори представљају скуп личних атрибута, карактеристика или обележја популације, групе или појединаца (Chirchir, 2016), а у најважније факторе из ове групе најчешће се убрајају: старост, пол, раса, образовање, брачни статус, број деце, радно искуство, радно искуство у организацији и други. Наведени фактори су саставни део већине истраживања у којима се анализира задовољство послом, где се поједини демографски фактори обично користе као контролне варијабле, а карактеристике истраживане популације објашњавају помоћу дескриптивне статистике. Колико је посматрана група фактора значајна говори и бројност истраживања која су фокусирана искључиво на анализу ових фактора и њиховог утицаја на задовољство послом (Gryski & DeCotiis, 1983; Clark et al., 1996; Scott et al., 2005; Warr, 2008; Fabra & Camison, 2009; Urošević & Milijić, 2012; Belias et al., 2013; Amarasena et al., 2015; Chirchir, 2016). Поред наведених, постоје и различите студије које су усмерене на проучавање само једне од посматраних карактеристика, односно на проучавање везе између једног демографског фактора, са једне стране, и задовољства послом, са друге стране.

Старост – старост запослених радника је један од фактора задовољства послом који се, поред пола, најчешће сусреће у истраживањима (Saner & Eyüpoğlu, 2012). Поред претходно наведених истраживања која су фокусирана на анализу утицаја

групе демографских фактора на задовољство послом, фактор старости је саставни део скоро свих истраживања која се баве посматраним концептом, најчешће као једна од контролних варијабли. Поред тога, постоје и бројна истраживања која су усмерена искључиво на утицај овог фактора на задовољство послом (Saleh & Otis, 1964; Hulin & Smith, 1965; Altimus & Tersine, 1973; O'brien & Dowling, 1982; Janson & Martin, 1982; Luthans & Thomas, 1989; Clark et al., 1996; Bernal et al., 1998; Saner & Eyüpoğlu, 2012). Ако се анализирају досадашња истраживања, може се уочити да је у већини студија доказано постојање јаче или слабије везе између посматраних варијабли (Herzberg et al., 1957; Hulin & Smith, 1965; Altimus & Tersine, 1973; Aldag & Brief, 1975; Near et al., 1978; O'brien & Dowling, 1982; Rhodes, 1983; Clark et al., 1996; Bernal et al., 1998; Moyes et al., 2006; Saner & Eyüpoğlu, 2012; Iroegbu, 2015). Ако се узме у обзир и њихова бројност, не чуди чињеница да је у одређеном броју истраживања доказано да старост запослених не утиче на задовољство послом (Ronen, 1978; White & Spector, 1987; Chileshe & Haupt, 2010; Jung et al., 2013; Hossain, 2014). Исто тако, резултати већине истраживања показује да се са повећањем година старости радника повећава и ниво задовољства послом (Hulin & Smith, 1965; Altimus & Tersine, 1973; Aldag & Brief, 1975; Ronen, 1978; O'brien & Dowling, 1982; Rhodes, 1983; Bernal et al., 1998; Saner & Eyüpoğlu, 2012; Iroegbu, 2015), док нека истраживања доказују да је ниво задовољства послом виши код млађих, а нижи код старијих радника (Muchinsky, 1978). Поред наведених, постоје и истраживања чији резултати указују да између посматраних варијабли постоји веза која има „У“ облик (Herzberg et al., 1957; Luthans & Thomas, 1989; Warr, 1992; Clark et al., 1996; Gazioglu & Tansel, 2006), али и веза која има инверзни „У“ облик (Saleh & Otis, 1964).

Пол – слично као старост и пол запослених радника представља један од фактора задовољства послом који се сусреће у већини истраживања из посматране области. Поред истраживања у којима посматрана карактеристика представља контролну варијаблу и претходно наведених истраживања која су усмерена на проучавање групе демографских фактора, постоје и студије у којима се анализира само утицај пола запослених на њихово задовољство послом (Murray & Atkinson, 1981; Hodson, 1989; Mason, 1995; Clark, 1997; Oshagbemi, 2000; Okpara et al., 2005; Kim, 2005; Al-Ajmi, 2006; Aguilar & Vlosky, 2010; Rast & Tourani, 2012). Резултати

досадашњих истраживања довели су, такође, до супротстављених закључака, па је тако у неким истраживањима доказано да пол запослених не утиче на задовољство послом (Murray & Atkinson, 1981; Smith et al., 1998; Oshagbemi, 2000; Al-Ajmi, 2006; Aguilar & Vlosky, 2010; Rast & Tourani, 2012; Hossain, 2014), док друга истраживања доказују постојање мањег или већег утицаја пола запослених на њихово задовољство (Weaver, 1974; Shapiro & Stern, 1975; Sloane & Williams, 1996; Clark, 1997; Kim, 2005; Okpara et al., 2005; Moyes et al., 2006; Jung et al., 2013; Iroegbu, 2015). Исто тако, одређена истраживања указују на то да је ниво задовољства послом већи код радника мушког у односу на раднике женског пола (Weaver, 1974; Shapiro & Stern, 1975), док постоје и истраживања која тврде да су радници женског пола задовољнији послом од радника мушког пола (Sloane & Williams, 1996; Clark, 1997; Kim, 2005; Gazioglu & Tansel, 2006; Iroegbu, 2015).

Раса – у односу на претходна два фактора, утицај расе на задовољство послом је ретко предмет анализе у истраживањима. Посматрани фактор се најчешће уводи, као контролна варијабла, у истраживања која се спроводе у великим мултинационалним компанијама и истраживања која користе секундарне податке (Lopez & Greenhaus, 1978; Van Scotter, 2000; Harrington et al., 2001; Fernandez, 2008; Negi, 2009; Sparks, 2012; Hsieh, 2013; Andreassi et al., 2014; Harper et al., 2015; Hersch & Xiao, 2016), али се могу пронаћи и истраживања која су фокусирана искључиво на проучавање утицаја расе на ниво задовољства послом (Moch, 1980; Bartel, 1981; Gold et al., 1982; Doede, 2017). Резултати досадашњих истраживања су, такође, супротстављени, па је према неким истраживањима раса битан фактор задовољства послом (Lopez & Greenhaus, 1978; Moch, 1980; Gold et al., 1982; Mau & Korischke, 2001; Hersch & Xiao, 2016; Doede, 2017), док према другим истраживањима статистички значајна веза између расе и нивоа задовољства послом не постоји (Weaver, 1977; Lim, 2008; Campbell, 2011).

Образовање – још један од фактора који је често саставни део истраживања о задовољству послом јесте ниво образовања запослених радника. Овај фактор се, такође, сусреће у великом броју истраживања као контролна варијабла, у истраживањима која су усмерена на проучавање групе демографских фактора, али и у истраживањима која су фокусирана искључиво на утицај нивоа образовања на задовољство послом (Gordon & Arvey, 1975; Martin & Shehan, 1989; Rogers, 1991;

Fabra & Camison, 2009; González et al., 2016). Закључци до којих су аутори дошли у овим истраживањима су контадикторни, па тако нека истраживања показују да постоји статистички значајна веза између нивоа образовања и задовољства послом (Campbell et al., 1976; Larwood, 1984; Saal & Knight, 1988; Ross & Reskin, 1992; Clark, 1996; Watson et al., 1996; Clark & Oswald, 1996; Hartog & Oosterbek, 1998; Fabra & Camison, 2009), док друга истраживања доказују да посматрана веза не постоји (Martin & Shehan, 1989; Rogers, 1991; Bowen et al., 1994; Ting, 1997; Lambert et al., 2001; Kardam & Rangnekar, 2012; Virk, 2013; González et al., 2016). У студијама које доказују постојање везе, резултати обично показују да је код радника са вишим нивоом образовања ниво задовољства послом виши у односу на раднике са нижим нивоом образовања (Larwood, 1984; Saal & Knight, 1988; Ross & Reskin, 1992; Fabra & Camison, 2009), али постоје и истраживања која имају супротне резултате, односно показују да са порастом нивоа образовања ниво задовољства запослених опада (Campbell et al., 1976; Clark, 1996; Watson et al., 1996; Clark & Oswald, 1996; Hartog & Oosterbek, 1998).

Брачни статус – је фактор који се често сматра битним узроком задовољства или незадовољства послом. Из тог разлога спроведена су одређена истраживања у којима се проучава однос између овог фактора и задовољства послом (Bersoff & Crosby, 1984; Azim et al., 2013; Saner & Eyüpoğlu, 2013; Sheron & Kaji, 2014), а брачни статус је саставни део и претходно наведених истраживања о демографским факторима, као и бројних других истраживања у којима се посматрана карактеристика појављује као контролна варијабла. Ако се анализирају резултати досадашњих истраживања, може се уочити да њихови закључци упућују како на постојање (Bersoff & Crosby, 1984; Clark, 1996; Rogers & May, 2003; Saner & Eyüpoğlu, 2013), тако и на непостојање статистички значајне везе између брачног статуса и задовољства послом (Saiyadain, 1985; Koutstelios, 2001; Testa & Mueller, 2009; Azim et al., 2013; Oladipo & Onuoha, 2013; Sheron & Kaji, 2014). Резултати већине истраживања указује на то да су радници који су у браку задовољнији својим послом у односу на раднике који нису у браку (Bersoff & Crosby, 1984; Dolan, 1987; Clark, 1996; Rogers & May, 2003; Saner & Eyüpoğlu, 2013), док постоје и студије које доказују да је ниво задовољства послом већи код радника који нису у браку (Gazioglu & Tansel, 2006).

Број деце – представља једну од демографских карактеристика запослених радника која је ретко укључена у истраживања, најчешће као контролна варијабла (Georgellis & Lange, 2007; Nielsen et al., 2011; Nabirye et al., 2011; Buonocore & Russo, 2013; Khalilzadeh et al., 2013; Brown et al., 2014; Huang & Gamble, 2015). Резултати одређеног броја истраживања доказали су да постоји статистички значајан утицај посматране варијабле на ниво задовољства послом (Nielsen et al., 2011; Nabirye et al., 2011), али постоје и истраживања која показују да веза између посматраних варијабли не постоји (Georgellis & Lange, 2007; Huang & Gamble, 2015). У студијама које тврде да веза између посматраних варијабли постоји аутори су дошли до различитих закључака, па је тако доказано да се са повећањем броја деце повећава и ниво задовољства послом (Nielsen et al., 2011), али и да је ниво задовољства већи код запослених који имају мањи број деце, односно запослених који немају децу (Nabirye et al., 2011).

Радно искуство – је један од фактора који се често анализира приликом истраживања задовољства послом, било као контролна варијабла, један од демографских фактора или као посебан фактор у истраживањима која су посвећена искључиво проучавању утицаја овог фактора на ниво задовољства послом (Lovett et al., 2006). У већини истраживања аутори су дошли до закључка да радно искуство утиче на ниво задовољства послом (Hunt & Saul, 1975; Bowen et al., 1994; Lambert et al., 2001; Staw, 2004; Vecchio, 2006; Virk, 2013; Dobrow Riza et al., 2018), али постоје и истраживања која оспоравају постојање статистички значајне везе између посматраних варијабли (Kardam & Rangnekar, 2012). Резултати обично указују да се са повећањем броја година радног искуства повећава и ниво задовољства послом (Hunt & Saul, 1975; Bowen et al., 1994; Staw, 2004; Vecchio, 2006; Virk, 2013), али постоје и истраживања у којима је доказано да се са повећањем броја година радног искуства задовољство запослених смањује (Lambert et al., 2001; Dobrow Riza et al., 2018). Када је у питању радно искуство, као детерминанта задовољства послом, потребно је напоменути да се у истраживањима неретко издваја и радно искуство у конкретној организацији као једна од значајних карактеристика која може да има утицај на ниво задовољства послом. Овај фактор се најчешће посматра као једна од контролних варијабли или као један од демографских фактора.

1.2.1.2. Организациони фактори

Другу групу фактора, која обухвата узроке промена у нивоу задовољства послом, односно елементе који могу да утичу на ниво задовољства запослених, чине различити организациони фактори. Група организационих фактора обухвата различите организационе елементе који обликују радну околину и на тај начин олакшавају или спречавају запослене да од посла добију оно што је за њих важно (Јанићијевић et al., 2015). Да посматрана група фактора има велики значај за задовољство запослених радника показују бројна истраживања која су усмерена искључиво на анализу ових фактора, односно на анализу њиховог утицаја на задовољство послом. Такође, у литератури се могу пронаћи и различите студије које су фокусиране на проучавање само једне одређене организационе карактеристике, односно на анализирање односа између једног организационог елемента, са једне стране, и задовољства послом, са друге стране.

У постојећој литератури и спроведеним истраживањима идентификовани су различити организациони фактори који могу на директан или индиректан начин да утичу на ниво задовољства послом, а неки од најчешће анализираних су: систем награђивања, посао сам по себи, разноврсност посла, радни услови, односи са руководиоцима, односи са колегама, стил лидерства, аутономија, обука, могућност напредовања, подршка, стрес и бројне друге карактеристике посла (Smith et al., 1969; Irvine & Evans, 1995; Fletcher & Williams, 1996; Mason, 1997; Ellickson, 2002; Scott & Dinham, 2003; Hwang, 2008; Johnson, 2012; Helm, 2013; Јанићијевић et al., 2015).

Колико су посматрани фактори значајни за задовољство послом показује и бројност упитника или скала које су развијене и дизајниране искључиво за оцењивање нивоа задовољства послом, а у којима су управо организациони фактори идентификовани као најважније детерминанте задовољства послом. Ови упитници прихваћени су од стране бројних истраживача широм света, а упитници који се у истраживањима најчешће примењују биће детаљно описани у делу дисертације који се бави мерењем нивоа задовољства послом.

Како се на демографске карактеристике запослених радника не може пуно утицати, пажња истраживача најчешће је усмерена на групу организационих

фактора, што је оправдано због неколико разлога. С обзиром на то да менаџери познају факторе који у организационом контексту детерминишу задовољство послом у могућности су да кроз модификацију ових фактора мењају и постојећи ниво задовољства запослених. То је омогућено на основу већег степена контроле коју менаџери имају над организационим факторима, за разлику од демографских карактеристика радника (Јанићјевић et al., 2015).

Како је ова докторска дисертација усмерена управо на проучавање утицаја различитих организационих елемената на ниво задовољства послом, опис појединих фактора и преглед досадашњих истраживања биће детаљно наведени у другом и трећем поглављу рада.

1.2.2. Ефекти промена у нивоу задовољства послом

Претходно наведени узроци или фактори који могу да утичу на ниво задовољства послом појављују се као независне или контролне варијабле у истраживањима у којима је задовољство послом означено као зависна варијабла. Са друге стране, постоје и истраживања у којима се задовољство послом посматра као независна варијабла, а која су настала из уверења да промене у нивоу задовољства послом могу да имају бројне последице или ефекте, како позитивне, тако и негативне. Када су у питању ефекти промена у нивоу задовољства послом, циљ сваке организације јесте да повећа ниво задовољства запослених, из разлога што повећање задовољства може да доведе до бројних позитивних и пожељних исхода, како за појединца, тако и за организацију (Kirkman & Shapiro, 2001).

Да промене у нивоу задовољства послом имају различите ефекте уочено је још за време Хоторн експеримената након којих је пажња истраживача усмерена на ефекте које задовољство послом има на пословање организације. То је за резултат имало интензивно повећање броја истраживања о узрочно-последичном односу између задовољства послом и идентификованих ефеката. Иако досадашња спроведена истраживања имају одређене недостатке (Fisher, 2003), већина доказује да су виши нивои задовољства послом најчешће повезани са позитивним, а веома ретко са негативним исходима или последицама (Murrells et al., 2005). Из

тог разлога задовољство послом се повезује са понашањем и резултатима запослених којима се обезбеђује продуктивно функционисање организације (Ironson et al., 1989; Gómez-Mejía et al., 2016). Иако се у литератури могу пронаћи различите класификације, као најзначајнији исходи задовољства послом најчешће се спомињу: продуктивност или перформансе, организациона посвећеност, одсуствовање и намера да се напусти посао.

Перформансе/продуктивност, односе се на видљиво понашање људи приликом обављања посла које је релевантно за циљеве организације (Campbell et al., 1990). Сматра се да су перформансе од великог интереса за организацију с обзиром на то да су повезане са продуктивношћу, односно са резултатима или учинком који запослени радници остварују на радном месту (Hunter & Hunter, 1984). Посматрана варијабла се често повезује са задовољством запослених, како у теорији, тако и у бројним истраживањима. Веза између посматране две варијабле анализирана је у бројним истраживањима која проучавају ефекте промена у нивоу задовољства послом (Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg et al., 1957; Vroom, 1964; Hackman & Oldham, 1980; Ng et al., 2011), али и у истраживањима која су усмерена искључиво на утицај задовољства послом на продуктивност (Lawler & Porter, 1967; Organ, 1977; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001; Edward et al., 2008; Gu & Siu, 2009; Somers & Casal, 2009; Davar & RanjuBala, 2012; Platis et al., 2015; Balas-Timar, 2015; Bakotić, 2016). Резултати досадашњих истраживања најчешће доказују постојање статистички значајне везе између задовољства послом и продуктивности (Herzberg et al., 1957; Vroom, 1964; Lawler & Porter, 1967; Organ, 1977; Ostroff, 1992; Judge et al., 2001; Edward et al., 2008; Gu & Siu, 2009; Ng et al., 2011; Davar & RanjuBala, 2012; Platis et al., 2015; Bakotić, 2016), док се у неким истраживањима постојање посматране везе оспорава (Brayfield & Crockett, 1955; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Keaveney & Nelson, 1993; Ravindran, 2007). Исто тако, супротстављени су и закључци о природи посматране везе. Ипак, већина аутора доказала је да се са повећањем нивоа задовољства послом повећава и продуктивност запослених (Vroom, 1964; Edward et al., 2008; Gu & Siu, 2009; Ng et al., 2011; Davar & RanjuBala, 2012; Bakotić, 2016). Међутим, када је у питању посматрани фактор, потребно је напоменути да се веза између задовољства послом и перформанси посматра као

двосмерни однос, па се тако у литератури могу пронаћи и тврдње да перформансе утичу на задовољство послом (Lawler & Porter, 1967; Locke, 1970; Siegel & Bowen, 1971; Vagozzi, 1980; Vakotić, 2016). Иако још увек није постигнут коначан закључак о узрочно-последичном односу између задовољства послом и перформанси, сматра се да су докази који подржавају утицај задовољства послом на перформансе јачи од доказа који подржавају обрнут смер везе (Harrison et al., 2006). Тако постојећа теорија и досадашњи емпиријски подаци пружају снажнију подршку идеји да задовољство послом узрокује продуктивност, него идеји да продуктивност узрокује задовољство послом (Edward et al., 2008).

Организациона посвећеност (енгл. Organizational Commitment) односи се на степен до којег се запослени радници поистовећују са организацијом у којој раде, као и са њеним организационим циљевима. Сматра се да се појединац поистовећује са организацијом у случају када верује и прихвата циљеве и вредности организације, када је спреман да уложи значајан напор у име организације и када има снажну жељу за одржавањем чланства у организацији (Mowday et al., 1979). Посвећеност организацији представља важну последицу или исход задовољства послом, што доказују и бројне студије. Постојећа истраживања могу се класификовати у две групе, па тако постоје истраживања која проучавају организациону посвећеност као једну од могућих последица из групе последица задовољства послом (Mowday et al., 1982; Tett & Meyer, 1993; Fletcher & Williams, 1996; Yavas & Bodur, 1999; Chen, 2006; Tarigan & Ariani, 2015), али и истраживања која су фокусирана искључиво на однос између задовољства послом и организационе посвећености (Vandenberg & Lance, 1992; Gaertner, 1999; Lok & Crawford, 2001; Jernigan et al., 2002; Gunlu et al., 2010; Top & Gider, 2013; Suma & Lesha, 2013). Као и код осталих исхода, резултати досадашњих истраживања су контрадикторни, па одређене студије показују да задовољство послом утиче на организациону посвећеност (Jernigan et al., 2002; Gunlu et al., 2010; Top & Gider, 2013; Suma & Lesha, 2013; Srivastava, 2013; Tarigan & Ariani, 2015), док постоје и истраживања која негирају постојање статистички значајне везе између посматраних варијабли (Curry et al., 1986; Norizan, 2012). У случају када је постојање везе доказано, резултати обично показују да се са повећањем нивоа задовољства послом повећава и степен организационе посвећености (Gunlu et al.,

2010; Top & Gider, 2013; Srivastava, 2013; Tarigan & Ariani, 2015). Слично као и код перформанси, постоје и студије у којима се однос између посматраних варијабли анализира у супротном смеру, при чему се полази од претпоставке да организациона посвећеност утиче на ниво задовољства послом (Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992).

Одсуствовање (енгл. Absenteeism) представља још једну од могућих последица задовољства послом која се односи на одсуствовање радника са посла када се од њега очекује да буде присутан (Brooke, 1986). Како одсуствовање радника најчешће има негативне ефекте и представља велики проблем за пословање организације, овом фактору се, такође, посвећује велика пажња. Једним од битних узрока за одсуствовање са посла сматра се и задовољство, односно незадовољство послом, а веза између ове две варијабле предмет је бројних истраживања (Brayfield & Crockett, 1955; Porter & Steers, 1973; Muchinsky, 1977; Johns, 1978; Mowday et al., 1982; Dalton & Mesch, 1991; Harrison & Martocchio, 1998; Mathis & Jackson, 2011), посебно оних која су усмерена искључиво на проучавање утицаја задовољства послом на одсуствовање са посла (Sinha, 1965; Hackett & Guion, 1985; Scott & Taylor, 1985; Matrunola, 1996; Goldberg & Waldmn, 2000; Singh, 2015). Резултати спроведених студија најчешће показују да веза између посматраних варијабли постоји (Porter & Steers, 1973; Muchinsky, 1977; Johns, 1978; Hackett & Guion, 1985; Scott & Taylor, 1985), али се могу пронаћи и истраживања која негирају постојање статистички значајне везе између задовољства послом и одсуствовања са посла (Clegg, 1983; Matrunola, 1996; Goldberg & Waldmn, 2000; Singh, 2015). Аутори у својим истраживањима обично полазе од претпоставке да су посматране варијабле негативно корелисане, односно да се са повећањем нивоа задовољства послом смањује време одсуствовања радника са посла, што је и доказано у већини истраживања (Porter & Steers, 1973; Muchinsky, 1977; Johns, 1978; Hackett & Guion, 1985; Scott & Taylor, 1985).

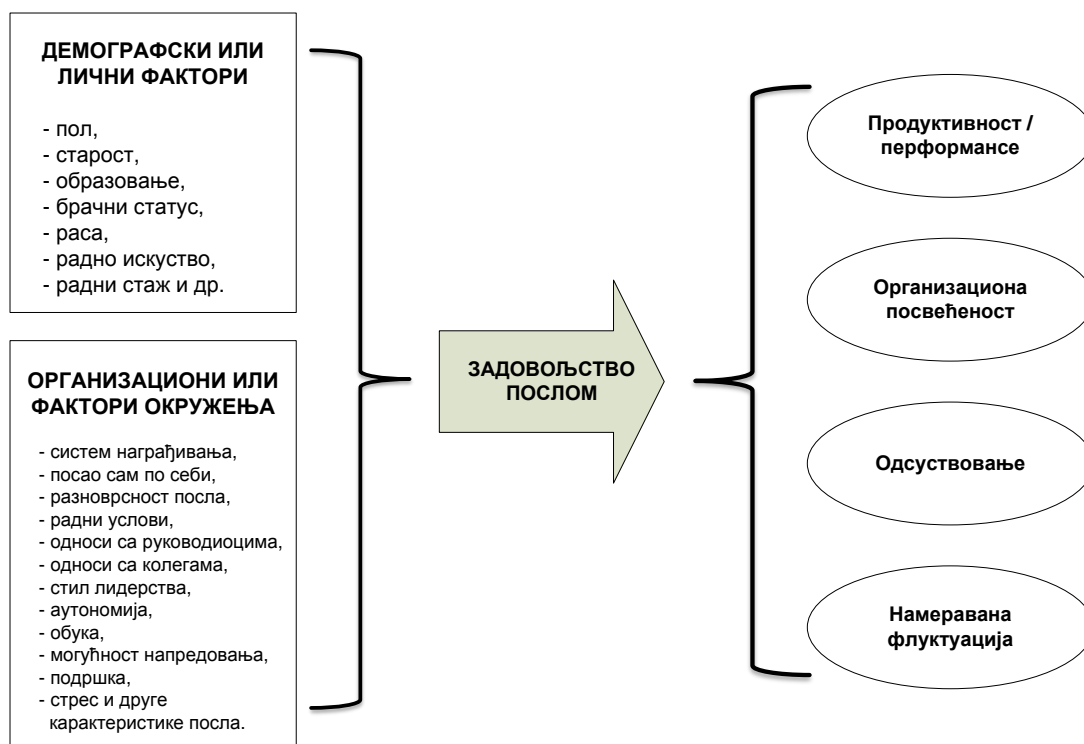
Намера да се напусти посао (енгл. Intention to Leave) односи се на вероватноћу да појединац остане у организацији или напусти организацију у којој ради (Cotton & Tuttle, 1986). Када је реч о намераваној флукуацији радника, сматра се да је један од основних узрока одласка радника управо низак ниво задовољства послом, што

оправдава велики број истраживања која су усмерена, између осталог, и на проучавање повезаности између ове две варијабле (Brayfield & Crockett, 1955; Kahn, 1974; Mowday et al., 1982; Cotton & Tuttle, 1986; Carsten & Spector, 1987; Nom et al., 1992; Griffeth et al., 2000; Chen, 2006). Значај задовољство послом за напуштање организације огледа се и у великом броју студија које су фокусиране искључиво на проучавање утицаја нивоа задовољства послом на флукуацију (Lee, 1988; Hellman, 1997; Tian-Foreman, 2009; Chen et al., 2011; Liu et al., 2012; Mahdi et al., 2012), а у којима се најчешће покушава доказати тврдња о постојању инверзног односа, где се са повећањем нивоа задовољства послом смањује флукуација радника. Ова претпоставка је у већини истраживања доказана (Cotton & Tuttle, 1986; Hellman, 1997; Chen, 2006; Tian-Foreman, 2009; Chen et al., 2011; Liu et al., 2012; Mahdi et al., 2012), али се могу пронаћи и истраживања у којима је доказано да статистички значајна веза између посматраних варијабли не постоји (Wong et al., 2001).

Резултати досадашњих спроведених истраживања доказали су да повећање нивоа задовољства послом доводи до раста продуктивности, побољшања перформанси, повећања организационе посвећености, смањења одсуствовања и напуштања организације (Zeffane et al., 2008). Међутим, уколико је задовољство послом на ниском нивоу јављају се супротни, негативни ефекти, па често долази до повлачења радника које се исказује кроз изостајање, кашњење и изазивање различитих проблема, што за резултат има флукуацију, смањење профита, повећање трошкова, као и незадовољство корисника (Zeffane et al., 2008; Tyson, 2015; Torrington et al., 2017). Ако се анализирају наведени ефекти који могу да се појаве приликом промена у нивоу задовољства послом, може се закључити да један од циљева сваке организације треба да буде повећање нивоа задовољства послом које ће спречити негативне и довести до бројних позитивних и пожељних исхода (Kirkman & Shapiro, 2001).

На основу извршене анализе може се закључити да је задовољство послом сложен концепт који је повезан са великим бројем фактора. Сви фактори који су у вези са посматраним концептом могу се класификовати у две групе, при чему фактори који утичу на ниво задовољства послом представљају узроке или детерминанте задовољства, док фактори на које задовољство послом може да утиче јесу исходи,

односно последице или ефекти задовољства послом. Тако се задовољство послом у односу на факторе из прве групе посматра као зависна варијабла, док за факторе из друге групе задовољство послом представља независну варијаблу. На основу прегледа литературе и претходно наведене анализе, повезаност фактора са задовољством послом може се представити помоћу Сlike 1 на којој су идентификовани најважнији узроци и ефекти промена у нивоу задовољства послом.



Слика 1. Узроци и ефекти промена у нивоу задовољства послом

Извор: аутор

Задовољство послом је веома често предмет проучавања у бројним истраживањима, било као независна или као зависна варијабла. Без обзира на начин на који се ова варијабла посматра, да би се утврдила повезаност посматране варијабле са другим факторима, у истраживањима је потребно извршити мерење или оцењивање нивоа задовољства послом, а могући начини за мерење посматране појаве представљени су у наредном делу рада.

1.3. Мерење задовољства послом

Како задовољство послом представља сложену конструкцију (Lu et al., 2007) различите теорије су покушале идентификовати димензије од којих се оно састоји (Pietersen, 2005; Caricati et al., 2014), са циљем да се оно детаљније објасни, али и да се измери ниво задовољства послом. Поред дискусија о основним димензијама од којих се посматрани концепт састоји, дискусије истраживача често су усмерене и на начин његовог мерења. Када је у питању мерење нивоа задовољства послом, у постојећој литератури и даље недостаје сагласност истраживача око најбољег начина на који би требало мерити посматрану појаву (Misener et al., 1996; Tovey & Adams, 1999; Lundgren et al., 2013).

Ако се посматра начин на који се врши мерење нивоа задовољства послом, сва досадашња истраживања могу се класификовати на две велике групе. Већина истраживања припада првој групи, с обзиром на то да различити истраживачи најчешће посматрају задовољство послом као једну глобалну варијаблу, док друга група аутора сматра да је задовољство послом сложена конструкција која се састоји из различитих димензија које је потребно појединачно истраживати (Brown & Peterson, 1993; González & Garazo, 2006). На основу подељених мишљења о начину на који се овај концепт треба посматрати настала су и супротстављена мишљења о начину мерења задовољства послом. Као резултат расправе настала су два начина мерења, па тако постоје две врсте инструмената помоћу којих се долази до два показатеља нивоа задовољства послом, и то до: (1) глобалне оцене задовољства послом - где се мерењем обезбеђује општа процена свеукупног нивоа задовољства послом и (2) оцене задовољства различитим аспектима посла - где се врши мерење задовољства одређеним аспектима посла, а задовољство послом посматра се као стање у односу на различите аспекте посла (Churchill et al., 1974; Cook et al., 1981; Snipes et al., 2004).

На основу досадашњих истраживања може се уочити да постоји подршка за оба приступа мерењу, како оцењивању глобалног или свеукупног задовољства послом, тако и сакупљању података о задовољству различитим аспектима посла. Оба приступа имају своје предности и недостатке, па се приступ мерења задовољства послом помоћу глобалне оцене често оправдава брзином

прикупљања података, мањим простором у анкетном упитнику, мањим трошковима и бољим начином за мерење промена у укупном нивоу задовољства послом. Аутори који заговарају употребу глобалне мере наводе да таква мера успешно одражава индивидуалне разлике у нивоу задовољства послом, с обзиром на то да се не фокусира само на одговоре у вези са одређеним ставкама (Fields, 2002). Како глобална мера укључује области задовољства послом које нису мерене многим аспектима, сматра се да она узима у обзир већи део укупног конструкта (Scarpello & Campbell, 1983). Са друге стране, приступ мерењу задовољства послом помоћу неколико аспеката најчешће се оправдава комплексношћу посматраног концепта, али и већим бројем информација о задовољству различитим аспектима посла (Nagy, 2002). Аутори који се залажу за овај начин мерења наглашавају да је задовољство послом вишеструк конструкт, са различитим карактеристикама или аспектима који доприносе конструкцији као целини (Porter & Steers, 1973). Исто тако, присталице овог приступа наводе да промене у једном специфичном аспекту не доводе до промена нивоа задовољства у другим аспектима, па се тако сваки аспект може користити као дијагностички алат за мерење подручја у којима је задовољство послом на задовољавајућем нивоу или у којима је потребно побољшање (Smith et al., 1969). Такође, сматра се да мере задовољства различитим аспектима посла, због прецизнијег означавања, боље рефлектују промене у релевантним ситуационим факторима (Gerhart, 1987). Међутим, у ситуацијама у којима се користи овај приступ појављују се одређене потешкоће приликом избора аспеката, с обзиром на то да не постоји сагласност аутора око аспеката који су значајни за задовољство послом.

Када се узимају у обзир проблеми из праксе, на основу података о задовољству различитим аспектима посла, организације могу добити јасну и потпуну слику о начину на који њихове специфичне карактеристике утичу на ниво задовољства послом. Са друге стране, укупни ниво задовољства послом може се, на једноставан начин, добити помоћу глобалне оцене. Иако оба приступа за мерење задовољства послом имају подршку од стране бројних аутора, одлука да се користи глобална мера или мера задовољства послом помоћу више аспеката представља важну одлуку са којом се суочавају истраживачи. Избор начина на

који ће се оцењивати ниво задовољства послом аутори обично врше у зависности од сврхе и циљева њихових истраживања (Rothausen et al., 2009).

Поред мерења нивоа задовољства послом помоћу јединственог индекса свеукупног задовољства, задовољство послом се често мери и помоћу два посебна индекса, и то: (1) индекса за унутрашње или интринзично и (2) индекса за спољашње или екстринзично задовољство послом (Warr et al., 1979; Boxall et al., 2007). Разликовање и груписање фактора унутрашњег и спољашњег задовољства послом веже се за Херцбергову теорију два фактора (Herzberg, 1959), при чему унутрашње задовољство подразумева реакције запослених на карактеристике посла које су саставни део самог посла, док се спољашње задовољство односи на спољне карактеристике посла (Stride et al., 2007).

Као последица значаја који се приписује концепту задовољства послом, дизајнирани су различити инструменти, упитници или скале које се често примењују у истраживањима. Неке од најзначајнијих скала су:

- *Faces Scale* – представља један од најстаријих и вјероватно најједноставнијих начина за мерење нивоа задовољства послом (Kunin, 1955). Посматрани инструмент развијен је 50-их година XX века у сврху мерења укупног нивоа задовољства послом, и то помоћу једне невербалне ставке (Aziri, 2011). Од испитаника се тражи да заокруже једно од 11 понуђених лице које најбоље описује њихово укупно задовољство послом, при чему се понуђени изрази на мушким лицима крећу у распону од широког осмеха до мрког погледа (Dunham & Herman, 1975). Сматра се да би понуђена скала могла бити боље мерило за ставове него вербални извештаји, из разлога што испитаник не мора да преведе своја осећања у речи (Kunin, 1955). Истраживања су показала да је скала са лицима изузетно добра мера задовољства послом у целини, с обзиром на то да њено коришћење доноси неколико предности. Како је овај инструмент веома једноставан за коришћење, он омогућава испитивање широког спектра запослених, брзо и једноставно прикупљање података. Посматрана скала представља поуздану меру укупног задовољства послом (Saari & Judge, 2004).
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* – дизајниран је 1967. године, искључиво за мерење нивоа задовољства послом (Weiss et al., 1967). Овај

упитник развијен је у три верзије са циљем да се обезбеди свеобухватна оцена општег нивоа задовољства послом. Дужа верзија упитника састоји се од 100 ставки које су груписане у 20 различитих подскала, а на основу 20 идентификованих фактора који чине задовољство послом, и то: активности, независност, разноврсност, социјални статус, надзор (људски односи), надзор (технички), моралне вредности, сигурност, социјална служба, ауторитет, способност синдикалног организовања, политике и праксе организације, компензације, напредовање, одговорност, креативност, услови рада, сарадници, признања и достигнућа (Buitendach & Rothmann, 2009). Свака од дефинисаних ставки почиње са реченицом: "На мом садашњем послу, овако се осећам:", а затим се наставља навођењем специфичних аспеката посла. Разлика између прве верзије упитника из 1967. године и друге верзије из 1977. године јесте у начину оцењивања дефинисаних ставки. Иако се код обе верзије користи скала са пет степени одговора, понуђени одговори дефинисани су на другачији начин. Тако се код прве верзије одговори крећу у распону од „нисам задовољан“ до „екстремно задовољан“, док се код новије верзије одговори налазе у распону од „веома задовољан“ до „веома незадовољан“ (Weiss et al., 1967). Са друге стране, краћа верзија упитника обухвата по једну ставку за сваки претходно наведени фактор задовољства послом, па садржи укупно 20 оригиналних ставки које најбоље представљају 20 оригиналних подскала (Ahmadi & Alireza, 2007), а које су груписане у три подске, и то: унутрашње задовољство, спољашње задовољство и свеукупно задовољство (Buitendach & Rothmann, 2009). Свака дефинисана ставка у краћој верзији упитника вреднује се на петостепеној скали Ликертовог типа која се користи у дужој (новијој) верзији. У посматраном упитнику могу се формирати подскупови ставки на основу којих се могу добити и резултати о унутрашњем, спољашњем и свеукупном задовољству послом. Бројна истраживањима сугеришу да овај упитник пружа добру меру укупног задовољства послом, па представља веома популаран инструмент који се често користи у истраживањима (Spector, 1997). Сматра се да је овај инструмент лако разумљив и једноставан за коришћење, а његова предност јесте и могућност примене у свакој организацији.

- *Job Descriptive Index (JDI)* – представља инструмент који је први пут објављен 1969. године (Smith et al., 1969), а затим ревидиран 1985., 1997. и 2009. године. Развијен је у склопу једне истраживачке групе која од 1959. године истражује, унапређује, развија и нормира различите верзије овог упитника. Овај инструмент дизајниран је за мерење нивоа задовољства послом и омогућава вишеструк приступ мерењу (Khalilzadeh et al., 2013), с обзиром на то да укључује пет специфичних аспеката, односно фактора, који су у различитим организацијама идентификовани као битне детерминанте задовољства послом, и то: посао сам по себи, плата, могућност напредовања, надзор и сарадници (Smith et al., 1969; Noe et al., 2018). На основу наведених пет фактора формирано је пет подскала које обухватају 72 придева или кратке фразе, при чему се од испитаника тражи да за сваки придев заокруже једну од три понуђене опције: (1) да, описује мој посао, (2) не, не описује мој посао и (3) не могу да се одлучим (Spector, 1997). Сматра се да је посматрани инструмент позудана (Spector, 2017) и најчешће коришћена мера задовољства послом (Spector, 1986; Pratiwi & Welly, 2014), па не чуди чињеница да је овај упитник преведен на неколико језика како би се омогућило поређење унутар, али и између организација из различитих делова света (Kinicki et al., 2002). Као основни недостатак или ограничење овог упитника често се наводи мали број подскала (Pratiwi & Welly, 2014). Такође, потребно је напоменути да је развијена и скраћена верзија овог упитника под називом *Abridged Job Descriptive Index (AJDI)*, а која се састоји од 25 ставки (Stanton et al., 2001).
- *Job in General (JIG)* – представља инструмент који је развијен 1989. године (Ironson et al., 1989) како би се обезбедила комплементарна мера укупног задовољства послом која одговара претходно описаном инструменту (*Job Descriptive Index*). Овај упитник садржи 18 ставки које су груписане у оквиру пет специфичних аспеката, односно фактора, и то: посао сам по себи, плата, могућност напредовања, надзор и сарадници. Када су у питању одговори испитаника, коришћен је исти дизајн и формат. Овај инструмент има и краћу верзију која носи назив *Abridged Job in General (AJIG)*, а која се састоји од 10 ставки (Russell et al., 2004).

- *McCloskey–Mueller’s Satisfaction Scales (MMSS)* - представља инструмент који је настао на основу оригиналне скале за оцењивање задовољства системом награђивања од стране медицинских радника, а који је развијен 1974. године (McCloskey, 1974). Упитник је првобитно развијен са основним циљем да омогући рангирање награда које охрабрују медицинске раднике да остану на својим пословима (Tourangeau et al., 2006). Посматрани инструмент састоји се од 31 ставке, при чему су дефинисане ставке груписане у осам подскала. Подскеле су формиране на основу факторске анализе путем које је идентификовано осам различитих фактора који представљају детерминанте задовољства послом, и то: спољашње награде, планирање, баланс породице и посла, сарадници, могућност интеракције, професионалне могућности, похвале и признања и контрола рада и одговорност (Mueller & McCloskey, 1990). Аутори наведеног упитника истичу да се претходно наведених осам фактора могу груписати у три димензије или домена задовољства послом, и то: (1) безбедносну (спољашње награде, планирање и баланс породице и посла), (2) друштвену (сарадници и могућност интеракције) и (3) психолошку (професионалне могућности, похвале и признања и контрола рада и одговорност) димензију (Mueller & McCloskey, 1990). Исто тако, аутори наводе да се сумирањем свих ставки из упитника може израчунати и глобални показатељ, односно ниво свеукупног задовољства послом (Hayes et al., 2010). Приликом испуњавања упитника запослени радници помоћу петостепене скале Ликертовог типа (са распоном одговора од „веома задовољан“ до „веома незадовољан“) исказују степен задовољства дефинисаним ставкама. Посматрана скала је једна од најчешће коришћених скала у истраживањима која се баве проучавањем задовољства послом код медицинских радника (Lee et al., 2016; Dahinten et al., 2016). Аутори сматрају да предложени инструмент има адекватну унутрашњу конзистенцију, факторску стабилност и ваљаност везану за конструкт и критеријуме (Tourangeau et al., 2006).
- *Job Diagnostic Survey (JDS)* – представља инструмент који је осмишљен 1975. године, са циљем да се помоћу њега врши мерење перцепција о различитим карактеристикама посла, задовољству послом и мотивацији (Kulik et al., 1988). Посматрани упитник обухвата три групе варијабли, и то: (1) објективне

карактеристике посла, (2) личне афективне реакције појединаца на посао и радно окружење и (3) спремност појединаца да позитивно одговори на "обогаћене" послове (Hackman & Oldham, 1975). Други део упитника односи се на оцењивање задовољства послом и обухвата пет фактора, и то: сигурност посла, плата, сарадници, надређени и прилике за напредовање и развој (Spector, 1997), а који формирају укупно 14 ставки које се оцењују помоћу седмостепене скале Ликертовог типа. При томе се одговори испитаника крећу у распону од „екстремно незадовољан“ до „екстремно задовољан“ (Hackman & Oldham, 1975). Посматрана скала укључује и ставку за оцењивање општег нивоа задовољства послом. Истраживања су показала да посматрана скала даје добру процену свеукупног нивоа задовољства послом (Green et al., 1979). Међутим, као основни недостатак посматраног инструмента наводи се податак да се две ставке односе на флукуацију, па се сматра да ова скала не даје чисту меру задовољства послом.

- *Michigan Organization Assessment Questionnaire (MOAQ)* – представља инструмент који је развијен 1983. године као алтернатива за претходно описани инструмент (Job Diagnostic Survey), а који се састоји од неколико скала за мерење ставова које радници имају у вези са послом (Cammann et al., 1983; Bowling & Hammond, 2008). Различите скале које се налазе у склопу овог упитника пружају широк спектар података о ставовима на индивидуалном нивоу, а на основу којих се, рачунањем просека, долази до информација на групном нивоу. Посматрани инструмент настао је у склопу програма „Квалитет живота на послу у Мичигену“ на Институту за социјална истраживања Универзитета у Мичигену (Smither et al., 2016). Када је у питању подскала која се односи на задовољство послом, она се састоји од следеће три ставке: „Све у свему задовољан сам својим послом“, „Генерално не волим свој посао“ и „Генерално волим радити овде“ (Chen et al., 2012). Оцењивање ставки врши се помоћу седмостепене Ликертове скале (са распонем одговора од „потпуно се не слажем“ до „потпуно се слажем“), а до резултата о нивоу задовољства послом долази се рачунањем просека за наведене три ставке (Cammann et al., 1983). Иако оригинална верзија упитника подразумева седмостепену скалу, могу се пронаћи истраживања у којима су аутори за

оцењивање ставки користили скалу са шест (Brasher & Chen, 1999) или скалу са пет степени одговора (Allen, 2001; Chen et al., 2012). Поред малог броја ставки које омогућавају брзо прикупљање података и прилично једноставно израчунавање глобалног нивоа задовољства послом, предност овог упитника јесте и чињеница да дефинисане ставке обухватају не само мишљења запослених, него и њихова осећања, односно и афективну и когнитивну компоненту задовољства послом (Bowling & Hammond, 2008). Због својих предности посматрани инструмент се често користи у истраживањима, а различите студије показале су да он представља поуздану и валидну меру задовољства послом (Chen et al., 2012).

- *Job Satisfaction Survey (JSS)* – јесте инструмент који је развијен 1985. године (Spector, 1985), са циљем да се омогући оцењивање задовољства различитим аспектима посла, као и оцењивање свеукупног нивоа задовољства послом (Gholami et al., 2012). Посматрани упитник састоји се од девет димензија, односно фактора задовољства послом, у које се убрајају: плата, могућност напредовања, надзор, бенефиције, контингентне награде, оперативне процедуре, сарадници, природа посла и комуникација (Spector, 1985). Свака од наведених димензија представља посебну подскалу која обухвата по четири ставке, па упитник садржи укупно 36 ставки (Spector, 1997), при чему се за оцењивање дефинисаних ставки користи шестостепена Ликертова скала, са распонем одговора од „у потпуности се не слажем“ до „у потпуности се слажем“ (Van Saane et al., 2003). Иако је упитник првобитно развијен за употребу у организацијама за пружање услуга, он се може применити на све организације, па се веома често користи у различитим истраживањима у којима се проучава задовољство послом (Astrauskaite et al., 2011). Досадашња истраживања показала су да је *Job Satisfaction Survey* добро успостављен, поуздан и валидан инструмент за оцењивање нивоа задовољства послом радника запослених у различитим организацијама (Abaasi, 2016). Сматра се да посматрани упитник има бројне предности јер може лако да се мења и прилагођава (Spector, 1997). Популарност инструмента резултат је и његове доступности, с обзиром на то да се упитник може користити бесплатно за

некомерцијалне, образовне и истраживачке сврхе, а у замену за дељење резултата истраживања (Spector, 1985).

- *Index of Work Satisfaction (IWS)* – представља инструмент који је првобитно развијен 1972. године, са циљем да омогући квантитативну процену задовољства послом медицинских радника (Stamps & Piedmonte, 1986). Упитник је дизајниран као двокомпонентна мера ставова, која је заснована на тврдњи да задовољство послом представља вишеструк концепт који се састоји од интерно и екстерно контролисаних варијабли (Zangaro & Soeken, 2005). Инструмент је ревидиран 1997. године и укључује шест фактора, односно шест димензија или аспеката посла који су идентификовани као битне детерминанте задовољства послом, и то: плата, аутономија, захтеви задатка, професионални статус, интеракције и организационе политике (Stamps, 1997; Ahmad & Oranye, 2010). Овај упитник састоји се из два дела, при чему се први део користи за рангирање наведених шест фактора према степену важности, односно за мерење релативне важности коју испитаници додељују факторима или компонентама задовољства послом у односу на радно окружење (Воев, 2013). Овај део обухвата 15 упарених поређења између шест главних фактора, а од испитаника се, такође, тражи да одаберу термин који је најважнији за задовољство послом (Stamps et al., 1978). Са друге стране, други део упитника дизајниран је за мерење постојећег нивоа задовољства послом помоћу шест дефинисаних фактора. Тако се овај део састоји од шест подскала и има укупно 44 ставке (прва верзија имала је 60 ставки), при чему се за њихово оцењивање користи седмостепена Ликертова скала, чији се одговори налазе у распону од „у потпуности се не слажем“ до „у потпуности се слажем“ (Foley et al., 2004). На основу скале се добија резултат о укупном нивоу задовољства послом, а може се израчунати и просечан резултат за сваку подскалу или дефинисани фактор (Zangaro & Soeken, 2005). Посматрани упитник представља поуздан и валидан инструмент и један од најчешће коришћених упитника за мерење задовољства послом (Ahmad et al., 2017).
- *Measure of Job Satisfaction (MJS)* – представља мултидимензионални инструмент који је настао 1993. године, а који је дизајниран са сврхом да омогући мерење нивоа задовољства послом код медицинских радника (Van

Saane et al., 2003). Упитник се састоји од укупно 38 ставки које су груписане у оквиру пет подскала. Подскеле из упитника формиране су на основу фактора које су аутори идентификовали као битне детерминанте задовољства послом, а у које се убрајају: лично задовољство, оптерећење, професионална подршка, обука, плата и напредак (Traunor & Wade, 1993). Од испитаника се тражи да за сваку дефинисану ставку одговоре на питање „Колико сте задовољни овим аспектом посла?“, на начин да заокруже одговор који најбоље описује степен њиховог задовољства. Оцењивање дефинисаних ставки врши се помоћу петостепене скале Ликертовог типа, при чему се понуђени одговори налазе у распону од „веома задовољан“ до „веома незадовољан“. Ова скала често се користи у истраживањима која обухватају медицинске раднике (Chou et al., 2002), а досадашња истраживања показала су да је посматрана скала поуздан и валидан инструмент за оцењивање задовољства послом (Van Saane et al., 2003).

Како би се обезбедила упоредивост анализираних скала, дефинисано је неколико чинилаца који су у свакој скали идентификовани и упоређени, и то: (1) број ставки, (2) број фактора или подскала, (3) назив фактора, (4) начин оцењивања (форма одговора), (5) број степени и (6) извор скале. Упоредни приказ основних карактеристика анализираних скала представљен је у Табели 2.

Табела 2. Карактеристике скала за оцењивање задовољства послом

| Назив скале | Број ставки | Број фактора/ подскала | Фактори | Начин оцењивања | Број степени | Извор скале |
|--|-------------|---------------------------------|---|-------------------------------|--------------|--------------------|
| Faces Scale | 1 | скала општег задовољства послом | - | понуђени нацртани изрази лица | 11 | Kunin, 1955 |
| Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ (дужа верзија) | 100 | 20 | активности, независност, разноврсност, социјални статус, надзор (људски односи), надзор (технички), моралне вредности, сигурност, социјална служба, ауторитет, синдикално организовање, политике и праксе организације, компензације, напредовање, одговорност, креативност, услови рада, сарадници, признања, достигнућа | скала Ликертовог типа | 5 | Weiss et al., 1967 |

| Назив скале | Број ставки | Број фактора/ подскала | Фактори | Начин оцењивања | Број степени | Извор скале |
|---|-------------|---------------------------------|---|-----------------------|--------------|--------------------------|
| Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ (краћа верзија) | 20 | 2 | унутрашње задовољство, спољашње задовољство | скала Ликертовог типа | 5 | Weiss et al., 1967 |
| Job Descriptive Index - JDI | 72 | 5 | посао сам по себи, плата, могућност напредовања, надзор, сарадници | скала Ликертовог типа | 3 | Smith et al., 1969 |
| Abridged Job Descriptive Index - AJDI | 25 | 5 | - | скала Ликертовог типа | 3 | Smith et al., 1969 |
| Job in General Scale - JIG | 18 | 5 | посао сам по себи, плата, могућност напредовања, надзор, сарадници | скала Ликертовог типа | 3 | Ironson et al., 1989 |
| Abridged Job in General Scale - AJIG | 10 | 5 | - | скала Ликертовог типа | 3 | Ironson et al., 1989 |
| McCloskey–Mueller’s Satisfaction Scale - MMSS | 31 | 8 | спољашње награде, планирање, баланс породице и посла, сарадници, могућност интеракције, професионалне могућности, похвале и признања, контрола рада и одговорност | скала Ликертовог типа | 5 | McCloskey, 1974 |
| Job Diagnostic Survey - JDS | 14 | 5 | сигурност посла, плата, сарадници, надређени, прилике за напредовање и развој | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| Michigan Organization Assessment Questionnaire - MOAQ | 3 | скала општег задовољства послом | - | Ликертова скала | 7 | Cammann et al., 1983 |
| Job Satisfaction Survey - JSS | 36 | 9 | плата, могућност напредовања, надзор, бенефиције, контингентне награде, оперативне процедуре, сарадници, природа посла, комуникација | Ликертова скала | 6 | Spector, 1985 |
| Index of Work Satisfaction - IWS | 44 | 6 | плата, аутономија, захтеви задатка, професионални статус, интеракције, организационе политике | Ликертова скала | 7 | Stamps & Piedmonte, 1986 |
| Measure of Job Satisfaction - MJS | 38 | 5 | лично задовољство, оптерећење, професионална подршка, обука, плата и напредак | скала Ликертовог типа | 5 | Traynor & Wade, 1993 |

Извор: аутор

На основу претходне табеле може се уочити да се наведене скале разликују према приступу који користе за оцењивање задовољства послом. Све наведене скале могу се класификовати у две групе које су већ претходно идентификоване

прегледом теорије. Прва група обухвата скале помоћу којих се оцењује само општи ниво задовољства послом, односно скале на основу којих се добија глобална оцена задовољства послом. У овој групи идентификоване су две скале (Faces Scale и Michigan Organization Assessment Questionnaire). За разлику од прве групе, друга група обухвата скале на основу којих се ниво задовољства послом оцењује користећи приступ аспеката, а помоћу којих се долази до података о појединачним оценама задовољства различитим аспектима посла. Друга група је много бројнија и обухвата следеће скале: Minnesota Satisfaction Questionnaire (дужа и краћа верзија), Job Descriptive Index, Abridged Job Descriptive Index, Job in General Scale, Abridged Job in General Scale, McCloskey–Mueller’s Satisfaction Scale, Job Diagnostic Survey, Job Satisfaction Survey, Index of Work Satisfaction и Measure of Job Satisfaction.

Ако се анализирају посматрани упитници може се уочити да се они значајно разликују према броју ставки помоћу којих се мери ниво задовољства послом. Тако се број ставки креће од 1 до 100, док се број анализираних фактора, односно број подскала креће од 2 до 20. Када је у питању формат одговора, односно начин оцењивања дефинисаних ставки, већина посматраних упитника користи скале Ликертовог типа (најчешће са неутралном средином), код четири скале користи се форма са три понуђена одговора („да“, „не“ и „не могу се одлучити“), док се код једне скале користи форма са 11 понуђених слика. Коришћене скале разликују се и према броју степени за оцењивање ставки, при чему се најчешће користи скала са пет степени, затим скала са седам степени, док се шестостепена скала најређе користи. Када је у питању период развоја посматраних скала, може се уочити да је већина скала настала 60-их, 70-их и 80-их година XX века.

Када је реч о стандардизованим скалама које су дизајниране за оцењивање задовољства послом, прегледом литературе из посматране области може се уочити да су оне често предмет различитих дискусија, што показују бројне публикација и истраживања у којима се постојеће скале пореде, тестирају, критикују и користе (Van Saane et al., 2003). Ипак, мишљења аутора могу се класификовати у две групе. Прва група истраживача (Spector, 1997; Lam & Zhang, 2003; González & Garazo, 2006; Baumgärtner et al., 2015) даје предност постојећим, стандардизованим скалама за оцену нивоа задовољства послом због бројних

предности које ове скале нуде. Ови аутори сматрају да већина постојећих скала већ покрива главне аспекте задовољства послом који су најчешће у фокусу интереса и других истраживања, као и да је поузданост и валидност инструмената већ доказана, па истраживачи могу бити сигурни да ће им стандардизоване скале осигурати доследно мерење идентификованих аспеката задовољства послом. С обзиром на то да се постојеће скале често користе у истраживањима, мишљење ове групе аутора оправдано је и чињеницом да учестало коришћење ових скала обезбеђује норме на основу којих је омогућена интерпретација, као и поређење добијених резултата истраживања. Као предност се често наводи и чињеница да стандардизоване скале омогућавају уштеду времена и новца за разлику од развијања сопствене скале (Spector, 1997). Са друге стране, друга група истраживача (Traynor & Wade, 1993; Macdonald & MacIntyre, 1997; Van Saane et al., 2003; Alas, 2005; Cortese, 2007; Kumar & Khan, 2014; Özpehlivana & Acar, 2015; Sharma et al., 2017) сматра да стандардизоване скале имају много недостатака због којих је њихова употреба ограничена. Ови аутори као основни недостатак наводе потребу да се у будућим истраживањима анализирају специфични, различити фактори, аспекти или детерминанте задовољства послом, који нису обухваћени постојећим скалама, а који су идентификовани као варијабле у истраживањима. Као недостатак стандардизованих скала често се истиче и додатно наплаћивање за коришћење одређених скала, као и чињеница да ниједна аналитичка класификација фактора задовољства послом још увек није у потпуности призната од стране научне заједнице (Cortese, 2007). Недостатак сагласности аутора око комбинације аспеката, најефикаснијег и најпоузданијег методолошког приступа за мерење нивоа задовољства послом (Alas, 2005) један је од разлога због којих је често потребно наставити са развијањем додатних скала.

2. ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН

2.1. Појам и дефинисање организационог дизајна

2.1.1. Појам организационог дизајна

Једна од кључних тема у склопу организационе теорије, која је настала систематским проучавањем различитих организација од стране великог броја научника, јесте концепт организационог дизајна. Организациони дизајн представља дисциплину која се бави обликовањем одговарајућих организационих решења, а чији је основни задатак да одговори на питање каква мора бити организација да би успешно пословала у динамичним и променљивим тржишним условима (Vuble, 2006), односно да пронађе оптимални облик организације за максимизирање перформанси (Cichocki & Irwin, 2014).

Полазећи од услова у којима послују савремене организације, може се уочити да на њих утиче велики број различитих интерних и екстерних фактора (Namin, 2015). Како се организације морају прилагодити различитим променама које се дешавају унутар ње, али и многобројним променама које долазе из екстерног окружења, основна сврха организационе теорије јесте да омогући менаџерима да разумеју, дијагностификују и одговоре на настајуће организационе потребе и проблеме (Daft, 2015). Тако се сматра да је основни циљ организационих истраживања откривање модела организационог дизајна који ће бити најефикаснији у различитим ситуацијама (Tushman & Nadler, 1978). Управо из тог разлога често се каже да је у животу сваког појединца, па и организације, дефинитивно најважнији дизајн (Simon, 1977).

Када је у питању појам организационог дизајна, његово значење може се најбоље објаснити прегледом релевантне литературе из посматране области. У постојећој научној и стручној литератури из области менаџмента и организације могу се пронаћи бројне дефиниције према којима се организациони дизајн дефинише на различите начине. Неке од дефиниција које се најчешће користе и цитирају наведене су у Табели 3.

Табела 3. Изабране дефиниције организационог дизајна

- скуп активности које је неопходно предузети да би се дизајнирала организациона структура предузећа или било које друге организације у друштву (Babić & Lukić, 2008);
- процес процене и избора структуре, формалног система комуникације, поделе рада, координације, контроле, овлашћења и одговорности потребних за постизање циљева организације (Hamel & Prahalad, 1994);
- комплексна мрежа која одражава образац интеракција и координације технологије, задатака и људских компоненти (Silvestri, 1997);
- менаџмент активност на креирању модела организационе структуре, система и процеса који ће омогућити да одређени модел структуре у датим условима буде ефикасан (Janićijević et al., 2019);
- изградња и промена структуре организације у циљу ефикаснијег пословања (Robbins, 1990);
- спецификација конфигурације, комплексности, формализације, централизације, подстицаја, координације и механизма контроле (Burton & Obel, 1995);
- континуирани процес промена како би се остало у кораку са променама пословног окружења и развојем организационих потреба (Galbraith, 2002);
- намеравани процес конфигурисања структуре, процеса, система награђивања и људских пракси, како би се створила ефикасна организација која је у стању да достигне пословну стратегију (Kates & Galbraith, 2007);
- процес сврсисходног обликовања и усклађивања елемената организације за успешно и ефикасно постизање циљева и високу делотворност организације (Mohrman, 2007; Stanford, 2015);
- стварање организације путем које се циљеви и задаци могу остварити (Galbraith, 2014);
- однос организације са околином и однос њених узајамних делова, што укључује усклађивање позиција, одговорности и ауторитета, људи, испорука и задатака (Capelle, 2014).

Извор: аутор (на основу прегледа релевантне литературе)

У релевантној литератури се, поред наведених, могу пронаћи и друге дефиниције организационог дизајна. Бројност дефиниција настала је као резултат рада великог броја аутора који се баве проучавањем посматраног концепта, док се разлике у дефинисању могу оправдати различитим приступима које истраживачи користе приликом анализирања и комбиновања појединих елемената организационог дизајна. Иако се организациони дизајн често поистовећује са организационом структуром, анализа најчешће цитираних дефиниција показује да је организациони дизајн сложена активност или процес дизајнирања целокупне

организације, а организациона структура само један од елемената, резултата или производа процеса дизајна (Nadler & Tushman, 1997).

Иако се из наведених дефиниција може уочити да се организациони дизајн описује на различите начине, оно што је заједничко за већину постојећих дефиниција јесте то што се дизајн најчешће објашњава као *процес у коме се обавља скуп менаџерских активности како би се креирала организација, а који укључује стварање модела организационе структуре и дефинисање система, процеса и политика који тај модел треба да подрже* (Rhenman, 1973; Mintzberg, 1979; Mullins, 1985; Janićijević et al., 2019). Претходне дефиниције показују да је организациони дизајн сложен концепт који обухвата бројне аспекте. Разумевање свих ових аспеката, односно елемената дизајна може помоћи организацијама да своју делатност обављају на ефикасан начин и тако остваре дефинисане циљеве. Може се рећи да је организациони дизајн уметност, наука и посао изградње ефикасних организација, чији је основни циљ да на најбољи начин уклопи облик организације са сврхом због које организација постоји (Cichocki & Irwin, 2014).

2.1.2. Улога и значај организационог дизајна

Концепт организационог дизајна развио се из организационе теорије и представља један од најважнијих процеса којим се омогућава остварење постављених циљева у организацији (Mohrman, 2007). Колики је значај организационог дизајна показује интересовање великог броја истраживача који су своју пажњу усмерили на анализирање и проучавање посматраног концепта. Као резултат многобројних истраживања која се спроводе широм света објављене су бројне публикације у којима се истиче значај који организациони дизајн има за науку, али и за праксу. Актуелност посматраног концепта последица је бројних истраживања у којима је доказано да добре одлуке о организационом дизајну имају вишеструке позитивне ефекте за пословање организације (Wagner & Hollenback, 2015), од којих се најчешће наводе високе перформансе, као што су: продуктивност, ефикасност, задовољство, развој и опстанак (Gibson et al., 2012). Управо је то један од главних узрока великог интересовања истраживача, власника и менаџера у организацијама за концепт организационог дизајна.

Сматра се да организациони дизајн представља кључну тачку и централну тему истраживања из области менаџмента и организације (Visscher & Visscher-Voerman, 2010), како истраживања која су се спроводила у прошлости (Simon, 1945; Khandwalla, 1977; Mintzberg, 1979; Van de Ven & Joyce, 1981), тако и оних која се спроводе у садашњости (Romme, 2003; Van Aken, 2004). Организациони дизајн постао је једна од популарнијих тема која се истражује на различитим курсевима, конференцијама, школама и универзитетима широм света (Boland & Collopy, 2004; Dunbar & Starbuck, 2006). Још један од доказа актуелности овог концепта представља и часопис под називом „*Journal of Organization Design*“ који је посвећен искључиво проблемима дизајна, а који се издаје од 2012. године.

Резултати спроведених истраживања указују на бројне разлоге због којих је дизајнирање организације важно, као у повољним, тако и у неповољним периодима и условима. Колико ће се активности у организацији ефикасно и ефективно одвијати највише зависи од начина на који је она дизајнирана (Gibson et al., 2012). Иако сама изградња и успостављање дизајна организације захтева дугорочну посвећеност, стварање јединствене форме у складу са идентификованим потребама омогућава ефикасно искоришћавање потенцијала и ресурса организације. Такво коришћење ресурса позитивно утиче на перформансе, па се сматра да адекватан дизајн може снажно допринети остварењу бољих пословних резултата (Cunliffe, 2008). Могућност стварања бројних предности значајно се повећава у случају када се организација, као интегрисана целина, дизајнира на начин да се подрже укупни циљеви организације (Cichocki & Irwin, 2014). Кроз креирање система одговорности помоћу којег се запосленима омогућава схватање циљева организације и улоге коју они имају у остваривању истих, адекватан дизајн омогућава остваривање пожељне зараде за организације из различитих сектора (Nadler & Tushman, 1997). Испуњавање стратешке намере омогућено је кроз стварање инфраструктуре којом се врши операционализација стратегије, односно претварање стратегије у акцију (Cichocki & Irwin, 2014). Осим тога, организациони дизајн олакшава организацијама да се суочавају са честим и неизбежним променама, а препознат је и као један од могућих узрока за повећање задовољства запослених, задовољства корисника и побољшање финансијских перформанси (Capelle, 2014). Како су организације отворени системи који су у

сталном контакту са екстерним окружењем, сматра се да организациони дизајн омогућава већу видљивост за интересне групе организација. Такође, организациони дизајн се често идентификује као један од основних извора конкурентске предности, што је доказано и у бројним истраживањима (Powell, 1992; Nadler & Tushman, 1997; Miller & Whitney, 1999; Galbraith, 2002; Lawler & Worley, 2006; Bryan & Joyce, 2007; Cunliffe, 2008; Kesler & Kates, 2010; Hernaus et al., 2013; Pereira-Moliner et al., 2016; Kesler & Kates, 2016).

Постоје многи разлози због којих је потребно водити рачуна о дизајну организације. Сматра се да постоји неколико ситуација у којима је потребно посебну пажњу усмерити на дизајн, и то приликом: (1) дефинисања или редефинисања организационих циљева, (2) успостављања или поновног успостављања стратешке намере организације, (3) значајних промена у пословању, (4) суочавања са трајном еволуцијом, као и (5) у случају када организација не функционише као што се очекује (Cichocki & Irwin, 2014). За обезбеђивање пожељних предности које омогућава адекватан организациони дизајн, у наведеним случајевима користе се различити модели, процеси, алати и технике. За постизање успеха потребно је развити организациони дизајн који подржава стратешке и оперативне циљеве, омогућава организацији да развије кључне способности, као и да буде променљива и флексибилна како би се прилагодила динамичном пословном окружењу (Cunliffe, 2008).

2.2. Теорије организационог дизајна

Генерално говорећи, постојећа литература из области организационог дизајна може се посматрати из три перспективе, па тако постоје следећа три приступа: (1) универзалистички, (2) ситуациони и (3) контингентни приступ.

У оквиру универзалистичког приступа организације се посматрају као затворени системи, при чему се игноришу потенцијално значајне ситуационе варијабле из екстерног окружења (Luthans & Stewart, 1977). Према овом приступу постоје универзални принципи менаџмента и организације који се лако примењују у пракси (Zeithaml et al., 1988).

Са друге стране, ситуациони приступ полази од претпоставке да организација представља отворен систем на који утичу различити фактори из екстерног окружења. Ови фактори називају се ситуациони фактори и разликују се за сваку појединачну организацију (Carlisle, 1973). За разлику од првог приступа, ситуациони приступ тврди да најефикаснији концепт или техника управљања зависи од скупа околности у одређеном временском тренутку (Luthans & Stewart, 1977). Суштина теорије јесте тврдња да дизајнирање организације треба да се одвија по принципу „ако-онда“, па тако ситуациони приступ тврди да не постоји јединствен, универзални модел дизајна, односно један најбољи начин за организовање, управљање и доношење одлука у организацијама, него да оптималан правац деловања зависи од тренутне ситуације (Zhang, 2016), односно од интерног и екстерног окружења у којем организација послује. Различита истраживања показују да је ситуациони приступ веома заступљен и да се већина менаџера приликом дизајнирања организације понаша у складу са захтевима ситуације (Janićijević et al., 2019).

Како између ситуационог и универзалистичког приступа постоји концептуална дихотомија, развијен је контингентни приступ са циљем да се ситуациони приступ модификује на такав начин да се одржи теоријска валидност (отворен систем), али да се истовремено побољша потенцијал овог приступа као оквира за практичну примену (Luthans & Stewart, 1977). Тако је контингентни приступ позициониран између претходна два екстремна погледа, односно између претпоставке да постоје универзални принципи организације и управљања и претпоставке да је свака организација јединствена и да свака ситуација мора бити анализирана одвојено (Zeithaml et al., 1988). Теорије контингенције предложиле су различита објашњења која повезују дизајн организације са различитим варијаблама или факторима из окружења (Child, 1976). Узимање у обзир различитих фактора из окружења учињено је са циљем да се одговори на питање која врста организације би била најефикаснија у различитим срединама (Green, 2007). Тако контингентни приступ подразумева идентификовање уобичајених, понављајућих поставки или контекста и дизајнирање модела организације за одређене контексте, што се врши кроз: (1) идентификовање значајних контингентних варијабли према којима се разликују контексти, (2) груписање сличних контекста на основу контингентних

варијабли и (3) одређивање најефективнијих модела организационог дизајна или организационих реакција за сваки препознати контекст (Zeithaml et al., 1988). Теорија контингенције тренутно обезбеђује главни оквир за проучавање организационог дизајна (Donaldson, 2001).

Иако постоје различити фактори окружења који утичу на организациони дизајн, у постојећој литератури се најчешће проучава утицај власништва, старости, величине, животног циклуса, стратегије, технологије, окружења и културе на организациони дизајн (Mintzberg, 1979; Dunbar & Starbuck, 2006; Daft, 2015). Тако је на значај стратегије указао Чендлер (Chandler, 1962), на значај величине организације Чајлд (Child, 1976), на значај технологије Вудворд (Woodward, 1958, 1965), на значај окружења Брнс и Стокер (Burns & Stalker, 1961), као и Лоренс и Лорш (Lawrence & Lorsch, 1967).

2.3. Модели организационог дизајна

Како организациони дизајн представља креативни процес путем којег се различите компоненте организације међусобно усклађују и истовремено усаглашавају са поменутиим ситуационим факторима, различити елементи, димензије или компоненте дизајна могу се идентификовати прегледом постојећих модела. Ови модели развијени су од стране бројних теоретичара са циљем да прикажу и објасне основне елементе организационог дизајна, њихове међусобне односе и узрочно-последичне везе. Ако се креирани модели посматрају и анализирају према времену њиховог настанка, може се уочити и начин на који се размишљање о најбољем моделу организационог дизајна развијало кроз време, као и начин на који се мењао распон идентификованих елемената.

Ако се посматра историјски развој модела организационог дизајна, сматра се да су први модели настали 20-их година XX века. Од тада су различити аутори дизајнирали бројне моделе са циљем да омогуће и олакшају проучавање и размишљање о начину на који организације функционишу. Тако се као кључна предност дефинисаних модела наводи њихова способност да прикажу и представе комплексност организација, као и да укажу на међусобни однос између елемената организације и важност њихових међусобних интеракција (Cichocki & Irwin,

2014). Сматра се да употреба дефинисаних модела може да донесе различите користи организацијама, с обзиром на то да поједини модели имају способност да: (1) помогну приликом структурисања приступа за проблеме, побољшања или догађаје, (2) пруже оквир за комуникацију за време промена и транзиција, (3) омогуће заједнички језик у процесу дизајна, (4) расветле проблеме са дизајном и помогну приликом њиховог решавања, (5) илуструју интеракције, међузависност и усклађеност и (6) помогну да се напише „нова прича“ (Stanford, 2015). Такође, модели организационог дизајна могу помоћи менаџерима да: (1) изаберу организациони дизајн који на најбољи начин може допринети реализацији дефинисане стратегије, (2) сагледају постојећу ситуацију и открију да ли запослени радници могу да функционишу у датом дизајну организације, (3) развију план активности у вези са конфигурацијом појединих димензија дизајна и (4) посматрају заједно све кључне димензије дизајна и учине их доступним и употребљивим (Overholt, 1997). За дизајнере организације коришћење модела може да помогне приликом размишљања о бројним питањима, генерисања нових могућности и идеја и развијања мисли, а такође помаже при разумевању, дијагнози и анализи организације (Stanford, 2015). Сматра се да добар модел омогућава и уочавање постојећих осећања и искустава у организацији јер може учинити невидљиво видљивим, као и неопипљиво опипљивим (Cichocki & Irwin, 2014). Модели организационог дизајна се могу користити у различитим фазама процеса дизајнирања, а могу бити од користи и приликом спровођења детаљне организационе анализе, као и приликом сагледавања и разумевања постојећег стања у организацији.

Иако се у литератури могу пронаћи различите класификације модела организационог дизајна, постојећи модели могу се груписати у две велике групе, и то у: (1) системске или традиционалне и (2) нове моделе дизајна (Stanford, 2015).

Прву групу чине системски модели организационог дизајна који се користе за општу употребу, а који обухватају моделе који су настали као резултат рада консултантских фирми, као што је модел 7С (енгл. 7S Model), или као резултат рада појединаца, као што су: модел звезда (енгл. Star Model), модел шест кутија (енгл. Six Box Model), модел конгруенције (енгл. Congruence Model), модел перформанси и организационих промена (енгл. Performance and Change Model).

Модел дијаманта - од најпознатијих и најчешће примењиваних модела организационог дизајна најстарији је Ливитов модел дијаманта или ромба (енгл. Leavitt's Diamond). Овај модел настао је 1964. године (Leavitt, 1964) као средство за анализу организације приликом управљања променама, а на њему су утемељени многи данашњи модели. Модел дијаманта је генерално прихваћен у теорији као модел помоћу којег се организација посматра као целина која се састоји од међусобно повезаних елемената (Scott, 2003). Модел илуструје сложену природу организационих система, а темељи се на начелу да организација има четири главне компоненте, односно четири међусобно зависна елемента (Прилог 2), и то: (1) задатке, (2) структуру, (3) технологију и (4) људе (O'Sullivan, 2008). Посматрани модел темељи се на систематском размишљању, међузависности и међусобном утицају наведених елемената. Основна идеја модела јесте да се промене ретко дешавају у изолацији, односно да промене у било којој тачки дијаманта доводе до промена у појединим или свим осталим елементима дизајна, а неуспех у управљању елементима и њиховим међусобним односима може да доведе до појаве бројних проблема у организацији (Cichocki & Irwin, 2014). Облик ромба и стрелице које повезују елементе указују на повезаност и међузависност елемената и њихове међусобне интеракције. Сматра се да било која врста промене или редизајна једне компоненте има директан утицај на остале компоненте (Smith et al., 1992). Аутор је тврдио да је за успешну интеграцију промена кључно разумевање веза између идентификованих компоненти (Leavitt, 1964).

Иако су се на темељу и идејама овог модела развили бројни други модели, сматра се да он има одређене недостатке. Као основни недостатак наводи се изоловано посматрање организације као затвореног система, односно занемаривање околине у којој организација послује (Scott, 2003). Такође се наводи да модел не узима у обзир улазне и излазне елементе организације, него да приказује само интеракције између елемената и процес трансформације (Burke, 2017).

Модел шест кутија - развијен је 1978. године као дијагностички алат за процену организационе ефикасности (Weisbord, 1976). Фокусира се на организацију као целину и залаже се за посматрање организације из формалне и неформалне перспективе. Модел идентификује шест међузависних делова или кључних области (Прилог 2) у којима све мора добро функционисати и које морају бити

интерно конзистентне да би једна организација била успешна (Zhang et al., 2016). Шест кутија, по којима је модел и добио назив, односе се на: (1) сврху, (2) структуру, (3) односе, (4) награде, (5) лидерство и (6) механизме подршке (Rahimi et al., 2011). Наведених шест кутија представљају подручја или категорије у које се могу сврстати сва организациона питања и све активности које се одвијају у организацији, како формалне, тако и неформалне (Weisbord, 1978). Идентификоване групе нису самостални и изоловани ентитети, па се тако за свеобухватно разумевање организације морају проучавати и односи између кутија. Централну кутију чини лидерство јер се сматра да је његова примарна и основна улога да успоставља и одржава баланс између осталих кутија, као и да их усклађује са окружењем (Sharma, 2007). Све кутије налазе се у кругу који представља ограничења организације која је потребно дијагностификовати.

Сматра се да је посматрани модел релативно једноставан и лако разумљив, те да омогућава брзо уочавање садржаја организације. Он одражава суштинске активности и кључне варијабле у организацији и успешно се имплементира као помоћ у програмима промена (Weisbord, 1978). Модел укључује и политике као саставни део процеса дизајнирања, а посматра и сукобе као део сваке организације. Ипак, као основни недостатак модела често се наводи чињеница да је посматрани модел превише једноставан и да нуди само површну анализу организације (Sharma, 2007), као и да фокусирање на поједине елементе може често довести до превида осталих (Stanford, 2015).

Модел 7С - развили су стручњаци запослени у консултантској кући Меккинзи (енгл. McKinsey & Company) који су идентификовали седам димензија или елемената организације, чије је повезивање и усклађивање неопходно за успешно функционисање (Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982). Модел је добио назив по почетним словима идентификованих димензија (које на енглеском језику почињу са словом „с“), а у које се убрајају: структура (енгл. Structure), стратегија (енгл. Strategy), системи (енгл. Systems), стил (енгл. Style), кадрови (енгл. Staff), вештине (енгл. Skills) и заједничке вредности (енгл. Shared Values) организације (Прилог 2). Ових седам интерних варијабли организације могу се сврстати у две основне групе, при чему прву групу чине тврди елементи (у које се убрајају: стратегија, структура и системи), док у другу групу спадају меки елементи (као

што су: заједничке вредности, вештине, стил управљања и кадрови) организације (Cichocki & Irwin, 2014). Основна разлика између наведених група јесте у томе што тешки елементи представљају више опипљиве и лакше мерљиве елементе у односу на меке елементе (Kaplan, 2005). Аутори модела наглашавају међусобно повезивање варијабли и потребу за њиховим усклађивањем. Основна сврха модела јесте да покаже на који начин се идентификовани елементи могу заједно усклађивати у циљу постизања ефикасности. Кључна претпоставка модела јесте да су сви елементи међусобно повезани, као и да промена у једном елементу захтева промене у осталим елементима (Ravanfar, 2015). Међусобним повезивањем ствара се динамичан систем у којем свака промена захтева да се систем прилагоди новој равнотежи (Waterman et al., 1980).

Као основна предност наводи се једноставност примене модела као аналитичког оквира, с обзиром на то да модел комбинује рационалне и тврде елементе са емоционалним и меким елементима, што омогућава довољно широку анализу кључних карактеристика организације (Kaplan, 2005). Модел се може користити за процену утицаја стратешких промена на организацију кроз унакрсну анализу, при чему се снаге и слабости организације могу идентификовати кроз везе између елемената. Недостатак модела јесте у томе што аутори нису посматрали организацију као политичку арену, већ су сматрали да се сукоби између појединаца и одељења могу избећи усвајањем јаких и уједињених заједничких вредности. Такође, модел не узима у обзир окружење, односно инпуте, аутпуте, повратну спрегу, као ни перформансе организације (Stanford, 2015).

Модел конгруенције - развијен је 1980. године и представља један од кључних модела који поред анализе организационих елемената и њихових међусобних интеракција посматра и утицај околине на поједине организационе елементе (Nadler & Tushman, 1980). Овај модел посматра организацију као целину која се састоји од скупа елемената који требају бити међусобно усклађени. Поред елемената организације, посматра се и процес трансформације улазних елемената или инпута у излазне елементе или аутпуте (Sabir, 2018). Модел полази од претпоставке да успешност организације зависи од квалитета усклађености њених елемената који морају бити конзистентно структурирани како би се могло достићи стање конгруенције или усаглашености (Bezboruah, 2008). При томе се

конгруенција односи на степен до којег су потребе, захтеви, циљеви и структуре једне компоненте у складу са потребама, захтевима, циљевима и структурама друге компоненте (Nadler & Tushman, 1997).

Посматрани модел идентификује: (1) инпуте, (2) трансформацијске процесе и (3) аутпуте организације (Прилог 2), при чему елементи организације представљају основна средства за трансформацију инпута у аутпуте. Поред идентификовања основних елемената модела потребно је одредити и динамику која показује међусобно деловање елемената у процесу трансформације (Bezboruah, 2008). Када су у питању инпути посматраног модела, идентификоване су четири кључне категорије инпута који долазе из интерних или екстерних извора. У ову групу спадају: (1) фактори из околине, (2) доступни ресурси, (3) историја организације и (4) дефинисана стратегија (Nadler & Tushman, 1980). Сматра се да инпути могу да створе одређене прилике за организацију, али и да представљају потенцијална ограничења (Burke, 2017). Издвајање стратегије од осталих инпута резултат је мишљења да стратегија може да рефлектује историју, ресурсе или неке од фактора из околине (Sabir, 2018). Са друге стране, аутпути модела представљају производе или услуге који настају као резултат пословања, а који се посматрају кроз три нивоа, и то на нивоу: (1) појединца, (2) групе или (3) организације. Они представљају производ организације, као основни аутпут, а затим укључују и функционисање система, групно понашање, односе између група, индивидуално понашање и појединачни учинак (Nadler & Tushman, 1980). Када је у питању процес трансформације, у моделу су дефинисане четири основне компоненте овог процеса, и то: (1) задатак, (2) појединци, (3) формална организација и (4) неформална организација (Palmer et al., 2017).

Сматра се да је основни циљ организационог дизајна развијање скупа формалних уређења који ће довести до усаглашености или конгруенције између свих елемената организације. Из тог разлога, поред идентификовања и описивања елемената посматраног модела потребно је одредити природу и динамику њихових међусобних односа, при чему ће организација бити успешнија уколико је степен усаглашености, односно конгруенције већи (Bezboruah, 2008). Иако се наводи да се модел конгруенције може лако применити и пратити, сматра се да је његов основни недостатак постојање ризика да одређени елементи доведу до тога

да се организације „врте у круг“, односно до дође до превида неких кључних аспеката у организацији (Stanford, 2015).

Модел перформанси и организационих промена - развијен је 1992. године, као одговор на потребу да се елементи организације ускладе са бројним променама (Burke & Litwin, 1992). Дизајниран је као водич за планирање и управљање променама (Di Pofi, 2002) и представља концептуални оквир који објашњава везе између различитих елемената организације, контекст и ефикасност (Cummins & Worley, 2015). Основни циљ модела јесте да омогући сагледавање узрочно-последичне везе коју промена ствара за поједине елементе организације, као и за функционисање и дизајн организације као целине.

Овај модел садржи исте елементе који су идентификовани моделом 7С, којима додаје екстерно окружење и параметре перформанси, а такође показује и интеракције између датих варијабли. У посматраном моделу идентификовано је 12 кључних елемената или компоненти организације, као што су: екстерно окружење, мисија и стратегија, лидерство, организациона култура, структура, праксе менаџмента, системи, радна клима, захтеви задатака и индивидуалне вештине, индивидуалне потребе и вредности, мотивација, индивидуалне и организационе перформансе (Прилог 2). Модел полази од претпоставке да промена у било којој од идентификованих компоненти може утицати на остале компоненте, а сматра се веома корисним за објашњавање начина на који организације функционишу, као и за проналажење начина на које се организације могу мењати у циљу побољшања перформанси (Cichocki & Irwin, 2014). Поред наведених, веома важан елемент модела јесте и двосмерна повратна веза између улазне и излазне димензије, односно између екстерног окружења и перформанси или ефикасности организације. Идентификована веза показује да организациони аутпути утичу на екстерно окружење, као и да различити фактори из екстерног окружења могу утицати на ефикасност организације (Wilson & Beaton, 2003). Модел полази од претпоставке да екстерно окружење делује као најснажнији покретач промена, као и да промене у околини доводе до значајних промена у кључним елементима организације. Промене у кључним елементима затим доводе до бројних промена у осталим елементима организације, што утиче на индивидуалну и организациону ефикасност (Spangenberg & Theron, 2013).

Сви наведени елементи у посматраном моделу могу се класификовати на две групе, и то на: (1) трансформацијске и (2) трансакцијске елементе (Armenakis & Bedeian, 1999). Прву групу чине трансформацијски елементи (екстерно окружење, мисија, стратегија, лидерство и организациона култура) који се налазе у горњем делу модела, а чије су промене најчешће проузроковане утицајем различитих фактора из унутрашње и спољашње средине (Martins & Coetzee, 2009). Промене у трансформацијским елементима доводе до значајних промена у осталим елементима из друге групе коју чине трансакцијски елементи (праксе менаџмента, системи, структура, радна клима, захтеви задатака и индивидуалне вештине, мотивација, индивидуалне потребе и вредности, индивидуална и организациона ефикасност) који се налазе у доњем делу модела, а који се углавном односе на активности које се свакодневно обављају у организацији (Burke, 2017). Иако промене могу настати у било којем од идентификованих елемената организације, сматра се да промене елемената који су на хијерархијски вишој позицији имају већи утицај на промене у осталим елементима организације (Carr et al., 1996).

Укључивање повратне спреге и одређених квалитативних аспеката наводи се као основна предност овог модела, док се као основни недостатак наводи чињеница да је посматрани модел превише детаљан и тежак за разумевање у кратком временском року (Stanford, 2015).

Иако су ови модели тестирани преко 30 година, они су настали у време релативне стабилности, када су организације тежиле да имају један целовит организациони дизајн. Системски модели развијени су кроз перспективу која је била усмерена према унутрашњости организације и која је посматрала организацију више као затворен, него као отворен систем, што представља и основни недостатак наведених модела (Cichoski & Irwin, 2014). Са друге стране, због брзине и обима промена у новије време сматра се да традиционални системски модели нису адекватни за дизајнирање данашњих организација (Friedman, 2005). Управо из тог разлога развијају се нови модели организационог дизајна (Nadler & Tushman, 1999; Wilber, 2000; Kilmann, 2001; McMillan, 2002; Ulieru & Unland, 2004) који су настали као резултат реакције организације на промене у друштву, економији, околини, законодавству и осталим факторима из окружења.

Наведени модели организационог дизајна представљају различите перспективе организационог дизајна, а који од модела ће се користити у одређеној организацији зависи од постојећих потреба и фактора који утичу на организацију.

2.4. Галбрајтов модел „звезда“

Тренутно један од водећих теоријских модела у подручју организационог дизајна јесте модел „звезда“ који је 1973. године развио Џеј Галбрајт (енгл. Jay Galbraith), са циљем да омогући лакше схватање сложености организације (Hernaus, 2009). Доказ популарност овог модела јесте његова велика заступљеност у теорији, као и честа примена у пракси. Иако се кроз историју појављивао у различитим облицима, може се рећи да модел „звезда“ у основи обухвата политике дизајна које се убрајају у пет категорија: (1) стратегија, (2) организациона структура, (3) процеси, (4) систем награђивања и (5) активности управљања људским ресурсима (Galbraith, 2002), које чине основне елементе дизајна. Модел „звезда“ представљен је на Слици 2.



Слика 2. Модел „звезда“

Извор: прилагођено према Galbraith, 2014

Како се модел „звезда“ користи за моделирање елемената организационог дизајна у оквиру емпиријског истраживања које је спроведено у сврху израде докторске дисертације, елементи овог модела детаљно су описани у наредном делу рада.

2.4.1. Стратегија

Први елемент посматраног модела „звезда“ јесте стратегија која представља примарни и најважнији елемент организационог дизајна јер чини основу или базу из које се обликује читава организација, укључујући њене формалне, али и неформалне елементе. Кроз успостављање критеријума за избор једног од алтернативних организационих облика, стратегија омогућава доношење оптималних одлука приликом дизајнирања организације. Тако се наводи да је стварање успешне организације немогуће без познавања и разумевања стратегије (Galbraith, 2002). Сматра се да дефинисање стратегије представља основни услов опстанка, развоја и раста сваке организације, без обзира на њену величину и остале карактеристике (Babić & Lukić, 2009). Појам стратегија појавио се половином прошлог века, од када су настале бројне дефиниције и тумачења овог појма. Алфред Чендлер (енгл. Alfred Chandler), један од пионира у проучавању стратегије, дефинисао је овај појам као утврђивање основних дугорочних циљева организације, усвајање праваца деловања и алокацију ресурса који су неопходни за остваривање циљева (Chandler, 1962). Стратегија се дефинише и као: формула за успех која обухвата начин на који ће организација обављати активности, избор циљева које ће реализовати и избор политика које ће примењивати, како би остварила дефинисане циљеве (Porter, 1980), план, образац, позиција и перспектива, потез, односно маневар који је намењен да надмаши такмичара (Mintzberg, 1994), експлицитни избор о тржишту, понудама и технологији (Nadler & Tushman, 1997), оквир на основу којег се врше избори од којих зависе природа и правац кретања организације (Tregoe & Zimmerman, 1980), образац циљева, политика, програма, акција, одлука или расподеле ресурса којим се дефинише шта је заправо организација, чиме се бави и зашто то ради (Bryson, 2018), план задатака и активности који управа користи за раст пословања, остваривање и задржавање тржишне позиције, привлачење купаца и задовољавање њихових потреба, спровођење свакодневних активности и постизање организационих циљева (Thompson et al., 2008). Иако постоји велики број различитих дефиниција, може се рећи да стратегија најчешће обухвата одређивање основних праваца, прецизирање краткорочних и дугорочних циљева, као и визије и мисије (Kates &

Galbraith, 2007). Тако стратегија одређује усмерење организације, специфичне циљеве и вредности, као и изворе конкурентске предности (Galbraith, 2006).

Стратегија се сматра веома значајним елементом организације без којег опстанак и развој организације не би био могућ. Значај стратегије порастао је 70-их година XX века, у време када је дошло до великих промена у условима привређивања, односно у време када је стабилно и предвидиво окружење постало веома нестабилно, турбулентно и непредвидиво. Тада је стратегија постала један од најбољих начина за адекватно супротстављање и прилагођавање променама из окружења. Да би стратегија довела до успешног пословања потребно је да она буде резултат разумевања свеукупне околине или окружења организације, а које обухвата: (1) екстерно окружење са којим се организација суочава и (2) интерно окружења које се налази у самој организацији (Kates & Galbraith, 2007). Тако је за разумевање свеукупног окружења неопходно извршити анализу његових делова. Проучавање екстерног окружења обухвата анализу опште и социјалне околине (макрооколине), али и пословне околине (микрооколине), при чему је потребно утврдити прилике и претње са којима се организација суочава (Johnson et al., 2008). Са друге стране, под анализом интерног окружења подразумева се анализа свих делова интерне околине, од којих се најчешће наводе: организациона структура, култура и ресурси (Alshura & Assuli, 2017), а којом се утврђују основне снаге и слабости организације. Тако се приликом одређивања стратешког усмерења полази се од визије, мисије и циљева, а у обзир се узимају снаге и слабости организације, као и прилике и претње које долазе из екстерне околине (Nadler & Tushman, 1997). Сматра се да је основна сврха стратегије усклађивање ресурса и способности са факторима из екстерног окружења (Grant, 2016), с обзиром на то да неусклађеност између интерних снага и слабости и прилика и петњи из екстерног тржишта доводи до бројних негативних последица.

Дефинисање и развој стратегије у једној организацији, у суштини, подразумева процес стратегијског планирања који се дефинише као процес дијагностиковања екстерног и интерног окружења организације, одлучивања о визији и мисији, развијања општих циљева, креирања и избора општих стратегија и додељивања ресурса за постизање циљева организације (Hellriegel et al., 2008). Помоћу посматраног процеса организације одређују и успостављају дугорочне смернице и

формулишу и имплементирају стратегије за постизање дугорочних циљева (Нах & Majluf, 1996). Основни циљ стратегијског планирања јесте усклађивање активности организације са окружењем, чиме се обезбеђује континуиран опстанак и ефикасност. Овај процес од организације захтева да стално прати интерно и екстерно окружење како би могла уочити промене које могу захтевати модификовање постојећих стратешких и тактичких планова или развијање потпуно нових планова (Obeng & Ugboro, 2008). Сам процес обухвата низ организационих активности које почињу са дефинисањем организационе мисије, стратешких циљева и стратегија, а завршавају са израдом детаљних акционих планова како би се осигурала имплементација стратегије и постизање организационих циљева (Ugboro et al., 2011). Иако се у литератури могу пронаћи различите класификације, већина аутора наводи да процес стратегијског планирања има три основне фазе, и то: (1) формулисање, (2) имплементацију и (3) евалуацију стратегије (Hopkins & Hopkins, 1997). При томе фаза формуласања обухвата активности дефинисања мисије и циљева, оцену интерног и екстерног окружења, евалуацију алтернативних стратегија и избор најбоље алтернативе. Иако добро формулисана стратегија може да омогући остваривање циљева, осигура дугорочни опстанак и успех и пружи бројне друге предности, потребно је да она буде препозната и правилно имплементирана (Lawler et al., 1998). При томе имплементација подразумева алокацију ресурса, развој различитих програма, процедура и политика (Kaplan & Norton, 2006). Након имплементације следи фаза евалуација која обухвата праћење и контролисање активности и перформанси, поређење стварних са очекиваним резултатима и предузимање корективних мера са циљем да се осигура да перформансе буду у складу са плановима.

Како стратегија може деловати на различитим нивоима организације, тако се могу разликовати три нивоа стратегије, и то: (1) корпоративни, (2) пословни и (3) функционални ниво (Wheelen et al., 2018). Корпоративна стратегија дефинише се за целокупно пословање јер се фокусира на организацију као целину, успоставља се на највишим нивоима у организацији и обично обухвата дужи временски рок. Пословни ниво подразумева дефинисање стратегије на нивоу појединих стратегијских пословних јединица (дивизиона, производних линија и профитних центара) у којима се планирање може вршити независно од осталих пословних

јединица, а која се односи на практичну координацију оперативних јединица и развој и одржавање конкурентске предности за производе и услуге. Обично се дефинише на нивоу пословних јединица или нивоу производа и наглашава побољшање конкурентске позиције. Стратегија функционалног нивоа дефинише се за сваку специфичну функционалну јединицу и првенствено се бави активностима функционалних области пословања (као што су: набавка, производња, продаја, финансије и друге), а која се фокусира на подршку корпоративним и пословним стратегијама (Davis et al., 2003).

Када су у питању врсте стратегија, у постојећој литератури се могу пронаћи различите класификације. Једна од најчешће цитираних јесте класификација према којој се организације, у зависности од дефинисане стратегије, деле на: браниоце, истраживаче, аналитичаре и реакторе, па тако постоје четири основне стратегије, и то: (1) стратегија браниоца, (2) стратегија истраживача, (3) стратегија аналитичара и (4) стратегија реактора (Miles et al., 1978, Miles & Snow, 2003). Стратегија браниоца (енгл. Defender) карактеристична је за организације које имају ограничен, мањи скуп производа и које се на уском тржишном сегменту такмиче првенствено на основу цене, квалитета и услуга. Ове организације суочавају се са проблемом одржавања стабилног удела на тржишту, па најбоље функционишу у стабилном окружењу у којем се агресивно труде да спрече конкуренте да уђу у њихову тржишну нишу. Стратегија истраживача (енгл. Prospector) користи се од стране иновативних организација које имају разноврсну линију производа, а које су често пионири у развоју нових производа. Ове организације су креатори промена и неизвесности на које конкуренти морају реаговати, па напредују у променљивом и непредвидивом окружењу. Суочавају се са проблемом лоцирања и експлоатације нових производа и тржишних могућности. Стратегија аналитичара (енгл. Analyzer) представља комбинацију претходне две стратегије и фокусира се на равнотежу између стабилних и променљивих услова. Организације које користе ову стратегију покушавају пронаћи начин како да задрже удео на постојећим тржиштима, али и како да идентификују и искористе нова тржишта и могућности за производњу. Оне се селе на нова тржишта и прелазе на нове производе тек након што су истраживачи доказали њихову одрживост. Живе на основу имитације тако што копирају

успешне идеје проспектора. Стратегија реактора (енгл. Reactor) карактеристична је за организације које немају системску, проактивну стратегију. Ове организације немају дефинисане планове, циљеве и механизаме који би им омогућили да доследно одговоре на промене из окружења.

Осим наведене класификације, велики значај има и класификација генеричких стратегија коју је дефинисао Портер, а према којој постоје три различите стратегије, и то: (1) стратегија ниских трошкова, (2) стратегија диференцијације и (3) стратегија фокусирања (Porter, 1985). Стратегија ниских трошкова (енгл. Cost Leadership Strategy) користи се за повећање ефикасности и смањење трошкова производње испод просека у индустрији. Стратегија диференцијације (енгл. Differentiation Strategy) користи се у организацијама које желе да у својој индустрији буду јединствене по одређеним карактеристикама производа или услуга које купци широко вреднују. Стратегија фокусирања (енгл. Focus Strategy) заснива се на фокусирању организације на уске тржишне нише и развијању јефтених или диференцираних производа за јединствено тржиште.

Како стратегија чини основу из које се обликује читава организација, одлуке о избору стратегије имају велики значај у процесу дизајнирања организације. Тако ће у зависности од изабране стратегије зависити и карактеристике осталих елемената организационог дизајна.

2.4.2. Организациона структура

Други елемент у Галбрајтовом моделу „звезда“ јесте структура организације. Након анализе окружења и избора стратегије, следећи корак представља избор структуре, конфигурације или архитектуре, што представља једну од кључних одлука за организацију (Burton & Obel, 2004)

Организациона структура представља један од основних елемената дизајна и најважнији део организације. Она настаје као резултат процеса обликовања организације којим се различити елементи у организацији дефинишу и повезују у јединствену целину. Тако се у процесу организационог дизајна одређују изглед и особине организационе структуре, односно њена анатомија (број елемената) и физиологија (облик интеракција). Сматра се да свака организација има своју

структуру јер располаже са одређеним квантитативно различитим чиниоцима рада који се морају међусобно ускладити и повезати у одговарајућу, компактну целину, односно у један адекватно постављен и обједињен систем рада (Babić & Lukić, 2008). На тај начин се може осигурати истовремено и координисано деловање организације у правцу постављеног циља. Иако је структура апстрактан концепт, највидљивији доказ дизајнираног модела организационе структуре обично се приказује помоћу слике, карте, шематског приказа или графичког дијаграма који се назива организациона шема или органиграм (Gibson et al., 2012). Тако организациона шема представља графички приказ формалног модела структуре који је формално утврђен од стране менаџмента и дефинисан статутом и пратећим актима организације (Janićijević et al., 2019). Међутим, у организацијама поред формалне постоји и неформална организациона структура која обухвата неформалне односе, а која настаје у процесу неформалне комуникације.

Колико је организациона структура битна говори и чињеница да одређен број аутора изједначава организациону структуру са организационим дизајном и наведене појмове користи као синониме (Chandler, 1962; Channon, 1973; Rumelt, 1974; Mintzberg, 1979). Са друге стране, друга група аутора сматра да структура настаје као резултат процеса дизајнирања и чини само један од елемената овог процеса (Galbraith, 2014; Janićijević et al., 2019). Иако је већина аутора сагласна са мишљењем да организациона структура представља само један од елемената дизајна, у постојећој литератури могу се пронаћи различите дефиниције ове категорије. Узрок томе лежи у чињеници да су аутори структуру тумачили на различите начине, али и да су истицали различите елементе у први план, сматрајући остале мање битним. Тако се организациона структура дефинише као: свеукупност начина на који организација врши поделу посла на различите задатке и обезбеђује координацију обављања тих задатака (Mintzberg, 1993), узрок или систем распореда одељења и послова које треба обавити (Moore, 1964), систем или мрежа односа између различитих делова организације или места у њој и оних који се на њима налазе (Kast & Rosenzweig, 1974), формално утврђен број делова једне организације, њихове задатке, међусобне везе, одговорности и ауторитет (Janićijević et al., 2019), скуп хијерархијских односа између чланова организације (March & Simon, 1993); систем односа међу људима, ради извршења одређеног

рада (Perrow, 1967), формално утврђен систем односа између појединаца и група, у којем су њихове међусобне везе одређене распоредом задатака (груписањем), количином ауторитета и одговорности (Janićijević et al., 2019).

Поред наведених постоје и бројне друге дефиниције структуре. Анализом постојећих дефиниција може се уочити да постоје различита схватања посматраног појма, па тако неки аутори тврде да је структура уствари организација, други да је она само шематски приказ, трећи да је процес, док је неки поистовећују са системом односа између елемената организације. Међутим, оно што је заједничко у мишљењима већине теоретичара јесте то да је организациона структура сложена творевина чија је основна сврха да омогући и олакша остваривање циљева, односно да омогући ефикасно коришћење ресурса, контролу активности, координацију и флексибилност (Mullins, 2016). Тако већина теоретичара сматра да организациона структура представља систем распореда расположивих ресурса организације (материјалних и људских), заједно са њиховим међусобним односима и везама. Иако се из наведених дефиниција може уочити да организациона структура има свој динамички и статички елемент, чињеница је да она ипак мора бити флексибилна категорија које се под утицајем различитих фактора из организације и окружења мора мењати, кориговати и допуњавати (Babić & Lukić, 2008). Обликована структура одређује начин на који су активности подељене, организоване и интегрисане (Robbins, 2018). Сматра се да структура треба да омогући алокацију ресурса према активностима, нивоима и јединицама, имплементацију дефинисане стратегије и прилагођавање организације променљивим условима околине (Нах & Мајлф, 1981).

Колики је значај креирања структуре говоре и ставови многих аутора који сматрају да организациона структура представља средство за остваривање циљева и задатака организације (Drucker, 1988), односно један од кључних фактора који утиче на успех пословања, а самим тим и на раст и развој организације. Иако добро пројектована организациона структура не ствара сама по себи добре перформансе, лоше постављена структура чини немогућим остваривање добрих перформанси, без обзира колико су добри менаџери, па се сматра да ће унапређење организационе структуре увек унапредити перформансе организације (Mullins, 2016). Са друге стране, неадекватна организациона структура има бројне

негативне последице, као што су: ниска мотивација и морал, закашњеле и неадекватне одлуке, појава сукоба, лоша координација, повећање трошкова и лош одговор на нове прилике и промене из екстерног окружења (Child, 1994).

Прегледом литературе могу се пронаћи и класификације функција или задатака организационе структуре, према којима се оне најчешће класификују на: (1) техничку, (2) релациону и (3) регулаторну функцију (Hall & Tolbert, 2009; Oliveira, 2012). При томе се техничка функција односи на проналажење начина који се користе за обављање задатака, релациона функција подразумева регулисање и успостављање понашања запослених радника и политика за доношење одлука, док регулаторна функција обухвата регулисање ауторитета и субординације.

Приликом проучавања, анализирања и поређења организационих структура, најчешће се посматрају њихове основне карактеристике (Hall & Tolbert, 2009). Карактеристике, елементи, димензије или параметри структуре уствари представљају структурне варијабле које у различитим конфигурацијама креирају особине модела структуре, а које међусобно морају бити усклађене (Janićijević et al., 2019). Када је у питању класификација ових параметра, у литератури се не може пронаћи јединствен став аутора о броју и врсти параметара (Reimann, 1973; Child, 1974; Van de Ven, 1976; Ranson et al., 1980; Blackburn, 1982). Ипак, већина аутора сагласна је око неколико основних параметара структуре, од којих се најчешће наводе: подела рада, департаментализација, делегирање ауторитета и координација (Gibson et al., 2012). Приликом дизајнирања структуре менаџери се суочавају са тешким одлукама у вези са параметрима јер бирају између великог броја алтернативних решења за организовање послова и појединаца.

Подела рада - обухвата рашлањивање укупног задатка организације на уже, специфичне задатке који се додељују члановима организације (Babić & Lukić, 2008). Подела рада се још назива и специјализација јер показује степен специјализације послова, односно обим у којем су послови у организацији специјализовани (Gibson et al., 2012). Уколико је овај степен узак, извршена је висока диференцијација, односно висок ниво поделе рада. Супротно, када је степен специјализације широк, у питању је ниска диференцијација или низак ниво поделе рада (Janićijević et al., 2019).

У свакој организацији послови се могу диференцирати по ширини, што представља хоризонталну специјализацију, и по дубини, која се односи на вертикалну специјализацију, па тако подела рада има своју хоризонталну и вертикалну димензију (Mintzberg, 1979). Хоризонтална димензија се односи на ширину посла, односно на број елементарних послова које појединци обављају у организацији. При томе висока хоризонтална специјализација постоји у случајевима када појединац обавља један или више истих или сличних послова који се понављају и који не захтевају висок ниво стручних знања, док низак степен хоризонталне специјализације подразумева обављање већег броја различитих послова који се не понављају (Јанићијевић et al., 2019). Са друге стране, вертикална димензија се односи на дубину посла и представља поделу посла по хијерархији. Она показује висину овлашћења, утицај који запослени радник има на посао који обавља, односно могућност појединца да контролише посао. Низак степен вертикалне специјализације постоји у случају када радник има велику аутономију у раду, односно када активно учествује у процесу доношења одлука, док висок степен показује да је радник пасивни учесник, односно извршилац посла (Schermerhorn et al., 2012). У литератури се могу пронаћи различита мишљења о нивоу поделе рада или степену специјализације који је најадекватнији за одређену организацију. Међутим, приликом доношења одлука о посматраном параметру менаџмент организације треба имати у виду предности и недостатке које доноси висок или низак ниво специјализације. Ипак, у случају када се одлуче за уску специјализацију, менаџери користе различите стратегије или мере за ограничавање специјализације и ублажавање негативних ефеката, од којих се најчешће користе: (1) ротација радника – померање или ротирање радника на друго радно место, (2) проширење посла – укључивање додатних послова у радни задатак и (3) продубљивање или обогаћивање посла – преузимање менаџерске улоге од стране радника у контроли посла који обављају (Babić & Lukić, 2009).

Департаментализација - Након што се поделом рада дефинише улога и позиција сваког појединачног члана организације, потребно је извршити повезивање идентификованих активности и позиција у јединствену целину. Тако се департаментализација односи на груписање послова који су дефинисани у претходној фази рашчлањивања укупног задатка организације. Разлози за

груписање послова почивају на потреби за њиховом координацијом, с обзиром на то да су специјализовани послови одвојени, али и међусобно зависни делови укупног задатка, чије остварење захтева извршавање сваког од појединачних послова (Gibson et al., 2012). Менаџери у овој фази дизајна организације доносе две групе одлука. Прва група обухвата одлуке о начину на који ће се извршити груписање послова, што за резултат може имати групе које садрже релативно хомогене или хетерогене послове. Другу групу чине одлуке о величини групе послова која треба да извештава једног надређеног, односно одлуке о броју и величини организационих јединица. Како се помоћу овог параметра успоставља систем формалног ауторитета и хијерархије, сматра се да је параметар департаментализације можда и најзначајнија активност дизајнирања јер утиче на остале параметре или фазе дизајна (Schermerhorn et al., 2012).

Када је у питању груписање послова у једној организацији прво је потребно донети одлуку о критеријуму на основу којег ће се извршити повезивање идентификованих послова. Груписање послова у уже организационе јединице или департмане обично се врши према њиховој сличности или логичкој повезаности (Mintzberg, 1979). Тако се послови могу груписати према: врсти или функцијама, врстама стручности, аутпуту, клијентима, времену обављања посла, географским подручјима или неким другим критеријумима. У суштини, сви могући начини за груписање послова своде се на два основна или базична начина, на основу којих се послови могу груписати према: (1) функцијама (сличности), (2) тржиштима (предмету диверсификације) или (3) комбинацији претходна два начина (матрично). У зависности од изабраног критеријума груписања послова разликују се и три врсте модела организационих структура, па тако постоји: (1) функционални модел, (2) дивизионални модел и (3) матрични модел организационе структуре (Јанићијевић et al., 2019). Функционални модел структуре подразумева повезивање и обједињавање послова у организационе јединице по принципу сличности, односно припадности базичним функцијама у организацији (Babić & Lukić, 2008), док дивизионална организациона структура настаје груписањем послова према тржишном критеријуму (производ, територија или купац). Матрични модел представља комбинацију претходних модела, а настаје у

ситуацији у којој се од функционалних специјалиста формирају матрични тимови за специфичне задатке везане за пословање дивизије (Јанићјевић et al., 2019).

Са друге стране, одлука о величини организационих јединица подразумева утврђивање распона контроле, односно броја подређених радника у односу на једног надређеног (Schermerhorn et al., 2012). Менаџмент у организацији може донети одлуку да распони контроле буду релативно уски (мали) или релативно широки (велики), што директно утиче на дубину и ширину организационе пирамиде (Gibson et al., 2012). Тако ће организације које се одлуче за мали распон контроле имати високу структуру, дуг ланац ауторитета и релативно мале организационе јединице, док ће организације са великим распонем контроле имати равну структуру, велике организационе јединице и кратак скаларни ланац (Јанићјевић et al., 2019). Приликом одлучивања о распону контроле потребно је имати у виду основне предности и недостатке превише уског и превише широког распона контроле. Када је у питању оптималан распон контроле, могу се пронаћи различита мишљења. Већина аутора сматра да је овај број варијабилан и искључиво везан за одређену организацију, али се као општеприхваћено правило може узети став да је потребно да распон контроле буде ужи на вишим, а шири на нижим организационим нивоима (Babić & Lukić, 2009).

Сматра се да број и величина организационих јединица одређују степен једноставности или сложености организације. Од броја јединица зависи могућност координације и избор механизма који ће се користити за координацију активности, док величина јединица утиче на могућности и облике контроле рада јединица од стране руководиоца (Јанићјевић et al., 2019).

Делегирање ауторитета – подразумева преношење формалног права или овлашћења за доношење одлука са руководиоца на вишем на руководиоца на нижем хијерархијском нивоу (Mullins, 2016). Дизајнирање посматраног параметра подразумева одлуку о начину на који ће се моћ лоцирати у организацији и односи се на избор између централизације или децентрализације одлучивања у организацији (Hage & Aiken, 1967, Pugh et al., 1968; Fredrickson, 1986). При томе централизација указује на степен до којег је ауторитет за доношење одлука концентрисан на једном одређеном месту у организацији, што је најчешће

стратешки ниво, односно степен до којег је моћ концентрисана на врху организације, при чему руководиоци на нижим хијерархијским нивоима и извршиоци немају овлашћења за доношење одлука. Супротно, децентрализација подразумева степен до којег су моћ и ауторитет спуштени према средњим и нижим хијерархијским нивоима (Mintzberg, 1984).

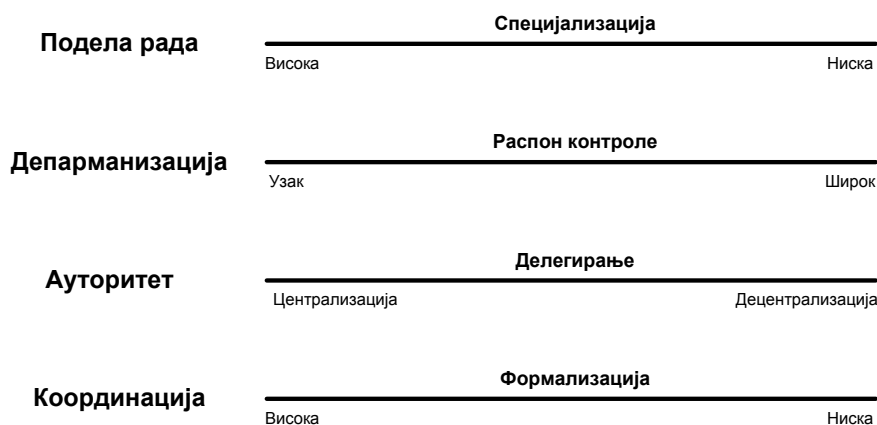
Како степен делегираних овлашћења може бити релативно висок или релативно низак, приликом доношења одлука о овом параметру менаџери морају балансирати између предности и недостатака могућих алтернатива. Када је реч о оптималном степену централизације и децентрализације, у литератури се могу пронаћи супротстављена мишљења аутора. Тако једна група аутора тврди да са повећањем несигурности и динамичности околине организације менаџмент треба донети одлуку у корист већег степена централизације (Hawley & Rogers, 1974), док друга група аутора даје предност већем степену децентрализације (Aldrich, 1979; Govindarajan, 1988). Ипак, сматра се да приликом одлучивања о делегирању овлашћења у организацији менаџери треба да узму у обзир различите факторе из интерног и екстерног окружења.

Координација - представља параметар структуре којим се обезбеђује држање организације на окупу (Mintzberg, 1979), на начин да се повезују различити делови организације, са циљем да се обезбеди њихова интеграција и усаглашено пословање које ће бити усмерено на остваривање дефинисаних циљева (Janićijević et al., 2019). Када је у питању дизајнирање посматраног параметра, основни задатак организације јесте да пронађе начин за превазилажење граница које су успостављене кроз поделу рада и груписање послова, како би се интегрисале све активности (Kates & Galbraith, 2007). Интегрисање активности могуће је извршити помоћу различитих механизма координације којима се постиже адекватна контрола организационих делова и успоставља комуникација између њих. У литератури се најчешће наводе три механизма координације, и то: (1) директна контрола, (2) стандардизација и (3) непосредно комуницирање (Mintzberg, 1979).

Први механизам координације чини директна контрола или надзор активности запослених од стране њиховог руководиоца. Директна контрола се спроводи путем хијерархијског ланца команде, односно путем односа надређености виших

и подређености нижих нивоа (Babić & Lukić, 2009). Иако је директна контрола најстарији механизам, она се често сматра и најбољим обликом координације због бројних предности. Други механизам представља стандардизација која се односи на креирање стандарда или норми које су формализоване у различитим документима који обавезују људе да се понашају у складу са њима (Janićijević et al., 2019). Стандардизација, у суштини, представља формализацију (Clegg, 1981) која се односи на степен до којег су правила, поступци и процедуре написани и спроведени у организацији (Gibson et al., 2012) или степен до којег је рад у организацији стандардизован и понашање запослених прописано правилима и процедурама (Hickson, 1966). Иако се у организацији могу стандардизовати различите ствари, најчешће се врши стандардизација инпута, аутпута и процеса рада. При томе се стандардизација инпута односи на одређивање знања, вештина, квалификација и способности које појединац треба да има да би могао обављати посао (Schermerhorn et al., 2012), стандардизација аутпута подразумева дефинисање очекиваних резултата рада (Petković, 2011), док се стандардизацијом процеса рада дефинишу кораци процеса, начин на који се поједине операције процеса одвијају, ток процеса и носиоци појединих операција у процесу (Janićijević et al., 2019). Трећи механизам односи се на координацију путем непосредног комуницирања између чланова организације који се налазе на повезаним радним местима. Помоћу овог механизма координација рада се постиже једноставним процесом неформалне комуникације, па контрола рада лежи у рукама радника. Представља једноставан координациони механизам који се користи у најједноставнијим организацијама, али и у најкомпликованијим системима, јер се сматра да даје добре резултате у изузетно тешким околностима (Mintzberg, 1979).

У зависности од менаџерских одлука у вези са наведеним параметрима, структуре у организацијама попримају различите облике. Тако менаџери приликом одлучивања о карактеристикама другог елемента организационог дизајна доносе одлуке између могућности које су представљене на Слици 3.



Слика 3. Кључне одлуке у вези са дизајном параметара организационе структуре

Извор: прилагођено према Gibson et al., 2012

Структуре чије карактеристике теже вредностима на левој страни називају се класичним, формалистичким, структурисаним, бирократским системима, односно механичким моделима дизајна, док структуре које имају тенденцију ка вредностима на десној страни представљају неокласичне, неформалне, неструктуриране, небирократске системе, односно попримају органски модел дизајна (Gibson et al., 2012).

2.4.3. Процеси

Трећи елемент организационог дизајна који је дефинисан моделом „звезда“ односи се на процесе који се одвијају у свакој организацији. За разлику од организационе структуре која представља темељ и састав организације, основна улога процеса јесте оживљавање организације путем комбиновања и извођења задатака и послова који су претходно дефинисани структуром (Xu et al., 2006). Процеси се састоје од активности које су међусобно повезане, а путем којих се врши трансформација улазних величина или инпута у коначне исходе или аутпуте (Zaheer et al., 2010), односно од повезаних активности које делују у оквиру граница организације са циљем да се организационе јединице повежу и делују заједно (Kates & Galbraith, 2007). Тако процеси имају почетак и крај, јасно дефинисане инпуте и аутпуте, а за њихово одвијање неопходни су људски,

информацијски и други ресурси (Gardner, 2004). Процеси се односе на начин коришћења постојећих ресурса како би се остварили дефинисани циљеви (Zairi, 1997). Заједно са латералним везама, процеси представљају средство за координацију и интеграцију активности, односно средство помоћу којег се превазилазе баријере које су постављене структуром (Kates & Galbraith, 2007).

Прегледом постојеће литературе може се уочити да су развијени различити приступи организационим процесима. Као последица различитих приступа јављају се и различите класификације процеса у организацији. Према једној од подела сви процеси се могу класификовати на неколико група, па тако постоје: (1) радни процеси, (2) процеси везани за понашање и (3) процеси везани за промене (Garvin, 1998). При томе радни процеси обухватају све оперативне процесе путем којих се стварају, производе и испоручују производи и услуге које корисници желе и административне процесе помоћу којих се не производе аутпуте, али који су неопходни за покретање пословања. Процеси везани за понашање фокусирају се на укоренење обрасце понашања који одражавају карактеристичне начине деловања и интеракције, док се процеси везани за промене односе на процесе прилагођавања, развијања и раста, како организације, тако и појединаца и група. Са друге стране, процеси се могу класификовати на: (1) примарне или основне и (2) секундарне или помоћне, а који су се могу представити и анализирати помоћу алатке која се назива ланац вредности (енгл. Value of Chain). Прва група обухвата процесе помоћу којих се инпути претварају у аутпуте (улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг и продаја и услуге), док у другу групу спадају процеси који подржавају одвијање примарних процеса (инфраструктура организације, управљање људским ресурсима, развој технологије и набавка). Слично, постоји и подела према којој се процеси могу класификовати на: (1) примарне или основне, (2) секундарне или процесе подршке и (3) терцијарне или управљачке процесе (Lawler, 2000). Прва група односи се на главне или кључне процесе који чине основну делатност организације, друга група обухвата процесе који подржавају и потпомажу остваривање основних процеса, док трећа група подразумева све процесе помоћу којих се усмеравају и координишу процеси из претходне две групе. Процеси се, такође, могу класификовати и на: (1) предње, (2) средње и (3) задње процесе (Porter, 1985; Galbraith, 1998), при чему су предњи

процеси фокусирани на купце (продаја, маркетинг и односи са купцима), средњи процеси усмерени су на подршку функционисању организације (дистрибуција, рачуноводство и контрола, људски ресурси, финансијски токови и оперативни менаџмент), док су задњи процеси фокусирани на производе и услуге (истраживање и развој производа, производња и набавка). Процеси се могу класификовати и на: (1) неформалне, (2) радне и (3) менаџерске процесе (Galbraith, 2014). Неформални процеси су тзв. „самоорганизујући“ процеси који се односе на добровољно понашање које појединци усвајају приликом обављања свог посла и друштвених интеракција, односно процеси у којима људи, на природан и спонтан начин, раде заједно око скупа проблема. Другу групу чине радни процеси који обухватају извршне или оперативне процесе који су најчешће програмирани и аутоматизовани (развој нових производа, набавка, управљање односима са купцима и други). Менаџерски процеси представљају средство којим се извршава стратегија и обухватају процесе, као што су: планирање, прогнозирање продаје, управљање пословним портфолиом, постављање цена, развој стандарда, управљање капацитетом и решавање сукоба. При томе постоје хоризонтални и вертикални менаџерски процеси (Galbraith, 2002), где се вертикални процеси односе на алокацију ресурса, средстава и талената и обично подразумевају пословно планирање и процес буџетирања, док су хоризонтални или бочни процеси дизајнирани око процеса рада и представљају примарно средство за управљање у данашњим организацијама.

Ипак, процеси као елемент организационог дизајна у оквиру посматраног модела „звезда“ најчешће се поистовећује са: (1) процесима у вези са информацијама и њиховим преношењем у организацији и (2) процесима доношења одлука (Galbraith, 2014) из разлога што ови процеси представљају основне процесе који су у организацији неопходни како би се употпунио избор структуре организације.

Када је реч о процесима у вези са преношењем информација, процес у којем се информације преносе и размењују у организацији уствари представља процес комуникације (Schermerhorn et al., 2012), односно процес у којем се информације, односно вербални и невербални симболи размењују између два или више лица (Babić & Lukić, 2009). Комуникација је процес који запослени користе за интеракцију са њиховим надређеним, подређеним, сарадницима, купцима,

добављачима, власницима, широм јавности и другим субјектима, а чији је основни циљ стварање одређеног степена разумевања између учесника овог процеса (Lewis et al., 2007). Овај процес обухвата широк спектар активности, с обзиром на то да укључује читање, слушање, управљање и тумачење информација, сервирање клијената, писање, држање говора и коришћење симболичких гестикулација (Conger, 1991). Колико је комуникација важна говори чињеница да ниједна особа, група или организација не може да постоји без размене значења између својих чланова (Robbins & Judge, 2018). Комуникација је од суштинског значаја за организацију јер укључује све запослене (Gibson et al., 2012), обухвата све аспекте организације и прожима све организационе активности (Lewis et al., 2007). Тако комуникација представља процес путем којег се обављају сви послови у организацијама, а способност комуницирања постала је критична вештина у одређивању успеха организације (Landes, 2002).

Комуникација има четири основне функције унутар организације, па тако она контролише понашање чланова, подстиче мотивацију, обезбеђује емоционално изражавање осећања и испуњавање друштвених потреба и олакшава доношење одлука обезбеђивањем потребних информација (Scott & Mitchell, 1976). Без обзира на функцију коју врши, комуникација се може одвијати путем два основна канала, па тако постоје две врсте токова, и то: (1) формални и (2) неформални канали комуникације (Schermerhorn et al., 2012). Формалним каналима, које утврђује организација, преносе се поруке везане за професионалне активности чланова, а ови канали традиционално прате званични ланац команде који је утврђен хијерархијом ауторитета. Са друге стране, неформалним каналима преносе се други облици информација, попут личних или социјалних порука, па ови канали не прате ланац команде већ настају спонтано и појављују се као одговор на појединачне изборе (Robbins & Judge, 2018). Када је у питању проток информација у организацији, аутори наводе да постоје три правца комуникације, и то: (1) комуникација на доле, (2) комуникација на горе и (3) латерална комуникација (Schermerhorn et al., 2012). Комуникација на доле следи ланац команде од виших према нижим нивоима и има за циљ да информира запослене о стратегијама, циљевима, политикама и процедурама, као и да омогући повратне информације. Комуникација на горе представља ток информација од нижих до

виших организационих нивоа, чији је основни циљ да омогући информисање руководиоца о обављању посла, резултатима, предлозима, проблемима, жалбама и питањима извршиоца (Munter & Hamilton, 2014). Латерална комуникација односи се на преношење информација на истом хијерархијском нивоу и служи за координацију активности, информисање о проблемима, пружање подршке и савета, као и за добијање повратних информација од сарадника. Поред наведених, често се спомиње и дијагонална комуникација која се односи на комуникацију која пресеца различите функције и нивое у организацији (Gibson et al., 2012).

Са друге стране, под доношењем одлука подразумева се процес избора правца деловања којим се идентификују и решавају проблеми и искоришћавају могућности (Lewis et al., 2007), па представља део дизајна који је веома важан за функционисање сваке организације (Galbraith, 2014). Тако свака особа или организација која се суочава са одлуком има прилично јасан задатак, мора изабрати правац деловања (одлуку) из скупа потенцијалних алтернатива. Доношење одлука је процес кроз који се идентификују и решавају проблеми и искоришћавају могућности, при чему се одлуке доносе у проблематичним ситуацијама, када је неки аспект организационих перформанси мањи од пожељног, или у случају када постоји прилика, односно ситуација која има потенцијал да обезбеди додатне позитивне ефекте (Lewis et al., 2007). Тако процес доношења одлука почиње са препознавањем или сазнањем о проблемима и приликама и завршава се проценом резултата акција предузетих за решавање тих проблема. Иако се у литератури могу пронаћи различите класификације основних корака овог процеса, посматрани процес се обично описује у основних пет корака (Schermerhorn et al., 2012), који се често називају рационалним моделом одлучивања, и то: (1) препознавање и дефинисање проблема или могућности, (2) идентификовање и анализирање алтернативних правца деловања, (3) избор најбољег правца деловања, (4) имплементација жељеног правца деловања и (5) оцењивање и праћење резултата (Schermerhorn et al., 2012). У организацији се доносе различите врсте одлука од којих су неке критичне јер могу имати велики утицај на лични и организациони живот, док су друге рутинске, али и даље захтевају избор одговарајућих решења (Lewis et al., 2007). Тако постоје две основне врсте одлука, и то: (1) програмиране и (2) непрограмиране одлуке

(Robbins & Judge, 2018). Програмиране одлуке се доносе за проблеме који су рутински и који се понављају, а у складу са прописаним политикама, процедурама и правилима организације, док се непрограмиране одлуке доносе за појединачне, нестандартне и непредвидиве проблеме за чије решавање не постоји усвојена процедура (Gibson et al., 2012). Без обзира на врсту, доношење добрих одлука је важно на свим нивоима у организацији (Lewis et al., 2007). Како се одлуке могу доносити на различитим нивоима у организацији, тако постоје: (1) индивидуалне одлуке које појединац доноси самостално, (2) консултативне одлуке које појединац доноси у консултацији са другим чланом организације, (3) групне одлуке које доносе чланови једне групе и (4) организационе одлуке које доносе сви чланови организације (Schermerhorn et al., 2012).

Када се говори о процесу доношења одлука, свакако једна од најактуелнијих тема јесте партиципативно одлучивање, односно укључивање запослених у процес доношења одлука. Сматра се да укључивање запослених у процес доношења одлука доноси бројне предности, као што су: веће укупно знање, искуство и експертиза већег броја радника, више инпута, прикупљених информација, података и чињеница, сагледавање проблема из неколико перспектива, веће задовољство послом, већи степен прихватања одлука, боље разумевање и већа спремност на прихватање одлука. Са друге стране, партиципативно одлучивање има и одређене недостатке, као што су: дуже време потребно за доношење одлука, могућност доминације појединаца или мањина, потреба за компромисом, већа концентрација на индивидуалне уместо на групне циљеве, социјални притисак за усаглашавањем и двосмислена одговорност (Swar, 1984; Vroom & Jago, 1988; Lewis et al., 2007; Robbins & Judge, 2018).

Сматра се да су процеси елемент дизајна који има највећи утицај на стварање вредности за купце (McKnight et al., 2010), па дизајнирању процеса треба посветити велику пажњу. Адекватно дизајнирани процеси и латералне везе пружају организацији бројне предности јер омогућавају смањење трошкова, оптимално коришћење ресурса, брже доношење одлука, доношење бољих и квалитетнијих одлука, као и спремност организације да одговори на утицај различитих фактора из интерне и екстерне околине (Kates & Galbraith, 2007).

2.4.4. Систем награђивања

Како су запослени радници или људски ресурси саставни део сваке организације, њихова улога у пословању и остваривању циљева организације често је била предмет различитих дискусија (Barney, 1991; Huselid, 1995). Иако су мишљења аутора различита, бројни аутори управо људске ресурсе третирају као највреднију врсту ресурса (Barney & Wright, 1998) и веома важан извор конкурентске предности (Wang & Barney, 2006). Сматра се да квалитетни људски ресурси који имају адекватна знања, вештине и способности представљају кључ успешног дизајнирања организације, а тиме и успешног пословања. Људски ресурси повезани су са свим елементима организационог дизајна, па тако од квалитета људских ресурса зависи и квалитет формулисане стратегије, као и процес њене имплементације (Mathis & Jackson, 2011). Ипак, поред компетенција запослених радника, за искоришћавање њихових потенцијала велику улогу има и мотивација помоћу које се запослени могу усмерити ка остваривању постављених циљева. Да би организација имала праве људе на правим местима и у право време, потребно је да има развијене активности управљања људским ресурсима, односно активности управљања радом и људима према жељеним циљевима (Boxall et al., 2007). Дизајнирањем активности везаних за људске ресурсе потребно је омогућити усклађивање њихових интереса са интересима организације (Kates & Galbraith, 2007). Иако се сматра да је награђивање запослених радника само једна од активности менаџмента људских ресурса, систем награђивања се, због своје важности, издвојио као посебан елемент дизајна у посматраном моделу „звезда“.

Да би организација остварила постављене циљеве потребно је да њени чланови учествују у дефинисаним пословним активностима. При томе је неопходно да се запослени понашају на пожељан начин, што се најчешће обезбеђује кроз различите подстицаје који за њих имају одређену вредност, односно кроз систем награђивања. Награђивање запослених представља централно обележје менаџмента људских ресурса (Torrington et al., 2017) и подразумева систем који се односи на новац, добра и услуге које запослени добијају од послодавца у замену за њихов рад, као и систем за оцену њихових перформанси (Bogićević Milikić, 2017). Основу посматраног система чине накнаде (надокнаде, компензације или

зараде) које обухватају све видове плата или награда које се исплаћују запосленима (Dessler, 2007). Како накнаде представљају укупне награде које запослени добијају у замену за уложени рад, сматра се да накнада представља један од најважнијих елемената модерних организација јер се помоћу ње компензују, покрећу, мотивишу и награђују запослени за посао који обављају (Trotman, 2001). Иако се у организацијама користе различити облици накнада, у литератури се често наводи да се све накнаде могу сврстати у две основне групе, и то: (1) материјалне и (2) нематеријалне (Bogićević Milikić, 2017). Прву групу чине материјалне или финансијске накнаде које запослени радници примају од својих послодаваца за рад. Оне представљају темељ система награђивања и обухватају различите директне и индиректне облике награђивања (Mathis & Jackson, 2011). Директни облици подразумевају накнаде које запослени добијају у готовини и укључују: основну плату, повећање основне плате ради одржавања куповне моћи и накнаде базиране на перформансама (Bogićević Milikić, 2017). Основна плата, као најважнија компонента система награђивања, јесте индивидуална накнада или новац који је послодавац обавезан исплатити запосленом за посао који је обавио у одређеном времену, без обзира на његов учинак (Ilić, 2014), док се повећањем основне плате ради одржавања куповне моћи обезбеђује одржавање куповне моћи у дугом року кроз трајно повећање основне плате на основу изабраног показатеља. Накнаде базиране на резултатима, перформансама или учинку односе се на различите стимулације које имају за циљ да мотивишу запослене да остварују резултате изнад очекивања и обухватају различите индивидуалне, групне и организационе накнаде (Babić & Lukić, 2009). У индиректне материјалне накнаде спадају бенефиције које чине додатне накнаде које се додељују за чланство у организацијама, а које се обично класификују на: бенефиције заштите запослених, бенефиције слободног времена и остале бенефиције и погодности (Mathis & Jackson, 2011). Са друге стране, нематеријалне или нефинансијске накнаде представљају психолошке награде за које запослени верују да их добијају на послу, а од којих се најчешће наводе: поштовање, изазован посао, статус, шансе за развој и слично (Rousseau, 1995).

У постојећој литератури наводи се неколико основних разлога због којих би организације требале бити посвећене дизајнирању адекватног система

награђивања. Сматра се да је основна сврха посматраног система привлачење радника са пожељним квалификацијама који су потребни организацији, задржавање запослених у циљу обезбеђивања стабилности пословања, као и мотивисање запослених да раде најбоље што могу (Babić & Lukić, 2009). Поред наведених, у литератури се наводе и бројни други циљеви система награђивања, па се тако сматра да овај систем треба да: награди запослене за вредност коју стварају, развије културу перформанси, усклади праксе награђивања са пословним циљевима и омогући праведност (Armstrong, 2017). Тако се сматра да је основна улога система награђивања да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве организације кроз привлачење и задржавање способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развију своје способности и знања, мотивацију запослених и креирање културе у којој је запосленима стало до успеха организације у којој раде (Bogićević Milikić, 2017). Усаглашавање пракси награђивања са вредностима и потребама запослених једнако је важно као и усклађивање са пословним циљевима (Brown, 2001).

Како награде утичу на запослене раднике у економском, социолошком и психолошком смислу (Perkins & Vartiainen, 2010), дизајнирање адекватног система награђивања доноси организацији бројне предности (Fisher et al., 2005) јер директно утиче на животни стандард запослених радника, одржава стање радне атмосфере и добрих међуљудских односа у организацији (Štangel Šušnjar & Zimanji, 2005). Супротно, неадекватан систем награђивања може имати јак негативан утицај на запослене и перформансе фирме (Martochio, 2016) и довести до бројних проблема, као што су: одсуствовање са посла, штрајкови и недостатак ангажовања на извршавању радних задатака (Štangel Šušnjar & Zimanji, 2005).

Прегледом литературе могу се идентификовати различити интерни и екстерни фактори који могу утицати на процес утврђивања накнада, као што су: могућност плаћања организације (Milkovich & Newman, 1999), продуктивност запослених (Bishop, 1987), закони и законски прописи који одређују минималну накнаду, цену прековременог рада, бенефиције и остале компоненте накнада (Henderson, 2006), ниво примања у другим организацијама (Kovach, 1987; Gerhart & Milkovich, 1991), као и трошкови живота (DuMond et al., 1999).

2.4.5. Активности управљања људским ресурсима

Људски ресурси, као елемент организационог дизајна, односе се на активности управљања људским ресурсима, односно на активности менаџмента људских ресурса (Grimshaw & Rubery, 2007). Менаџмент људских ресурса (у даљем тексту: МЉР) представља део науке о организацији који се бави проучавањем свих аспеката запослености унутар организације (Bogićević Milikić, 2017). Посматране активности односе се на политике, праксе и системе који утичу на понашање запослених, њихове ставове и радну успешност, а њихова основна сврха јесте да обезбеде постизање успеха кроз људе, односно да доведу до повећања организационе ефикасности и способности организације да постигне своје циљеве путем ефикасног коришћења доступних ресурса (Armstrong, 2017). Како још увек не постоји јединствен став о активностима које су део ове функције, у литератури се могу пронаћи различите класификације посматраних активности. Ипак, већина ових дефиниција у активности из домена људских ресурса убраја активности регрутовања, селекције, обуке и развоја, а које су уједно идентификоване и као основне активности МЉР-а у посматраном моделу „звезда“ (Galbraith, 2002, Kates & Galbraith, 2007; Galbraith, 2014).

Регрутовање представља процес идентификовања и привлачења кандидата за попуњавање упражњених радних места у организацији (Armstrong, 2017), односно процес привлачења квалификованих кандидата у таквом броју који ће организацији омогућити да изабере оне најбоље (Bogićević Milikić, 2017). Овим процесом повезују се активности планирања и стварног избора нових запослених, а често се наводи да је оно најважнија, изворна, неопходна и примарна активност МЉР-а, чији је основни циљ проналажење одговарајућих кандидата који могу да задовоље потребе организације на што ефикаснији начин (Tyson, 2015), као и дугорочно задржавање кандидата у организацији (Bogićević Milikić, 2017). Приликом привлачења кандидата потребно је извршити преглед и процену алтернативних извора регрутовања, како унутар, тако и ван организације (Torrington et al., 2017). Када су у питању извори регрутовања, постоје два основна извора за привлачење потенцијалних кандидата, и то: (1) интерно и (2) екстерно регрутовање (Noe et al., 2018), при чему први извор чине радници запослени у

организацији, док су потенцијални кандидати из другог извора незапослена лица на тржишту рада или радници запослени у другим организацијама (Newell & Shackleton, 2000). Оба извора укључују низ различитих метода помоћу којих се спроводи регутавање.

Друга активност из домена људских ресурса представља *селекцију* која се односи на избор кандидата кроз разматрање апликација, интервјуисање, тестирање, оцењивање, нуђење запослења, добијање референци и припрему уговора о запошљавању (Armstrong, 2017), односно поступак помоћу којег се бирају кандидати који најбоље одговарају захтевима одређеног посла (Bahtijarević-Šiber, 1999). У склопу овог процеса врши се избор између расположивих кандидата и доноси се одлука о њиховом запошљавању, односно одбијању (Bogićević Milikić, 2017). Основни циљ селекције је процена подобности пријављених кандидата, што подразумева одлучивање о степену до којег карактеристике кандидата, у смислу њихових компетенција, искуства, квалификација, образовања и обуке, одговарају траженој позицији. Посматрана активност, такође, укључује коришћење ове процене како би се одабрао најбољи кандидат (Armstrong, 2017). Селекција представља веома важну активност јер се сматра да грешке у избору могу имати озбиљне последице за успех у обављању посла. Избор неадекватног кандидата може негативно утицати на сараднике, подређене и клијенте, а неспособност запослених може довести до веома скувих грешака, губитака, одсуствовања са посла, лоших резултата, непотребног трошења ресурса, незгода, повећања трошкова за обуку и других негативних последица (Tyson, 2015).

Наведене две повезане активности, које заједно чине процес запошљавања, имају велики значај за организацију с обзиром на то да њихов исход директно утиче на остале активности МЉР-а, као и на организационе перформансе (Delaney & Huselid, 1996; Ahmad & Schroeder, 2003; Katou & Budhwar, 2006).

Са друге стране, помагање запосленима да успешно обављају своје послове један је од најважнијих задатака које свака организација мора да предузме (Tyson, 2015). То се остварује кроз активности обуке и развоја које се сматрају најзначајнијим активностима МЉР-а, а чији је основни циљ максимизирање садашњег и будућег (потенцијалног) доприноса запослених (Martin, 2010).

Обука или тренинг запослених односи се на активност МЛР-а која подразумева промене у специфичним знањима, вештинама, способностима, ставовима или понашању (Bogićević Milikić, 2017). Дефинише се као планирано настојање организације да унапреди процес стицања знања, вештина и способности које су кључне за ефикасно обављање посла (Štangl Šušnjar & Zimanji, 2005; Noe et al., 2018), односно као процес којим се запосленима омогућава стицање специфичних компетенција или помаже у исправљању недостатака везаних за њихов учинак (Gómez-Mejía et al., 2016). Основни циљ обуке јесте да осигура да сви запослени имају и одржавају потребне компетенције за обављање својих улога на послу (Winterton, 2007), односно да омогући запосленима да развију знања, вештине и ставове који су дефинисани као неопходни за ефикасно обављање послова и достизање планираних стандарда (Tyson, 2015). Сам процес обуке укључује неколико активности од којих се најчешће наводе: анализа и процена потреба за обуком, обезбеђивање спремности запослених за обуку, развој програма обуке, имплементација програма и евалуација резултата обуке (Noe et al., 2018).

Са друге стране, *развој* представља скуп систематичних, планских активности које организација спроводи у циљу пружања могућности запосленима да стекну нове вештине које су неопходне за испуњавање тренутних и будућих захтева посла (Werner & DeSimone, 2012), односно напор организације да запосленима омогући стицање способности које ће организацији бити потребне у будућности (Gómez-Mejía et al., 2016). Развој обухвата комбинацију формалног образовања, искуства у раду, међуљудских односа, процене личности и способности како би се запослени радници припремили за каријере у будућности (Noe et al., 2018). За разлику од обуке, развој подразумева учење које није нужно везано за тренутни посао запосленог и припрема запослене за друге послове или позиције у организацији (London, 1989). Помоћу ове активности повећава се способност запослених и омогућава се њихово унапређење на хијерархијски вишу позицију, премештај на друге послове или послове који још увек не постоје у организацији (Pace et al., 1991; Fitzgerald, 1992). Развој, такође, може помоћи запосленима да се припремају за промене везане за одговорност или захтеве на њиховим тренутним пословима, као што су промене које произилазе из нове технологије, дизајна посла, купаца или других фактора. Иако су идентификовани различити приступи

развоју запослених радника, сви приступи могу се класификовати у четири широке категорије, па тако постоји развој запослених кроз: (1) формално образовање, (2) процену развојних потенцијала, (3) стицање радног искуства и (4) међуљудске односе у организацији (Noe, 2017). У оквиру сваког од четири наведена приступа заступљене су одговарајуће методе и практичне мере.

Како обука и развој запослених служе за оспособљавање радника, у пракси се често посматране активности изједначавају. Ипак, потребно је нагласити да ови термини нису синоними и да постоји неколико основних разлика између ових активности. Прва разлика огледа се у фокусу, при чему је обука усмерена на тренутни посао, док је развој поред тренутног посла усмерен и на будуће послове (Noe et al., 2018). Обука је најчешће везана за ниво појединца, док се развој обично односи на групни или организациони ниво (Gómez-Mejía et al., 2016). Посматране активности разликују се и према временском оквиру, па се тако обука односи на тренутне активности у кратком року, док развој подразумева активности у дугом року (Mathis & Jackson, 2011). Када су у питању циљеви посматраних активности, основни циљ обуке јесте да поправи тренутни дефицит вештина, а циљ развоја јесте да припреми запослене за будуће захтеве посла (Gómez-Mejía et al., 2016). Такође, учешће на обуци је обавезно, док се развој врши на добровољној основи (Noe et al., 2018). Без обзира на наведене разлике, често се наводи да су активности обуке и развоја можда и најзначајније активности МЉР-а (Martin, 2010).

2.5. Кључни елементи организационог дизајна

Ако се анализира постојећа литература о организационом дизајну, може се уочити да се приликом посматрања његових саставних делова користе различити приступи. Тако се саставни делови дизајна често називају димензијама, компонентама, варијаблама, параметрима или елементима организације.

На основу претходно наведених и описаних модела, могу се идентификовати кључни елементи који се најчешће наводе као најважније компоненте дизајна. Преглед елемената према описаним моделима приказан је у Табели 4.

Табела 4. Кључни модели и елементи организационог дизајна

| Модели организационог дизајна | Елементи | Извор |
|--|---|---|
| Модел дијаманта | задачи, структура, људи, технологија | Leavitt, 1964 |
| Модел 7С | системи, стратегија, структура, стил, кадрови, вештине, заједничке вредности | Waterman et al., 1980; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982 |
| Модел звезда | стратегија, структура, процеси, људи, систем награђивања | Galbraith, 1973, 2002 |
| Модел шест кутија | лидерство, сврха, структура, награде, помоћни механизми, односи | Weisbord, 1976 |
| Модел конгруенције | задатак, појединци, формална организација, неформална организација | Nadler & Tushman, 1980, 1995 |
| Модел перформанси и организационих промена | екстерно окружење, мисија и стратегија, структура, лидерство, организациона култура, праксе менаџмента, системи, радна клима, задачи и индивидуалне вештине, индивидуалне потребе и вредности, мотивација, индивидуалне и организационе перформансе | Burke & Litwin, 1992 |

Извор: прилагођено према Cichocki & Irwin, 2014; Stanford, 2015

На основу претходне табеле може се уочити да се начин посматрања организационог дизајна од стране различитих аутора разликује, између осталог, и према обухвату елемената. Тако анализирани модели обухватају од четири до дванаест елемената, при чему су најчешће идентификовани елементи: структура, стратегија, задачи и људи.

Иако се претходно анализирани модели најчешће наводе и цитирају као најзначајнији модели организационог дизајна, један од модела који обухвата елементе који се најчешће спомињу као елементи организационог дизајна јесте Галбрајтов модел „звезда“. С обзиром на то да наведени модел описује важне организационе елементе и препознаје интеракције између њих (Stanford, 2015), али и због бројних других предности, за проучавање независне варијабле користиће се управо модел „звезда“, при чему ће се проучавање утицаја организационог дизајна на задовољство послом вршити кроз анализу утицаја појединачних елемената организационог дизајна на задовољство послом.

3. УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Ако се анализира постојећа литература из области организације, менаџмента и менаџмента људских ресурса, може се уочити да се у теорији, између осталог, говори и о вези између организационог дизајна и задовољства послом. Тако се задовољство послом спомиње као једна од могућих последица или исхода процеса дизајнирања организације (Jaques, 1996; Stewart & Rogers, 2012; Gibson et al., 2012; Capelle, 2014), док је, са друге стране, организациони дизајн идентификован као један од могућих узрока задовољства послом (Buckingham & Coffman, 1999; Kim et al., 2014).

Наведене теоријске поставке доказане су и у бројним истраживањима и публикованим радовима који организациони дизајн и његове елементе доводе у везу са различитим аспектима задовољства послом. Иако је повезивање наведених варијабли у последње време постала актуелна тема широм света, сам концепт има релативно дугу историју. Међутим, до пораста броја истраживања о међусобној повезаности посматраних варијабли долази због све већег стављања акцента на људски капитал и тражења начина да се додатна вредност створи путем мотивације запослених радника, кроз утицај на њихово задовољство послом. Актуелност теме резултат је и све веће пажње која се посвећује организационом дизајну у последњих неколико деценија. Иако постоји велики број спроведених студија, са сигурношћу се може рећи да већина досадашњих истраживања указује на постојање статистички значајне везе између појединих елемената организационог дизајна и различитих аспеката задовољства послом.

Досадашња истраживања могу се класификовати у две групе. Прву групу чине истраживања у којима се анализира свеукупан утицај организационог дизајна на задовољство послом. Када је у питању ова група истраживања, анализом постојеће литературе пронађено је само неколико истраживања која су организациони дизајн посматрала на свеобухватан начин, као скуп различитих елемената према неком од постојећих, дефинисаних модела. Са друге стране, друга група обухвата велики број различитих истраживања у којима је анализиран утицај појединих елемената организационог дизајна на задовољство послом. Тако

се у доступној литератури могу пронаћи истраживања у којима је посматран појединачни утицај стратегије, организационе структуре, процеса, система награђивања или активности управљања људским ресурсима на задовољство послом (свих елемената поменутог модела „звезда“).

Анализа теоријских, методолошких и концептуалних аспеката, као и резултата до којих су аутори дошли у спроведеним истраживањима представљена је у овом поглављу дисертације. Први део поглавља односи се на преглед свих досадашњих истраживања која су усмерена на проучавање свеукупног утицаја организационог дизајна на задовољство послом, док се остали делови односе на истраживања која су фокусирана на појединачне елементе организационог дизајна и њихов утицај на ниво задовољства послом. Анализа идентификованих истраживања представљена је у две засебне целине. Прва целина односи се на теоријске, методолошке и концептуалне аспекте истраживања, а у оквиру које су посебно издвојене независне, зависне и контролне варијабле, затим методологија и технике прикупљања података, извори података, испитаници и стопа одзива, као и земље у којима су истраживања спроведена. У оквиру друге целине идентификовани су начини на које је вршено оцењивање посматраних варијабли, описане су скале које су аутори користили и наведени су извори скала.

Када је у питању проучавање утицаја појединачних елемената организационог дизајна на ниво задовољства послом, с обзиром на бројност спроведених истраживања, претходно описана детаљна анализа обухватиће само оне радове који су објављени у периоду од 2000. до 2018. године у неком од часописа који се налази на Томпсон-Ројтерсовом цитатном индексу за друштвене науке (енгл. Thompson-Reuters Social Science Citation Index). Одређивање поменутог критеријума оправдано је и мотивисано тежњом да се обезбеди анализирање само квалитетних чланака, с обзиром на ригорозне процедуре рецензије и селекције које се примењују у идентификованим часописима. Поред детаљне анализе поменутих студија, наведена су и бројна истраживања из осталих база података, а која се баве проучавањем утицаја организационог дизајна и његових елемената на задовољство послом.

3.1. Утицај организационог дизајна на задовољство послом

Како је тема докторске дисертације утицај организационог дизајна на задовољство послом, извршена је детаљна анализа свих досадашњих истраживања која су усмерена на проучавање посматране везе. Прегледом постојеће литературе идентификоване су само две публикације које су фокусиране на анализу свеукупног утицаја организационог дизајна на задовољство послом (Capelle, 2014; Kim et al., 2014). Прва публикација односи се на скуп истраживања која су спроведена од стране једне групе аутора и објављена у оквиру једне књиге, док се друга публикација односи на рад објављен у научном часопису који се налази на Томпсон-Ројтерсовом цитатном индексу за друштвене науке. У Табели 5 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 5. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|---------------|--|--|---------------------|---|---|----------------|-----------|-----------------|--------|----------|
| 1. | Capelle, 2014 | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата) | задовољство послом, усаглашеност менаџмента и извештавања, финансијске перформансе | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у организацији за пружање финансијских услуга | примарни | 1 | - | САД | + |
| | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата), усаглашеност менаџмента и извештавања | задовољство послом | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у call центру | примарни | 1 | - | САД | + |
| | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата), усаглашеност менаџмента и извештавања | задовољство послом, задовољство корисника | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у организацији за пружање финансијских услуга | примарни | 1 | - | САД | + |
| | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата) | задовољство послом, усаглашеност менаџмента и извештавања | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у одељењу за продају | примарни | 1 | - | САД | + |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------|--|--|--|---|---|---|----------|----|------|--------|---|
| | 1.5. | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата) | задовољство послом, усаглашеност менаџмента и извештавања, лидерство и вођење, организациона посвећеност | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у одељењу за транспорт | примарни | 1 | - | САД | + |
| | 1.6. | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата) | задовољство послом, усаглашеност менаџмента и извештавања | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у великој организацији | примарни | 1 | - | САД | + |
| | 1.7. | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата) | задовољство послом, усаглашеност менаџмента и извештавања | - | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у организацији која се бави консалтингом | примарни | 1 | - | САД | + |
| | 1.8. | | организациони дизајн (усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата), усаглашеност менаџмента и извештавања | односи са менаџерима, задовољство послом, задовољство корисника, финансијске перформансе | - | квантитативна, анкета | радници запослени у великим организацијама из приватног сектора | примарни | 53 | - | Канада | + |
| 2. | Kim et al., 2014 | организациона структура (централизација, формализација, распон контроле), праксе људских ресурса (хоризонтална комуникација, вертикална комуникација, обука), комбинација структуре и пракси људских ресурса (органска, механичка, минималистичка) | задовољство послом, намера напуштања | старост, пол, раса, образовање, радно искуство, сатница, осигурање, држава | | квантитативна, анкета | радници запослени у организацијама из области здравствене неге | примарни | 58 | 1303 | САД | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Најзначајнија студија која спада у прву групу публикација, које проучавају утицај организационог дизајна на задовољство послом, јесте скуп истраживања која је Роналд Капел (енгл. Ronald Capelle) заједно са својим радним колегама из Капел асоцијације (енгл. Capelle Associates) спроводио у периоду од 20 година, од 1994. до 2014. године (Capelle, 2014). Аутори су спроводили различита истраживања из области менаџмента и организације, од којих је већина усмерена на анализу организационог дизајна у различитим организацијама у којима су аутори пружали консултантске услуге. Аутори су у истраживањима покушали доказати хипотезу да организациони дизајн утиче на различите организационе перформансе, као што су: финансијске перформансе, задовољство послом и задовољство купаца. Од укупно 24 велике студије, аутори су у 8 студија, између осталог, анализирали постојање директне везе између организационог дизајна и задовољства послом, покушавајући да докажу хипотезу да *бољи организациони дизајн води ка већем нивоу задовољства послом* (Capelle, 2014). У сваком од наведених истраживања организациони дизајн је идентификован као независна варијабла коју су аутори посматрали кроз неколико елемената, и то: усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата. Са друге стране, задовољство послом идентификовано је као зависна варијабла. Аутори нису навели да ли су користили одређене контролне варијабле у истраживањима.

Када је у питању методологија истраживања, у седам од осам наведених истраживања коришћена је квантитативно-квалитативна методологија, односно метода студије случаја, а помоћу које је анализирана веза између посматраних варијабли. Предмет истраживања сваке студије била је једна организација која је пословала на територији САД-а, а проучаване организације обављале су делатност из различитих области. Аутори су у истраживањима користили примарне податке, при чему су подаци о организационом дизајну прикупљени на основу интервјуа са менаџерима, док су подаци о задовољству послом прикупљени помоћу анкете. Са друге стране, осмо истраживање спроведено је на узорку од 380 различитих организација из Канаде које припадају групи од 2.000 највећих организација из приватног сектора, а које су просечно запошљавале око 2.500 радника. У истраживању је коришћена квантитативна методологија при чему су подаци прикупљени путем анкете. Прикупљајући податке пре, за време и

након промена организационог дизајна у различитим организацијама, аутори су потврдили постављену хипотезу, па резултати свих наведених истраживања показују да организациони дизајн утиче на задовољство послом, с обзиром на то да је у свим истраживањима установљена статистички значајна повезаност између ове две посматране варијабле (Capelle, 2014).

Друго истраживање у којем се говори о утицају организационог дизајна на задовољство послом јесте истраживање које је спроведено од 2003. до 2006. године (Kim et al., 2014). Аутори су у истраживању пошли од претпоставке да је *органски дизајн, за разлику од механичког, позитивно корелисан са задовољством запослених* (Kim et al., 2014). У наведеном истраживању организациони дизајн представља независну варијаблу која се посматра кроз организациону структуру, праксе људских ресурса, као и комбинацију претходне две варијабле. Од димензија организационе структуре анализирани су централизација, формализација и распон контроле, док су у оквиру пракси људских ресурса посматране хоризонтална комуникација, вертикална комуникација и обука. Комбинацијом наведених димензија организационе структуре и пракси људских ресурса долази се до три модела организационог дизајна, и то: (1) органског, (2) механичког и (3) минималистичког. Са друге стране, аутори су задовољство послом посматрали као зависну варијаблу, а у истраживање су укључене и одређене контролне варијабле, као што су: индивидуалне карактеристике запослених радника (старост, пол, раса, образовање), карактеристике посла (радно искуство, сатница и осигурање) и организационе карактеристике (врста услуга, профит, чланство у мрежама и тржишна конкуренција). Када је у питању методологија истраживања, опредељење је направљено у корист квантитативне методологије, а истраживање је спроведено помоћу анкетног упитника на узорку од 1.303 радника. Испитаници из узорка били су запослени у 58 организација из области пружања здравствене неге у САД-у. Аутори су на основу резултата истраживања потврдили постављену хипотезу и показали да организациони дизајн утиче на задовољство послом (Kim et al., 2014).

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање

идентификованих варијабли и наведени су извори коришћених мера. У анализу су укључене само варијабле повезане са организационим дизајном и задовољством послом.

Начин оцењивања организационог дизајна и његових елемената, као независних варијабли, представљен је у Табели 6.

Табела 6. Скале за мерење елемената организационог дизајна у истраживањима у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор |
|----|------------------|--|-------------|-----------------------|--------------|--------|
| 1. | Capelle, 2014 | усаглашеност позиција, одговорности и ауторитета, људи и резултата | - | - | - | Аутори |
| 2. | Kim et al., 2014 | организациона структура: | | | | |
| | | - централизација, | 3 | скала Ликертовог типа | 4(2) | Аутори |
| | | - формализација, | 3 | дефинисана скала | 2 | Аутори |
| | | - распон контроле, | 1 | отворено питање | 2 | Аутори |
| | | праксе људских ресурса: | | | | |
| | | - хоризонтална комуникација, | 3 | дефинисана скала | 2 | Аутори |
| | | - вертикална комуникација, | 3 | скала Ликертовог типа | 4(2) | Аутори |
| | | - обука | 3 | дефинисана скала | 2 | Аутори |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

У претходној табели приказан је начин на који је вршено мерење, односно оцењивање дефинисаних елемената организационог дизајна у истраживањима. Када је у питању прва група истраживања у посматраној публикацији нису приказане информације у вези са начином мерења идентификованих независних варијабли, док се у другој студији могу пронаћи детаљне информације о начину мерења посматраних елемената организационог дизајна. Тако је распон контроле мерен помоћу једног питања отвореног типа, док су све остале варијабле мерене са по три ставке или питања. Централизација и вертикална комуникација мерене су помоћу четворостепене скале Ликертовог типа, на основу које су испитаници изразили степен слагања са дефинисаним ставкама, док су формализација, хоризонтална комуникација и обука мерене помоћу питања са понуђеним

одговорима („да“ или „не“). Свих шест варијабли су дихотомизоване, односно исказане на двостепеној скали са опцијама „висок“ или „низак“. Питања за сваку варијаблу била су дефинисана од стране аутора.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 7.

Табела 7. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор |
|----|------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|--------|
| 1. | Capelle, 2014 | задовољство послом | - | - | - | - | Аутори |
| 2. | Kim et al., 2014 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 4 | Аутори |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да прва студија не пружа информације о начину мерења задовољства послом, док је ниво задовољства послом у другој студији оцењен на основу једне ставке, односно једног питања о свеукупном нивоу задовољства послом, а на које су испитаници одговарали помоћу четворостепене скале Ликертовог типа (са распоном од „екстремно незадовољан“ до „екстремно задовољан“).

Иако претходно наведена истраживања доказују да организациони дизајн утиче на задовољство послом, на основу извршене анализе може се утврдити да она имају и одређене недостатке. Тако се основни недостатак прве групе истраживања односи на моделирање организационог дизајна, односно избор елемената дизајна који нису карактеристични за истраживање посматране појаве и нису идентификовани неким од постојећих модела. Када је у питању друго истраживање, може се уочити да је његов основни недостатак парцијалан приступ у анализи организационог дизајна, с обзиром на то да посматрано истраживање није укључило неке битне елементе дизајна у анализу. Наведени недостаци представљају разлоге због којих је потребно додатно анализирати постојање и природу везе између посматраних варијабли. Из наведених разлога *централно истраживачко питање* које се поставља у овом раду може се дефинисати на

следећи начин: Да ли, и на који начин, организациони дизајн утиче на задовољство послом? Тако *предмет истраживања* представља утицај организационог дизајна на задовољство послом, односно сагледавања везе између организационог дизајна, његових елемената и задовољства послом у организацијама које послују у Републици Српској. Да би се остварио *основни циљ* истраживања, односно истражило и утврдило постојање и природа утицаја организационог дизајна на задовољство послом, дефинисана је основна истраживачка хипотеза која гласи:

X: Организациони дизајн утиче на задовољство послом.

Да би се тестирала дефинисана хипотеза, односно истражио утицај организационог дизајна на задовољство послом, потребно је извршити анализу релевантне литературе у којој се анализира посматрани утицај. Како је анализа досадашњих истраживања показала да не постоје истраживања која на свеобухватан начин проучавају утицај организационог дизајна на задовољство послом, потребно је извршити анализу литературе која говори о утицају различитих елемената организационог дизајна на задовољство послом. Избор елемената дизајна који ће бити укључени у анализу извршен је на основу прегледа и анализе постојећих теоријских модела организационог дизајна. Полазећи од схватања организационог дизајна као скупа различитих организационих елемената, за моделирање и проучавање независне варијабле изабран је Галбрајтов модел „звезда“. Тако ће проучавање утицаја организационог дизајна на задовољство послом бити извршено кроз анализу утицаја његових појединачних елемената, који су дефинисани моделом „звезда“ (стратегија, организациона структура, процеси, систем награђивања и активности управљања људским ресурсима), на задовољство послом. Да би се стекао дубљи увид и боље разумевање односа између дефинисаних варијабли, у наставку рада извршена је детаљна анализа досадашњих истраживања у којима је проучаван утицај наведених елемената дизајна или њихових димензија на задовољство послом.

3.2. Утицај стратегије на задовољство послом

Веза између стратегије и задовољства послом може се пронаћи у доступној литератури (Cotton et al., 1988; Масу et al., 1989; Bryson, 2001; Gordon, 2013). Међутим, када је реч о спроведеним истраживањима, постоји веома мали број емпиријских студија у којима је анализирана веза између посматраних варијабли.

Када је у питању утицај стратегије и њених димензија на задовољство послом, прегледом постојеће литературе идентификована су само два истраживања у којима се, између осталог, анализира постојање и природа везе између стратегије и задовољства послом (Kim, 2002; Томаžević et al., 2014). У Табели 8 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 8. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|------------------------|---|--------------------|--|-----------------------|--|----------------|-----------|-----------------|-----------|----------|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | оквир заједничке процене (ЕУ): лидерство, стратегија и планирање, људи, партнерство и извори, процеси | задовољство послом | старост, пол, образовање | квантитативна, анкета | радници запослени у институцији за спровођење закона | секундарни | 1 | 1848 | Словенија | + |
| 2. | Kim, 2002 | партиципативно управљање (стил партиципативног управљања, процес партиципативног стратешког планирања, комуникација са менаџером) | задовољство послом | позиција, радно искуство у организацији, учешће у тимском раду, чланство у синдикату | квантитативна, анкета | радници запослени у агенцијама локалне самоуправе | секундарни | - | 1576 | САД | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је у посматраним истраживањима стратегија идентификована као један од узрока задовољства послом. У првом истраживању стратегија је посматрана кроз процес планирања, док су у другом истраживању аутори проучавали укљученост запослених у процес стратешког планирања. Задовољство послом је, у оба истраживања, идентификовано као зависна варијабла, док су аутори у истраживањима користили различите контролне варијабле.

Када је у питању методологија, аутори посматраних истраживања направили су одређење у корист квантитативне методологије, а секундарни подаци који су коришћени за тестирање постављених хипотеза прикупљени су помоћу анкетног упитника. Истраживања су спроведена на великим узорцима, при чему су испитаници били становници једне државе. За разлику од првог истраживања у којем су испитаници били радници из једне организације, у другом истраживању испитаници су били чланови различитих организација, чији број није наведен. Резултати до којих су аутори дошли на основу прикупљених података доказују постојање статистички значајног утицаја стратегије на задовољство послом.

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање варијабли које су у вези са стратегијом и задовољством запослених.

Начин оцењивања стратегије, као независне варијабле, представљен је у Табели 9.

Табела 9. Скале за мерење димензија стратегије у истраживањима у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|----|------------------------|---|-------------|-----------------------|--------------|-------------|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | стратегија и планирање | 4 | дефинисана скала | 5 | ЕРА, 2013 |
| 2. | Kim, 2002 | процес партиципативног стратешког планирања | 3 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутор |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

У претходној табели приказани су подаци о начину на који је вршено оцењивање димензија стратегије. У првом истраживању независна варијабла која се односи

на стратегију и планирање оцењивана је помоћу четири питања са пет понуђених одговора, док је у другом истраживању процес партиципативног стратешког планирања оцењен помоћу три ставке, при чему су степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници изражавали помоћу петостепене скале Ликертовог типа. Посматрана истраживања разликују се и према извору коришћених скала, па су тако у првом истраживању ставке преузете и прилагођене, односно дефинисане на основу претходног истраживања, док су у другом истраживању аутори самостално дефинисали ставке.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 10.

Табела 10. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор |
|----|------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------------|
| 1. | Тomažević et al., 2014 | задовољство послом | 3 | 24 | скала Ликертовог типа | 5 | Umek et al., 2009 |
| 2. | Kim, 2002 | задовољство послом | - | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутор |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је ниво задовољства послом у посматраним истраживањима оцењиван на основу различитог броја ставки. Тако се задовољство послом оцењено помоћу 24 ставке, класификоване у оквиру три подскеле које су формиране према три фактора задовољства, или помоћу четири ставке. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у оба истраживања оцењивали помоћу петостепене скале Ликертовог типа. У првом истраживању ставке су дефинисане на основу претходне студије, док је ставке из другог истраживања дефинисао аутор.

Поред претходно наведених истраживања која су објављена у неком од часописа који се налази на Томпсон-Ројтерсовом цитатном индексу за друштвене науке, у осталим базама података пронађено је још неколико истраживања која проучавају утицај одређених димензија стратегије на ниво задовољства послом. У питању су

истраживања која анализирају улогу партиципативног управљања у повећању нивоа задовољства послом, па су тако идентификована три истраживања која представљају репликације једног од претходно наведених истраживања (Kim, 2002), а која су спроведена на узорцима од: 86 радника запослених на 8 универзитета у Пакистану (Zia et al., 2012), 532 радника из јавне управе у Македонији (Stefanovska-Petkovska et al., 2014) и 149 радника запослених у организацији из аутомобилске индустрије у Македонији (Stefanovska–Petkovska et al., 2015). Утицај партиципативног управљања на задовољство послом проучаван је и у истраживању које је спроведено на узорку од 115 радника из владине организације у Пакистану (Altaf et al., 2013), као и у истраживању које је спроведено на узорку од 60 радника из једне националне олимпијске и параолимпијске академије у Ирану (Kenari et al., 2012). У свим наведеним истраживањима коришћена је квантитативна методологија, где су аутори помоћу анкетног упитника прикупили примарне податке. За оцењивање независних и зависних варијабли аутори су користили петостепену скалу Ликертовог типа, а резултати истраживања показали су да стратегија, односно њене димензије, статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

Иако је у претходно наведеним истраживањима проучаван утицај стратегије и њених димензија на ниво задовољства послом, на основу извршене анализе може се донети неколико закључака. Прво, досадашњих истраживања нису бројна. Друго, посматраним истраживањима недостаје обухватност, с обзиром на то да она не посматрају целокупан утицај стратегије на ниво задовољства послом. Најзад, у досадашњим истраживањима коришћене су димензије стратегије које нису специфичне за проучавање стратегије. Из претходно наведених недостатака јавља се потреба како за додатним, тако и за детаљнијим и свеобухватнијим проучавањем улоге коју стратегија има за ниво задовољства послом, односно утицаја стратегије на задовољство послом. Из наведених разлога, дефинисана је прва помоћна хипотеза у оквиру које ће се анализирати природа и интензитет везе између посматраних варијабли, а која гласи:

H₁: Стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Тестирање прве помоћне хипотезе биће извршено у склопу емпиријског истраживања.

3.3. Утицај организационе структуре на задовољство послом

Веза између организационе структуре и задовољства послом може се пронаћи у доступној литератури (Walker & Guest, 1952; Porter & Lawler, 1964, 1965; Gordon, 1970; Carpenter, 1971; Hackman & Lawler, 1971; Argyris, 1973; Locke, 1976; Robbins, 1990), као и у бројним истраживањима која су спроведена са циљем да се докаже постојање везе између наведених варијабли.

Када је у питању утицај организационе структуре и њених параметара на задовољство послом, прегледом наведене базе података идентификовано је шест истраживања у којима се, између осталог, анализира постојање и природа везе између организационе структуре и задовољства послом (Campbell et al., 2004; Willem et al., 2007; Øgaard et al., 2008; Rai, 2013; Kim et al., 2014; Baumgärtner et al., 2015). У Табели 11 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 11. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|--------------------------|--|--|--|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|----------|----------|
| 1. | Kim et al., 2014 | организациона структура (централизација, формализација, распон контроле), праксе људских ресурса (хоризонтална комуникација, вертикална комуникација, обука), комбинација структуре и пракси људских ресурса (органска, механичка, минималистичка) | задовољство послом, намера напуштања | старост, пол, раса, образовање, радно искуство, сатница, осигурање, држава | квантитативна, анкета | радници запослени у организацијама из области здравствене неге | примарни | 58 | 1303 | САД | + |
| 2. | Baumgärtner et al., 2015 | инвалидитет, формализација, централизација | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, позиција, врста уговора, организациона јединица, индустрија, величина организације, организација | квантитативна, анкета | радници запослени у малим и средњим организацијама из различитих сектора које не запошљавају преко 5000 радника | примарни | 110 | 4141 | Њемачка | + |
| 3. | Øgaard et al., 2008 | организациона структура: механички модел, органски модел | задовољство послом, организациона посвећеност, перформансе | старост, пол, радно искуство у организацији, позиција | квантитативна, анкета | радници запослени у хотелима | примарни | 54 | 734 | Норвешка | + |

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|-----------------------|--|--------------------|---|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|---------|----------|
| 4. | Rai, 2013 | сукоб улога, обим посла, централизиција, децентрализиција | задовољство послом | старост, пол, брачни статус, етничка припадност, образовање, радно искуство | квантитативна, анкета | радници запослени у организацијама за пружање дуготрајне неге | примарни | 9 | 363 | САД | + |
| 5. | Willem et al., 2007 | организациона структура: формализација, централизиција, специјализација | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, врста уговора | квантитативна, анкета | запослене медицинске сестре | примарни | 3 | 764 | Белгија | + |
| 6. | Campbell et al., 2004 | организациона структура: вертикална укљученост, хоризонтална укљученост, формализација | задовољство послом | старост, пол, образовање, брачни статус, радно искуство, радно искуство у организацији, позиција, врста уговора | квантитативна, анкета | медицинске сестре запослене у јавним болницама | примарни | 20 | 192 | САД | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

На основу претходне табеле може се уочити да је у наведеним истраживањима анализиран утицај организационе структуре и њених појединих димензија, као независних варијабли, на задовољство послом. Аутори су у посматраним истраживањима организациону структуру посматрали на различите начине, кроз одређене параметре (Willem et al., 2007; Campbell et al., 2004; Kim et al., 2014) или кроз моделе структуре (Øgaard et al., 2008). Поред наведених истраживања у којима организациона структура представља независну варијаблу, у бази су пронађена и истраживања која посматрају утицај појединачних параметара структуре на ниво задовољства послом (Rai, 2013; Baumgärtner et al., 2015). Са друге стране, задовољство послом је у свим истраживањима идентификовано као зависна варијабла, док су у истраживању коришћене различите контролне варијабле, од којих су аутори најчешће у обзир узимали личне карактеристике запослених, као што су: старост, пол, образовање и радно искуство.

Када је у питању методологија истраживања, у свим посматраним истраживањима опредељење је направљено у корист квантитативне методологије, при чему је анкетни упитник служио за прикупљање примарних података. Испитаници су били радници из различитих организација, чији се број кретао од три до 110 организација. Испитаници у свим узорцима били су становници само једне земље, док се величина узорка кретала од 192 до 4.141 радника. Аутори су у посматраним истраживањима дошли до резултата који доказују да дизајнирана организациона структура, односно њени параметри и модели, статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

Начини на које су аутори вршили мерење идентификованих варијабли представљени су у наредним табелама у којима су описане скале помоћу којих су оцењене варијабле које су повезане са организационом структуром и задовољством послом.

Начин оцењивања организационе структуре и њених димензија, као независних варијабли, представљен је у Табели 12.

Табела 12. Скале за мерење димензија организационе структуре у истраживањима у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|----|--------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------|--------------|--|
| 1. | Kim et al., 2014 | организациона структура: | | | | Аутори |
| | | - централизација, | 3 | скала Ликертовог типа | 2 | |
| | | - формализација, | 3 | дефинисана скала | 2 | |
| | | - распон контроле, | 1 | отворено питање | 2 | |
| 2. | Baumgärtner et al., 2015 | формализација | 5 | скала Ликертовог типа | 7 | Deshpandé & Zaltman, 1982; Jansen et al., 2006 Hage & Aiken, 1967 |
| | | централизација | 5 | | | |
| 3. | Øgaard et al., 2008 | организациона структура: | | | | Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991 |
| | | - механички модел | 14 | скала Ликертовог типа | 11 | |
| | | - органски модел | 11 | | | |
| 4. | Rai, 2013 | централизација, | 1 | скала Ликертовог типа | 5 | Patchen, 1963 |
| | | формализација | 1 | | | Rai, 1983 |
| 5. | Willem et al., 2007 | организациона структура: | | | | Cunningham & Rivera, 2001 |
| | | - формализација | 4 | скала Ликертовог типа | 7 | |
| | | - централизација | 5 | | | |
| | | - специјализација | 4 | | | |
| 6. | Campbell et al., 2004 | организациона структура: | | | | Cumbey & Alexander, 1993 |
| | | - вертикална укљученост | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | |
| | | - хоризонтална укљученост | 7 | | | |
| | | - формализација | 2 | | | |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

У претходној табели представљени су подаци о начину на који је вршено оцењивање организационе структуре, односно њених димензија. У већини истраживања могу се пронаћи детаљне информације о начину мерења посматраних варијабли. Тако су за мерење појединих параметара или модела структуре аутори користили од једне до 14 ставки или питања, при чему су за оцењивање дефинисаних ставки аутори најчешће користили петостепену и седмостепену скалу Ликертовог типа, док је у једном истраживању коришћена скала са 11 степени одговора. У једном истраживању аутори су користили питања са понуђеним одговорима и питања отвореног типа, при чему су варијабле дихотомизоване, односно исказане на двостепеној скали. Питања за варијабле у

првом истраживању била су дефинисана од стране аутора, док су у осталим истраживањима аутори дефинисали ставке на основу претходних истраживања.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 13.

Табела 13. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|----|--------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|---------------------------|
| 1. | Kim et al., 2014 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 4 | Аутори |
| 2. | Baumgärtner et al., 2015 | задовољство послом | 5 | 5 | скала Ликертовог типа | 7 | Smith et al., 1969 |
| 3. | Øgaard et al., 2008 | задовољство послом | - | 2 | скала Ликертовог типа | 11 | Cammann et al., 1983 |
| 4. | Rai, 2013 | задовољство послом | 6 | 15 | скала Ликертовог типа | 7 | Warr et al., 1979 |
| 5. | Willem et al., 2007 | задовољство послом | 7 | 44 | скала Ликертовог типа | 7 | Stamps & Piedmonte, 1986 |
| 6. | Campbell et al., 2004 | задовољство послом | 8 | 31 | скала Ликертовог типа | 5 | Mueller & McCloskey, 1990 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је задовољство послом оцењивано на основу различитог броја ставки. Аутори су за оцењивање задовољства послом користили глобалну оцену свеукупног задовољства, али и приступ оцењивању заснован на различитим аспектима посла. Тако се број ставки кретао од једне до 44 ставке, док се број подскала или фактора у истраживањима која су користила приступ оцењивању помоћу аспеката кретао од пет до осам подскала. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у свим истраживања оцењивали помоћу скала Ликертовог типа, при чему су најчешће коришћене скале са седам степени, а затим скале са четири, пет и једанаест степени. У већини истраживања аутори су ставке дефинисали на основу претходних студија, док су само у првом истраживању аутори самостално дефинисали ставке.

Постојање корелације између организационе структуре и задовољства послом било је предмет и старијих студија које су објављене у неком од часописа који се

налази на Томпсон-Ројтерсовом цитатном индексу за друштвене науке. У питању су истраживања која су спроведена на узорцима од: 295 радника продаје из три велике националне организације (Ivancevich & Donnelly, 1975), 603 радника из девет различитих организација (Kakabadse & Worrall, 1978), 252 декана из различитих образовних институција (Frank, 1986) и 239 радника из организација у приватном власништву у САД-у (Finlay et al., 1995). Аутори су у наведеним истраживањима, такође, доказали да организациона структура статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

Статистичку значајност везе између посматраних варијабли доказала су и бројна друга истраживања која су пронађена у осталим базама података. Ова група обухвата истраживања која, између осталог, проучавају утицај организационе структуре и њених параметара на задовољство послом, а која су спроведена на узорцима од: 258 радника запослених у банкама у Нигерији (Olajide, 2015), 112 радника са једног универзитета у Ирану (Shafaei et al., 2012), 345 радника из 18 електрана у Малезији (Ali & Ali, 2005), 105 радника из пољопривредне банке у Ирану (Feizi & Farid, 2013) и 209 радника запослених у области образовања у Ирану (Eynali et al., 2014). Постојање корелације доказано је и у старијим истраживањима, као што је истраживање спроведено на узорку од 2.960 радника из 36 организација које припадају различитим индустријама у САД-у (Oldham & Hackman, 1981), али и у бројним другим истраживањима (Pheysey et al., 1971; Pritchard & Karasick, 1973; Stevens et al., 1978; Organ & Greene, 1981; Zeitz, 1983, 1984).

Из наведене анализе може се уочити да се истраживања организационе структуре обично спроводе на начин да се анализира утицај појединих параметара или димензија структуре на задовољство послом. Међутим, с обзиром на чињеницу да досадашња истраживања у анализу укључују највише три параметра, може се закључити да досадашње студије имају парцијални приступ. Такође, аутори су у наведеним истраживањима користили различите скале за оцењивање дефинисаних варијабли. Због наведених недостатака постоји потреба за додатним истраживањем утицаја организационе структуре на задовољство послом, а у које ће бити укључена анализа већег броја постојећих димензија структуре. Из наведених разлога, дефинисана је и друга помоћна хипотеза у оквиру које ће се

анализирати природа и интензитет везе између посматраних варијабли, а која гласи:

H₂: Организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Тестирање друге помоћне хипотезе биће извршено у склопу емпиријског истраживања.

3.4. Утицај процеса на задовољство послом

Веза између организационих процеса и задовољства послом може се пронаћи у доступној литератури (Cotton et al., 1988; Masy et al., 1989; Bryson, 2001; Gordon, 2013). Са друге стране, емпиријска истраживања која су усмерена на проучавање посматране везе нису толико бројна, а досадашње студије најчешће обухватају парцијалну анализу која укључује само поједине процесе.

Када је у питању утицај организационих процеса и њихових димензија на задовољство послом, прегледом поменуте базе идентификовано је пет истраживања у којима се, између осталог, анализира постојање и природа везе између процеса и задовољства послом (Carbonell & Rodriguez-Escudero, 2013; Tomažević et al., 2014; Zhu et al., 2015; Pacheco & Webber, 2016; Xia et al., 2016). У Табели 14 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 14. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|--------------------------------------|--|--------------------|---|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|-----------|----------|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | оквир заједничке процене (ЕУ); лидерство, стратегија и планирање, људи, партнерство и извори, процеси | задовољство послом | старост, пол, образовање | квантитативна, анкета | радници запослени у институцији за спровођење закона | секундарни | 1 | 1848 | Словенија | + |
| 2. | Carbonell & Rodríguez-Escudero, 2013 | контрола управљања (контрола аупута, контрола процеса, професионална контрола), очекивање улога (улога двосмислености, улога конфликта), партиципативно одлучивање | задовољство послом | - | квантитативна, анкета | радници запослени у иновативним производним организацијама | примарни | 1403 | 197 | Шпанија | + |
| 3. | Zhu et al., 2015 | укљученост запослених (укљученост у управљање, укљученост у процес доношења одлука, укљученост у надзор), намере учествовања | задовољство послом | старост, пол, образовање, плата, позиција, организациона јединица, власништво | квантитативна, анкета | радници запослени у великим организацијама за производњу аутомобила | примарни | 9 | 684 | Кина | + |
| 4. | Pacheco & Webber, 2016 | партиципативно одлучивање | задовољство послом | старост, пол, образовање, брачни статус, плата, врста уговора | квантитативна, анкета | запослени радници | секундарни | - | 22547 | 48 држава | + |
| 5. | Xia et al., 2016 | партиципативно одлучивање, доступност информација, отвореност у комуникацији | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, позиција | квантитативна, анкета | радници запослени у организацијама које се баве производњом | примарни | 4 | 184 | Кина | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је утицај процеса на задовољство послом проучаван на различите начине. Аутори су у наведеним истраживањима најчешће анализирали процесе кроз партиципативно одлучивање, односно укљученост запослених у процес доношења одлука. Осим процеса доношења одлука, аутори су проучавали и процес преношења информација, односно процес комуникације. У свим посматраним истраживањима задовољство послом идентификовано је као зависна варијабла, а аутори су у своја истраживања најчешће укључили и одређен број контролних варијабли, од којих се најчешће користе: старост, пол и образовање испитаника.

Када је реч о методологији истраживања, аутори свих наведених студија направили су одређење у корист квантитативне методологије, при чему је прикупљање података извршено помоћу анкетног упитника. Када је у питању извор података, у два истраживања коришћени су секундарни подаци, док су у осталим истраживањима аутори прикупљали примарне податке. Испитаници у истраживањима били су радници из различитих организација (од једне до 1.403 организације), а истраживања су спроведена на великим узорцима који су обухватили од 184 до 22.547 испитаника. Једно истраживање укључило је испитанике из 48 држава, док су у осталим истраживањима испитаници били становници само једне државе. Резултати свих истраживања показују да процеси у организацији статистички значајно утичу на задовољство послом.

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање идентификованих варијабли у вези са процесима и задовољством послом.

Начин на који је вршено оцењивање процеса, као независних варијабли, представљен је у Табели 15.

Табела 15. Скале за мерење димензија процеса у истраживањима у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор |
|----|--------------------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------|--------------|--|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | процеси | 3 | дефинисана скала | 5 | EIPA, 2013 |
| 2. | Carbonell & Rodriguez-Escudero, 2013 | контрола процеса | 4 | скала Ликертовог типа | 7 | Bonner et al., 2002; Jaworski & MacInnis, 1989 |
| | | партиципативно одлучивање | 5 | | | Bonner et al., 2002; Tatikonda & Rosenthal, 2000 |
| 3. | Zhu et al., 2015 | укљученост запослених | 10 | скала Ликертовог типа | 5 | Millward, 2001; Xie, 2009 |
| | | намере учествовања | 3 | | | |
| 4. | Pacheco & Webber, 2016 | партиципативно одлучивање | 1 | скала Ликертовог типа | 10 | EVS, 2008 |
| 5. | Xia et al., 2016 | партиципативно одлучивање | 3 | скала Ликертовог типа | 5 | Trombetta & Rogers, 1988 |
| | | доступност информација | 13 | | | |
| | | отвореност у комуникацији | 5 | | | |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела приказује податке о начину на који је вршено оцењивање идентификованих процеса и њихових димензија. Аутори су за оцењивање варијабле које се односе на процесе користили различит број питања или ставки (од једне до 13 ставки). Тако су у једном истраживању аутори изабрали форму са пет понуђених одговора, док су у осталим истраживањима дефинисане ставке оцењиване помоћу скала Ликертовог типа, при чему је најчешће коришћена скала са пет степени, а затим скале са седам и десет степени одговора. Све поменуте ставке дефинисане су на основу претходних истраживања.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 16.

Табела 16. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|----|--------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|---|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | задовољство послом | 3 | 24 | скала Ликертовог типа | 5 | Umek et al., 2009 |
| 2. | Carbonell & Rodriguez-Escudero, 2013 | задовољство послом | - | 4 | скала Ликертовог типа | 7 | Hartline & Ferrell, 1996; Sarin & Majahan, 2001 |
| 3. | Zhu et al., 2015 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | Fieds, 2004 |
| 4. | Pacheco & Webber, 2016 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 10 | Аутори према EVS, 2008 |
| 5. | Xia et al., 2016 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | Bono & Judge, 2003 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

На основу претходне табеле може се уочити да је ниво задовољства послом у посматраним истраживањима оцењиван на основу различитог броја ставки. Тако се задовољство послом, као зависна варијабла, оцењује најмање са једном, а највише са 24 ставке. У једном истраживању ставке су груписане у три подскеле на основу три идентификована фактора задовољства послом, док су аутори у осталим истраживањима користили глобалну оцену свеукупног задовољства. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у свим истраживањима оцењивали помоћу скала Ликертовог типа, при чему су најчешће коришћене скале са пет степени, а затим скале са седам и десет степени одговора. Аутори су у свим истраживањима дефинисали ставке на основу претходних студија.

Поред претходно наведених новијих истраживања која су објављена у неком од часописа који се налази на Томпсон-Ројтерсовом цитатном индексу за друштвене науке, у истој бази података могу се пронаћи и старији радови који проучавају утицај одређених процеса на ниво задовољства послом. У питању су истраживања која проучавају улогу коју партиципативно одлучивање, односно укљученост запослених радника у процес доношења одлука, има за задовољство послом. Поменута истраживања спроведа су на узорцима од: 163 радника из 72 основне и средње школе у Канади (Кпоор, 1995), 70 радника из јавне агенције из области социјалне заштите у САД-у (Packard, 1989) и 158 радника са једног универзитета

у САД-у (Wheless et al., 1983). Ова истраживања, такође, доказују да укљученост радника у процес доношења одлука статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

Осим наведених студија, у осталим базама података пронађено је још неколико истраживања која су усмерена на анализирање утицаја одређених процеса на ниво задовољства послом. Ова група, такође, обухвата истраживања која, између осталог, проучавају утицај партиципативног одлучивања на задовољство послом, а која су спроведна на узорцима од: 397 менаџера из јавног сектора у Индији (Saha & Kumar, 2017), 976 наставника из 36 јавних средњих школа из САД-а (Hollyns, 2017), 687 наставника из 28 школа из Уједињених Арапских Емирата (Chowdhury et al., 2015) и 30 радника запослених на једном универзитету у Кенији (Muindi, 2011). Прикупљајући примарне податке помоћу анкетног упитника, аутори су у наведеним истраживањима доказали да партиципативно одлучивање статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

На основу анализе претходно наведених истраживања, која проучавају утицај процеса и њихових димензија на ниво задовољства послом, може се закључити да досадашња истраживања, која нису бројна, не посматрају свеобухватан утицај процеса на ниво задовољства послом. Анализа досадашњих студија показује да је предмет истраживања најчешће било партиципативно одлучивање, односно укљученост запослених у процес доношења одлука, па су тако у досадашњим истраживањима анализирани само поједини процеси, односно њихове поједине димензије. Наведени недостаци спроведених истраживања стварају потребу за додатним, детаљнијим проучавањем утицаја процеса на ниво задовољства послом због чега је дефинисана и трећа помоћна хипотеза у оквиру које ће се анализирати природа и интензитет везе између посматраних варијабли, а која гласи:

H₃: Процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

Тестирање треће помоћне хипотезе биће извршено у склопу емпиријског истраживања.

3.5. Утицај система награђивања на задовољство послом

Веза између система награђивања и задовољства послом може се пронаћи у доступној литератури (Purcell et al., 2003; Paauwe, 2004; Currall et al., 2005; Heneman, 2007; Tyson, 2015; Mathis et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2016; Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017; Noe et al., 2018), а постоји и велики број истраживања која проучавају утицај система награђивања на задовољство послом.

Када је у питању утицај система награђивања на задовољство послом, прегледом наведене базе података идентификовано је десет истраживања у којима се, између осталог, анализира постојање и природа везе између система награђивања и задовољства послом (Lam et al., 2001; Holman, 2002; Lam & Zhang, 2003; Garrido et al., 2005; Kuratko et al., 2005; Saura et al., 2005; González & Garazo, 2006; Fillion et al., 2007; Kaya et al., 2010; Gaki et al., 2013). У Табели 17 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката идентификованих истраживања.

Табела 17. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|----------------------|---|--|--|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|--------|----------|
| 1. | Lam et al., 2001 | радно окружење, посао, карактеристике менаџера, награде | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, брачни статус | квантитативна, анкета | менаџери запослени у ресторанима | примарни | 18 | 171 | Кина | + |
| 2. | Lam & Zhang, 2003 | карактеристике посла, обука и развој, награде и праведност | задовољство послом, организацио на посвећеност | старост, пол, образовање, радно искуство | квантитативна, анкета | радници запослени у два ланца ресторана у индустрији брзе хране | примарни | 25 | 203 | Кина | + |
| 3. | Kuratko et al., 2005 | организационе предности: награде, подршка топ менаџера, организациона ограничења, аутономија, расположиво време | задовољство послом | старост, пол, радно искуство, радно искуство у организацији, позиција | квантитативна, анкета | запослени менаџери који су учествовали у програмима образовања и обуке на једном универзитету | примарни | - | 523 | САД | + |
| 4. | Fillion et al., 2007 | захтеви посла (напор, емоционални захтеви, психични захтеви), подршка на радном месту, ресурси (награде, самоефикасност, контрола) | задовољство послом, душевна бол | старост, пол, образовање, радно искуство, врста уговора, врста организације | квантитативна, анкета | болничари запослени у организацијама за пружање палијативне неге | примарни | - | 209 | Канада | + |
| 5. | Gaki et al., 2013 | радно окружење: ставови, награде, сарадници, достигнућа | задовољство послом | старост, пол, образовање, брачни статус, радно искуство, радно искуство у организацији, позиција, организациона јединица, смјена | квантитативна, анкета | болничари запослени у универзитетској болници | примарни | 1 | 152 | Грчка | + |

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|-----|-------------------------|---|--|---|---|---|----------------|-----------|-----------------|------------------|----------|
| 6. | Garrido et al., 2005 | практике људских ресурса: награђивање, напредовање, обука, дизајн посла | задовољство послом | - | квантитативна, анкета | радници запослени у великим индустријским организацијама (са преко 100 радника и преко 6 милиона еура годишњег промета) | примарни | - | 81 | Шпанија | + |
| 7. | González & Garazo, 2006 | оријентација организационих сервиса: услужно руководство, праксе менаџмента људских ресурса, праксе сусретања, системи осигуравања квалитета услуга | задовољство послом, понашање држављана (укљученост, пружање услуга, лојалност) | старост, пол, образовање, радно искуство, радно искуство у организацији | квантитативна, анкета | запослени радници (менаџери и извршиоци) који су у контакту са корисницима услуга у хотелима | примарни | 149 | 298 | Шпанија | + |
| 8. | Saura et al., 2005 | усмереност на кориснике (интерна обрада информација, дељење организационих вредности и веровања), усмереност на услуге (практике лидерства, праксе људских ресурса, праксе система, праксе сусретања) | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство у организацији, врста уговора | квантитативна, анкета | радници запослени у области пружања финансијских услуга | примарни | 1 | 72 | Шпанија | + |
| 9. | Holman, 2002 | дизајн посла, праћење учинака, праксе људских ресурса, подршка вође тима | анксиозност, депресија, задовољство послом | старост, пол, радно време, врста уговора | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | запослени представници корисничког сервиса у call центрима банака | примарни | 3 | 557 | Велика Британија | + |
| 10. | Kaya et al., 2010 | активности управљања људским ресурсима, организациона клима | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, позиција, организација | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у банкама | примарни | 19 | 346 | Турска | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је систем награђивања, најчешће посматран кроз награде које се дају запосленим радницима, проучаван на различите начине. Иако је награђивање радника у свим наведеним студијама идентификовано као независна варијабла, ако се у обзир узме концептуални оквир спроведених истраживања, она се могу класификовати на две групе. Прву групу чине истраживања у којима су награде посматране као један од фактора који могу да утичу на ниво задовољства послом, док се у другој групи истраживања награде посматрају кроз анализу пракси људских ресурса, односно као једна од активности из области МЉР-а. Са друге стране, задовољство послом је у свим студијама идентификовано као једна од зависних варијабли. У већини истраживања у анализу су укључене и различите контролне варијабле, од којих су најчешће у обзир узимају: старост, пол, образовање и радно искуство испитаника.

Када је реч о методологији истраживања, аутори већине истраживања направили су опредељење у корист квантитативне методологије, где је прикупљање примарних података извршено помоћу анкетног упитника. У два истраживања коришћена је квантитативно-квалитативна методологија, при чему су аутори за прикупљање примарних података поред анкете користили и интервју. Испитаници у истраживањима били су радници запослени у организацијама из различитих области. Број организација које су обухватила поједина истраживања кретао се од једне до 149 различитих организација, док су узорци обухватили од 72 до 557 испитаника. У свим истраживањима испитаници су били становници само једне државе. Аутори су у свим посматраним истраживањима дошли до резултата који показују да систем награђивања статистички значајно утиче на ниво задовољства послом.

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање варијабли у вези са системом награђивања и задовољством запослених.

Начин оцењивања система награђивања и његових димензија, као независних варијабли, представљен је у Табели 18.

Табела 18. Скале за мерење димензија система награђивања у истраживањима у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|-----|-------------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|--------------|--|
| 1. | Lam et al., 2001 | награде: | | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| | | - бенефиције, | 1 | | | |
| | | - плата, | 1 | | | |
| | | - сигурност посла, | 1 | | | |
| | | - статус | 1 | | | |
| 2. | Lam & Zhang, 2003 | награде: | | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1980 Hackman & Oldham, 1980 |
| | | - конкурентна плата | 1 | | | |
| | | - конкурентне бенефиције | 1 | | | |
| 3. | Kuratko et al., 2005 | награде | 6 | скала Ликертовог типа | 5 | Hornsby et al., 2002 |
| 4. | Fillion et al., 2007 | награде | 11 | скала Ликертовог типа | 4 | Siegrist, 1996 |
| 5. | Gaki et al., 2013 | награде | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Paleologou et al., 2006 |
| 6. | Garrido et al., 2005 | награде | 10 | скала Ликертовог типа | 2 | Аутори |
| 7. | González & Garazo, 2006 | награде | 3 | скала Ликертовог типа | 7 | Lytle et al., 1998 |
| 8. | Saura et al., 2005 | награде | 2 | скала Ликертовог типа | 5 | Lytle et al., 1998 |
| 9. | Holman, 2002 | награде | 2 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| 10. | Kaya et al., 2010 | награде | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Rogg et al., 2001; Ahmad & Schroeder, 2003 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

На основу претходне табеле може се сагледати начин на који је вршено оцењивање система награђивања, односно награда запослених радника. Табела показује да се у већини истраживања не могу пронаћи детаљне информације о димензијама система награђивања, док су детаљне информације о начину мерења посматраних варијабли наведене у склопу истраживања. Тако је варијабла која се односи на систем награђивања оцењивана најмање са једном, а највише са 11 ставки, при чему су за њихово оцењивање коришћене скале Ликертовог типа, најчешће са пет степени, затим скале са седам, четири и два степена одговора. У

три истраживања аутори су сами дефинисали ставке за оцењивање варијабле, док су у осталим истраживањима ставке дефинисане на основу претходних студија.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 19.

Табела 19. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|-----|-------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|---|
| 1. | Lam et al., 2001 | задовољство послом | - | 20 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| 2. | Lam & Zhang, 2003 | задовољство послом | 5 | 13 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| 3. | Kuratko et al., 2005 | задовољство послом | 20 | 100 | скала Ликертовог типа | 5 | Weiss et al., 1967 |
| 4. | Fillion et al., 2007 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| 5. | Gaki et al., 2013 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| 6. | Garrido et al., 2005 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 5 | Oliver, 1980; Groot & Van Den Brink, 1999 |
| 7. | González & Garazo, 2006 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| 8. | Saura et al., 2005 | задовољство послом | - | 23 | скала Ликертовог типа | 5 | Meliá & Peiró, 1989 |
| 9. | Holman, 2002 | задовољство послом | 2 | 15 | скала Ликертовог типа | 7 | Warr et al., 1979 |
| 10. | Kaya et al., 2010 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | Heinonen & Korvela, 2003 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује начин мерења нивоа задовољства послом у посматраним истраживањима. Тако је задовољство послом, као зависна варијабла, оцењивано на основу различитог броја ставки, при чему се овај број кретао од једне до 100 ставки. На основу броја ставки може се уочити да су поједини аутори користили глобални показатељ, односно свеукупну оцену задовољства послом, док су други аутори користили приступ мерења према различитим аспектима посла. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у свим истраживања оцењивали помоћу скала Ликертовог типа, при чему су у већини

студија коришћене скале са пет степени, док су у осталим истраживањима коришћене скале са седам степени одговора. Аутори су у два истраживања сами дефинисали ставке, док су у осталим истраживањима ставке дефинисане на основу претходних истраживања.

Осим наведених студија, у осталим базама података може се пронаћи велики број новијих истраживања која су, између осталог, усмерена и на анализирање утицаја система награђивања на ниво задовољства послом. Ова група обухвата истраживања која су спроведена на различитим узорцима од: 260 грађевинских радника из јавног сектора у Нигерији (Salisu et al., 2015), 279 радника са два технолошка универзитета из Јужне Африке (Mabaso & Dlamini, 2017), 212 радника из осигуравајуће куће у Нигерији (Adeoye & Fields, 2014), 214 наставника из три средње школе у Кенији (Muguongo et al., 2015), 141 радника из банака у Индонезији (Sangadji, 2013), 166 доктора у Пакистану (Yaseen, 2013), 175 радника из државних банака у Индонезији (Tobing, 2016), 55 наставника из Кеније (Cherkwony, 2014), 19 радника из мултинационалне компаније за производњу алкохолног пића у Грчкој (Galanou et al., 2011), 292 радника из организације из области телекомуникација у Малезији (Munap et al., 2013), 132 радника из 23 хотела са четири и пет звездица у Малезији (Bustamam et al., 2014), 84 радника из пет фармацеутских компанија и 70 радника из пет осигуравајућих кућа из Бангладеша (Aktar et al., 2013), 75 радника са три универзитета у Малезији (Arokiasamy et al., 2013), 50 болничара из болнице из Шри Ланке (Jasinth & Sooriya, 2016), 857 радника из медијских компанија у Нигерији (Idemobi et al., 2017), 325 радника из пет великих организација из Пакистана (Khan & Afzal, 2016), 214 радника из јавних банака из Шри Ланке (Jayarathna, 2014), 240 радника са пет приватних универзитета и осам приватних банака у Пакистану (Abbas et al., 2017), 84 радника из компаније за снабдевање електричном енергијом (Rehman et al., 2010), 351 радника из јавних и приватних банака у Саудијској Арабији (Jehanzeb et al., 2012), 329 радника са приватног универзитета у Пакистану (Anwar et al., 2017), 200 радника из приватних компанија у Турској (Koc et al., 2014), 80 радника из аутомобилске индустрије у Индији (Yadav & Yadav, 2016), 184 радника из шест фармацеутских компанија у Индији (Goyal & Shrivastava, 2012), 59 радника из десет банака из Нигерије (Nwachukwu & Chladková, 2017), 192

радника из једне организације из текстилне индустрије (Niazi, 2014) и 100 радника из десет хотела у Пакистану (Islam et al., 2016).

Поред наведених истраживања која су новијег датума, постоје и бројне студије које су старе неколико деценија, а које су, такође, показале да је систем награђивања једна од најважнијих детерминанти задовољства послом (Opsahl & Dunnette, 1966; Lawler, 1971; Wernimont & Fitzpatrick, 1972; Schwab & Wallace, 1974; Warr & Wall, 1975; Dyer & Theriault, 1976).

Иако резултати већине досадашњих истраживања доказују да посматрана веза постоји, могу се пронаћи и истраживања у којима није доказано постојање статистички значајне везе између система награђивања и задовољства послом. Истраживања чији резултати показују да систем награђивања не утиче на ниво задовољства послом јесу истраживања спроведена на узорцима од: 50 радника запослених у организацији из области телекомуникација у Африци (Yamoah, 2014), 30 наставника запослених у средњим школама у Пакистану (Fatima & Ali, 2016) и 180 болничара запослених у болници у јужној Африци (Terera & Ngirande, 2014).

Иако су истраживања из ове групе бројна, из наведене анализе може се уочити да проучавање утицаја система награђивања на задовољство послом има парцијални приступ, с обзиром на чињеницу да су у истраживања укључене само одређене врсте накнада или карактеристика посматраног система. Такође, аутори су у наведеним истраживањима користили различите скале за оцењивање дефинисаних варијабли. Због наведених недостатака постоји потреба за додатним истраживањем утицаја система награђивања на задовољство послом, а у које ће бити укључена анализа већег броја постојећих димензија система награђивања. Из наведених разлога, дефинисана је и четврта помоћна хипотеза у оквиру које ће се анализирати природа и интензитет везе између посматраних варијабли, а која гласи:

H₄: Систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Тестирање четврте помоћне хипотезе биће извршено у склопу емпиријског истраживања.

3.6. Утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом

Веза између активности регрутовања, селекције, обуке и развоја, са једне стране, и задовољства послом, са друге стране, може се пронаћи и у доступној литератури (Purcell et al., 2003; Paauwe, 2004; Tyson, 2015; Mathis et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2016; Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017; Noe et al., 2018), а доказ постојања статистички значајне везе између посматраних варијабли представљају и бројна истраживања.

Када је у питању утицај активности МЉР-а на задовољство послом, прегледом наведене базе идентификовано је 15 истраживања у којима се, између осталог, анализира постојање и природа везе између посматраних активности и задовољства послом (Holman, 2002; Chen et al., 2003; Lam & Zhang, 2003; Garrido et al., 2005; Saura et al., 2005; González & Garazo, 2006; Cummings et al., 2008; Cerit, 2009; Kaya et al., 2010; Leppel et al., 2012; Limbu et al., 2014; Kim et al., 2014; Huang & Gamble, 2015; Tabvuma et al., 2015; Tanwar & Prasad, 2016). У Табели 20 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 20. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|----------------------|---|--------------------|---|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|------------------|----------|
| 1. | Huang & Gamble, 2015 | обука, радно време, оптерећење на послу, традиционалне вредности, структура рада, доминантна идеологија пола | задовољство послом | старост, пол, брачни статус, образовање, број деце, власништво, позиција | квантитативна, анкета | радници запослени у продавницама у власништву мултинационалне компаније и локалним трговачким радњама | примарни | 22 | 1838 | Кина | + |
| 2. | Limbu et al., 2014 | инфраструктурне инвестиције, обука, подршка, административне перформансе, оријентација технологије: информациона технологија, комуникациона технологија | задовољство послом | старост, пол, радно искуство, врста организације, врста лекова, посете лекара | квантитативна, анкета | запослено продајно особље из фармацеутске индустрије са минимално три године искуства | примарни | 14 | 358 | Индија | - |
| 3. | Tabvuma et al., 2015 | обука: врста обуке, локација обуке, начин финансирања обуке, акредитација | задовољство послом | старост, пол, брачни статус, приходи, величина фирме, прилике за напредовање, врста уговора, чланство у синдикату | квантитативна, анкета | запослени радници са пуним радним временом | секундарни | - | 6855 | Велика Британија | + |
| 4. | Leppel et al., 2012 | обука: квалитет, расположивост | задовољство послом | старост, по, брачни статус, образовање, чланство у синдикату, приход, психичко здравље, сектор | квантитативна, анкета | запослени радници старији од 45 година | секундарни | - | 398 | САД | + |

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|-----------------------|---|---|---|-----------------------|--|----------------|-----------|-----------------|--------|----------|
| 5. | Cerit, 2009 | понашање руководиоца: вредновање радника, развој радника, изградња заједнице, приказивање аутентичности, обезбеђивање руководства, дељење руководства | задовољство послом | пол образовање, радно искуство | квантитативна, анкета | радници запослени у јавним основним школама | примарни | 29 | 595 | Турска | + |
| 6. | Chen et al., 2003 | потребе за каријером (циљеви, задаци, изазоци), програми за развој каријере | задовољство послом | старост, фаза каријере | квантитативна, анкета | радници запослени у одељењу за истраживање и развој у организацији из области високе технологије | примарни | 1 | 367 | Тајван | + |
| 7. | Cummings et al., 2008 | радно окружење (развој особља, број болничара, политике, аутономија, идеје, подршка у решавању конфликта), лидерство (релационо лидерство, видљиво лидерство, консултације са особљем, однос доктор-болничар, филозофија, утицај) | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство у области, врста уговора, регија | квантитативна, анкета | регистровани болничари запослени у болницама, клиникама и организацијама из области онкологије | примарни | - | 515 | Канада | - |
| 8. | Lam & Zhang, 2003 | карактеристике посла, обука и развој, награде и праведност | задовољство послом, организациона посвећеност | старост, пол, образовање, радно искуство | квантитативна, анкета | радници запослени у два ланца ресторана у индустрији брзе хране | примарни | 25 | 203 | Кина | + |

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|-----|-------------------------|--|--|---|---|---|----------------|-----------|-----------------|------------------|----------|
| 9. | Tanwar & Prasad, 2016 | димензије брэнда послодавца: баланс посла и живота, репутација, разноврсност, организациона култура, обука и развој, етичка и корпоративна друштвена одговорност | задовољство послом | пол, радно искуство | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у организацијама из области информационе техноогије са више од 2 године радног искуства | примарни | 3 | 621 | Индија | + |
| 10. | Kaya et al., 2010 | активности управљања људским ресурсима, организациона клима | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство, позиција, организација | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | радници запослени у банкама | примарни | 19 | 346 | Турска | + |
| 11. | Garrido et al., 2005 | праксе људских ресурса: награђивање, напредовање, обука, дизајн посла | задовољство послом | - | квантитативна, анкета | радници запослени у великим индустријским организацијама (са преко 100 радника и преко 6 милиона еура годишњег промета) | примарни | - | 81 | Шпанија | + |
| 12. | González & Garazo, 2006 | оријентација организационих сервиса: услужно руководство, праксе менаџмента људских ресурса, праксе сусретања, системи осигуравања квалитета услуга | задовољство послом, понашање држављана (укљученост, пружање услуга, лојалност) | старост, пол, образовање, радно искуство, радно искуство у организацији | квантитативна, анкета | запослени радници (менаџери и извршиоци) који су у контакту са корисницима услуга у хотелима | примарни | 149 | 298 | Шпанија | + |
| 13. | Holman, 2002 | дизајн посла, праћење учинака, праксе људских ресурса, подршка вође тима | анксиозност, депресија, задовољство послом | старост, пол, радно време, врста уговора | квантитативно-квалитативна, анкета и интервју | запослени представници корисничког сервиса у call центрима банака | примарни | 3 | 557 | Велика Британија | + |

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|-----|--------------------|--|--------------------------------------|--|-----------------------|--|----------------|-----------|-----------------|---------|----------|
| 14. | Kim et al., 2014 | организациона структура (централизација, формализација, распон контроле), праксе људских ресурса (хоризонтална комуникација, вертикална комуникација, обука), комбинација структуре и пракси људских ресурса (органска, механичка, минималистичка) | задовољство послом, намера напуштања | старост, пол, раса, образовање, радно искуство, сатница, осигурање, држава | квантитативна, анкета | радници запослени у организацијама из области здравствене неге | примарни | 58 | 1303 | САД | + |
| 15. | Saura et al., 2005 | усмереност на кориснике (интерна обрада информација, дељење организационих вредности и веровања), усмереност на услуге (праксе лидерства, праксе људских ресурса, праксе система, праксе сусретања) | задовољство послом | старост, пол, образовање, радно искуство у организацији, врста уговора | квантитативна, анкета | радници запослени у области пружања финансијских услуга | примарни | 1 | 72 | Шпанија | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Како је прегледом литературе утврђено да се у посматране активности најчешће убрајају регрутовање, селекција, обука и развој запослених, ове активности биле су и предмет детаљне анализе. Претходна табела показује да су у посматраним истраживањима активности МЈР-а проучаване на различите начине. Иако су наведене активности у анализираним истраживањима идентификоване као независне варијабле, ако се у обзир узме концептуални оквир, досадашња истраживања могу се класификовати на две групе. У прву групу убрајају се истраживања у којима су наведене активности посматране као један од фактора који могу да утичу на ниво задовољства послом, док друга група обухвата истраживања у којима се поједине активности посматрају кроз анализу пракси људских ресурса, односно као активности из области МЈР-а. Од посматраних активности најчешће је проучавана активност обуке, затим развој запослених, док су активности регрутовања и селекције ређе биле предмет проучавања. Са друге стране, задовољство послом идентификовано је као једна од зависних варијабли у свим анализираним студијама. У већини истраживања у анализу су укључене и различите контролне варијабле, од којих су најчешће користе: старост, пол, образовање и радно искуство испитаника.

Када је реч о методологији истраживања, аутори већине студија определили су се за квантитативну методологију, при чему је прикупљање података извршено помоћу анкетног упитника, док је у три истраживања коришћена квантитативно-квалитативна методологија, где су подаци прикупљени помоћу анкете и интервјуа. У већини истраживања прикупљени су примарни подаци, док су у два истраживања коришћени секундарни извори података. Испитаници у истраживањима били су радници који су запослени у организацијама које послују у различитим областима, а број организација у појединим истраживањима кретао се од једне до 149 организација. Број испитаника у појединим узорцима кретао се од 72 до 6.855 испитаника, при чему су анкетирани радници у свим истраживањима били становници само једне државе. У већини наведених студија аутори су дошли до резултата који показују да постоји статистички значајан утицај посматраних активности МЈР-а на ниво задовољства послом, док резултати два истраживања доказују супротно.

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање варијабли које су у вези са идентификованим активностима МЈР-а и задовољством послом.

Начин оцењивања посматраних активности, као независних варијабли, представљен је у Табели 21.

Табела 21. Скале за мерење димензија активности управљања људским ресурсима у истраживањима у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|-----|-------------------------|-------------------------|-------------|-----------------------|--------------|---|
| 1. | Huang & Gamble, 2015 | обука | 1 | отворено питање | - | Аутори |
| 2. | Limbu et al., 2014 | обука | 3 | скала Ликертовог типа | 7 | Roberts et al., 1994; Johlke, 2008 |
| 3. | Tabvuma et al., 2015 | обука: | | дефинисана скала | | Аутори |
| | | - врста | 1 | | 4 | |
| | | - локација | 1 | | 8 | |
| | | - начин финансирања | 1 | | 4 | |
| | - акредитација | 1 | 2 | | | |
| 4. | Leppel et al., 2012 | обука: | | дефинисана скала | | Аутори |
| | | - квалитет | 1 | | 4 | |
| | | - расположивост | 1 | | 2 | |
| 5. | Cerit, 2009 | развој | 9 | скала Ликертовог типа | 5 | Laub, 1999 |
| 6. | Chen et al., 2003 | програм развоја | 33 | скала Ликертовог типа | 5 | Ivancevich & Glueck, 1989 |
| 7. | Cummings et al., 2008 | развој | 1 | скала Ликертовог типа | 4 | Aiken & Patrician, 2000 |
| 8. | Lam & Zhang, 2003 | обука и развој | 6 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1980 |
| 9. | Tanwar & Prasad, 2016 | обука и развој | 6 | скала Ликертовог типа | 5 | Srivastava, 2010; Lee & Bruvold, 2003; Knox & Freeman, 2006 |
| 10. | Kaya et al., 2010 | регрутовање и селекција | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | Rogg et al., 2001; Ahmad & Schroeder, 2003 |
| | | обука | 9 | | | |
| 11. | Garrido et al., 2005 | обука | 6 | скала Ликертовог типа | 2 | Аутори |
| 12. | González & Garazo, 2006 | обука | 3 | скала Ликертовог типа | 7 | Lytle et al., 1998 |
| 13. | Holman, 2002 | обука | 2 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| 14. | Kim et al., 2014 | обука | 3 | скала Ликертовог типа | 2 | Аутори |
| 15. | Saura et al., 2005 | обука | 3 | скала Ликертовог типа | 5 | Lytle et al., 1998 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Помоћу претходне табеле може се сагледати начин на који је вршено оцењивање идентификованих активности МЛР-а. У већини анализираних истраживања не могу се пронаћи детаљне информације о димензијама појединих активности, док су детаљне информације о начину мерења посматраних варијабли наведене. Тако су варијабле које се односе на поједине активности оцењиване најмање са једном, а највише са 33 ставке, при чему су за њихово оцењивање најчешће коришћене скале Ликертовог типа. Неке варијабле оцењиване су и помоћу питања отвореног типа или питања са понуђеним одговорима. За оцењивање ставки најчешће су коришћене скале са пет степени, а такође су коришћене скале са седам, четири и два степена одговора. У већини истраживања аутори су дефинисали ставке на основу претходних истраживања.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 22.

Табела 22. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|-----|-----------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|-----------------------------------|
| 1. | Huang & Gamble, 2015 | задовољство послом | - | 6 | скала Ликертовог типа | 5 | Jones et al., 2009 |
| 2. | Limbu et al., 2014 | задовољство послом | - | 3 | скала Ликертовог типа | 7 | Cammann et al., 1983 |
| 3. | Tabvuma et al., 2015 | задовољство послом | 4 | 19 | скала Ликертовог типа | 7 | Аутори |
| 4. | Leppel et al., 2012 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 3 | Аутори |
| 5. | Cerit, 2009 | задовољство послом | - | 8 | скала Ликертовог типа | 5 | Mohrman et al., 1977 |
| 6. | Chen et al., 2003 | задовољство послом | - | 6 | скала Ликертовог типа | 5 | Teas, 1983; Johnston et al., 1990 |
| 7. | Cummings et al., 2008 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 4 | Аутори |
| 8. | Lam & Zhang, 2003 | задовољство послом | 5 | 13 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| 9. | Tanwar & Prasad, 2016 | задовољство послом | - | 6 | скала Ликертовог типа | 5 | Homburg & Stock, 2005 |
| 10. | Kaya et al., 2010 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 5 | Heinonen & Korvela, 2003 |

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|-----|-------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|------------------------|
| 11. | Garrido et al., 2005 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 5 | Аутори |
| 12. | González & Garazo, 2006 | задовољство послом | - | 5 | скала Ликертовог типа | 7 | Hackman & Oldham, 1975 |
| 13. | Holman, 2002 | задовољство послом | 2 | 15 | скала Ликертовог типа | 7 | Warr et al., 1979 |
| 14. | Kim et al., 2014 | задовољство послом | - | 1 | скала Ликертовог типа | 4 | Аутори |
| 15. | Saura et al., 2005 | задовољство послом | - | 23 | скала Ликертовог типа | 5 | Meliá & Peiró, 1989 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

На основу претходне табеле може се анализирати начин на који је вршено мерење нивоа задовољства послом. Задовољство послом, као зависна варијабла, оцењивано је на основу различитог броја ставки, чији се број кретао од једне до 23 ставке. Број ставки показује да су поједини аутори користили глобалну оцену задовољства послом, док су други аутори користили приступ оцењивања помоћу различитих аспеката задовољства послом. Аутори су у већини студија дефинисали ставке на основу претходних истраживања, док су у пет истраживања аутори самостално дефинисали ставке. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у свим истраживања оцењивали помоћу скала Ликертовог типа, при чему су у већини студија коришћене скале са пет степени, затим скале са седам, четири и три степена одговора.

Осим наведених студија, у осталим базама података постоји велики број истраживања која су фокусирана на анализирање утицаја појединих или свих активности МЉР-а на ниво задовољства послом.

Када је у питању активност регрутовања, статистички значајан утицај регрутовања на ниво задовољства послом доказан је у бројним истраживањима, као што су истраживања спроведена на узорцима од: 100 радника запослених у организацији из области телекомуникација у Индији (Gopinath & Shibu, 2014), 300 радника из три телекомуникационе компаније у Јордану (Alrhaimi & Alhumshry, 2015), 352 радника из једне организације из ИКТ индустрије у Индији (Jha & Bhattacharyya, 2012), 329 радника са приватног универзитета у Пакистану (Anwar et al., 2017), 200 радника из приватних компанија у Турској (Koc et al., 2014), 264 радника из пет болница у Турској (Paşaoğlu & Tonus, 2014), 80 радника из аутомобилске индустрије у Индији (Yadav & Yadav, 2016), 184 радника из шест

фармацеутских компанија у Индији (Goyal & Shrivastava, 2012), 230 радника из пиваре у Нигерији (Onyema, 2014), 103 радника из једне организације из области технологије у Индији (Uvais, 2012), 333 радника из државних банака у Етиопији (Ijigu, 2015), 88 радника из пет хотела у Индији (Chauhan & Patel, 2014), 100 радника из две организације за производњу ђубрива из Пакистана (Ahmed et al., 2017), 60 радника запослених на подземној железници у Индији (Bharadwaj, 2015) и 100 радника из десет хотела у Пакистану (Islam et al., 2016). Са друге стране, постоје и истраживања у којима није пронађен статистички значајан утицај активности регрутовања на задовољство послом, као што је истраживање спроведено на узорку од 45 радника из 17 малих и средњих организација из Индије (Ray & Ray, 2011).

Статистички значајан утицај селекције на ниво задовољства послом доказан је, такође, у бројним претходно наведеним истраживањима (Goyal & Shrivastava, 2012; Uvais, 2012; Onyema, 2014; Gopinath & Shibu, 2014; Кос et al., 2014; Paşaoğlu & Tonus, 2014; Chauhan & Patel, 2014; Bharadwaj, 2015; Ijigu, 2015; Islam et al., 2016; Anwar et al., 2017; Ahmed et al., 2017). Међутим, постоје и истраживања која оспоравају постојање статистички значајне везе између посматраних варијабли (Ray & Ray, 2011).

Када је у питању обука, анализа досадашњих истраживања показује да је управо она најчешће анализирана активност МЛБР-а, а статистички значајан утицај обуке на задовољство послом доказан је у претходно наведеним истраживањима (Ray & Ray, 2011; Goyal & Shrivastava, 2012; Uvais, 2012; Onyema, 2014; Paşaoğlu & Tonus, 2014; Кос et al., 2014; Ijigu, 2015; Bharadwaj, 2015; Yadav & Yadav, 2016; Anwar et al., 2017; Ahmed et al., 2017), као и у истраживањима која су спроведена на узорцима од: 25 радника из Велике Британије (Jones et al., 2009), 125 професора са различитих универзитета у Индији (Chaudhary & Bhaskar, 2016), 73 радника са универзитета у Малезији (Okechukwu, 2017), 641 радника из различитих хотела у САД-у (Costen & Salazar, 2011), 552 радника из девет великих организација за пружање услуга из САД-а и Канаде (Schmidt, 2007), 80 радника из осам банака у Нигерији (Adesola et al., 2013), 455 радника из 140 производних и услужних организација из Индије (Mahadevarra & George, 2012), 317 радника из Пакистана (Latif et al., 2013), 180 радника из јавног и приватног сектора у Мелезији

(Vasudevan, 2014), 100 радника из авио компаније из Пакистана (Khan et al., 2015), 204 радника из четири хотела у САД-у (Chiang et al., 2005), 135 радника из највеће организације из пекарске индустрије у Аустралији (Choo & Bowley, 2007), 30 радника из велике приватне производне компаније из Индије (Nagaraju & Archana, 2015), 52 радника из приватне банке из Бангладеша (Nabi et al., 2016), 59 радника из десет банака из Нигерије (Nwachukwu & Chladková, 2017) и 192 радника из организације из текстилне индустрије (Niazi, 2014).

Статистички значајан утицај активности развоја запослених на ниво задовољства послом доказан је, такође, у бројним претходно наведеним истраживањима (Choo & Bowley, 2007; Costen & Salazar, 2011; Ray & Ray, 2011; Uvais, 2012; Goyal & Shrivastava, 2012; Niazi, 2014; Onyema, 2014; Paşaoğlu & Tonus, 2014; Кос et al., 2014; Bharadwaj, 2015; Khan et al., 2015; Ijigu, 2015; Nagaraju & Archana, 2015; Chaudhary & Bhaskar, 2016; Nabi et al., 2016; Anwar et al., 2017; Okechukwu, 2017; Nwachukwu & Chladková, 2017; Ahmed et al., 2017). Са друге стране, постоје и истраживања у којима није пронађен статистички значајан утицај активности развоја на ниво задовољства послом, као што је истраживање спроведено на узорку од 175 радника из јавних банака у Индонезији (Tobing, 2016).

Поред наведених истраживања која су новијег датума, постоје и бројне студије које су старе неколико деценија, а које су, такође, показале да активности МЉР-а представљају важну детерминанту задовољства послом (Latham & Leddy, 1987).

Иако постоји велики број истраживања у којима су аутори на различит начин анализирали утицај активности МЉР-а на задовољство послом, досадашњим истраживањима недостаје свеобухватност. Због укључивања само појединих активности у анализу постоји потреба за додатним истраживањем утицаја посматраних активности на задовољство послом, а у које ће бити укључена анализа већег броја димензија наведених активности. Из наведених разлога, дефинисана је и пета помоћна хипотеза у оквиру које ће се анализирати природа и интензитет везе између посматраних варијабли, а која гласи:

H₅: Активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

Тестирање наведене хипотезе биће извршено у склопу емпиријског истраживања.

4. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

4.1. Дизајн и план истраживања

Да би се анализирала дефинисана тема, односно испитао утицај организационог дизајна на задовољство послом, у оквиру докторске дисертације спроведено је детаљно истраживање путем којег су прикупљени, обрађени и анализирани потребни подаци. Спроведено истраживање одвијало се према унапред утврђеном плану, а обухватало је два дела, и то: (1) теоријски и (2) емпиријски део.

Први део истраживања обухвата теоријско истраживање у оквиру којег је извршена анализа постојеће литературе из области организације и менаџмента људских ресурса. Овај истраживачки поступак обухватио је прикупљање и анализу домаће и стране литературе о организационом дизајну и задовољству послом, као и преглед досадашњих научних и стручних истраживања. Стицањем ширег увида у посматрану појаву и утврђивањем научних правилности које постоје између организационог дизајна, његових елемената и задовољства послом, омогућено је обликовање и дефинисање теме, проблема, предмета, циљева и хипотеза истраживања. Поступак прикупљања и проучавања постојеће литературе примењен је у неколико фаза током израде докторске дисертације. Прва фаза представља фазу израде пријаве докторске дисертације у којој је обликована истраживачка тема, а затим дефинисане основне методолошке поставке дисертације. Ова фаза се одвијала у периоду од септембра 2016. године до маја 2017. године. Наведени поступак настављен је и у току друге фазе, односно у току израде теоријског дела докторске дисертације. Друга фаза одвијала се у периоду од јуна 2017. године до септембра 2018. године.

Други део истраживања обухвата емпиријско истраживање које је спроведено у сврху тестирања дефинисаних хипотеза. Како су у првом делу истраживања дефинисане основне методолошке поставке, други део подразумевао је спровођење конкретног емпиријског истраживања које је обухватало неколико фаза или корака. Први корак подразумевао је припрему емпиријског истраживања, односно поступак одређивања узорка на којем ће се истраживање спровести, а затим и поступак креирања анкетног упитника. Ова два поступка

детаљно су описана у наставку рада, а одвијала су се у периоду од јануара до маја 2018. године. Други корак односио се на поступак прикупљања емпиријских података и обухватао је слање креираног упитника путем електронске поште свим организацијама које су изабране у узорак и прикупљање одговора од испитаника. Наведни поступак одвијао се од у периоду од јуна до новембра 2018. године. Након спроведеног истраживања, трећи корак подразумевао је обраду прикупљених података. Прво је извршена припрема прикупљених података, која је обухватала њихово сређивање и груписање, након чега је спроведена статистичка обрада података помоћу статистичког софтвера за друштвене науке - СПСС (енгл. Statistical Package for Social Sciences – SPSS). Ови поступци омогућили су анализирање резултата, тестирање хипотеза, дискусију резултата, као и извођење закључака. Наведени поступци одвијали су се у периоду од новембра 2018. године до јануара 2019. године.

Основни истраживачки поступци и њихова временска динамика приказани су и кроз гантограм који се налази у Прилогу 3.

4.2. Истраживачка питања и хипотезе

На основу дефинисане теме, централног истраживачког питања и предмета истраживања, може се закључити да зависну варијаблу у предложеном истраживању представља *задовољство послом*. Иако постоје различити начини на које се може вршити мерење, односно оцењивање нивоа задовољства послом, у оквиру овог дела рада детаљно ће се објаснити изабрани приступ који ће се користити за проучавање зависне варијабле, односно показатељи који ће се користити као индикатори задовољства послом.

Иако су у постојећој литератури и досадашњим спроведеним истраживањима идентификовани бројни фактори који могу да утичу на ниво задовољства послом, у оквиру предложеног истраживања посматран је само утицај одређених организационих фактора или карактеристика које су део организационог дизајна, на зависну варијаблу. Тако условно независну варијаблу у овом истраживању представља *организациони дизајн*. Када је у питању посматрана варијабла у спроведеном истраживању анализиран је утицај различитих елемената

организационог дизајна, који су дефинисани Галбрајтовим моделом „звезда“ (стратегија, организациона структура, процеси, систем награђивања, активности управљања људским ресурсима), на зависну варијаблу. Тако наведени елементи организационог дизајна представљају независне варијабле, чија је детаљна операционализација представљена у наставку овог поглавља дисертације.

Поред претходно дефинисаних варијабли у анализу су укључене и одређене контролне варијабле, као што су: демографске карактеристике испитаника (пол, старост, ниво образовања, позиција, радно искуство и радно искуство у организацији) и различите карактеристике организација у којима су испитаници запослени (величина, структура власништва и делатност организације).

Након идентификовања истраживачких варијабли дефинисане су и хипотезе од којих се полази у истраживању. Основна и помоћне хипотезе дефинисане су на основу прегледа постојеће литературе и резултата претходних сличних истраживања, истраживачког питања, предмета и циљева истраживања.

Основна хипотеза директно произилази из централног истраживачког питања и гласи:

X: Организациони дизајн утиче на задовољство послом.

Основна хипотеза конкретизирана је путем пет помоћних хипотеза у оквиру којих се посебно испитује природа и интензитет везе између сваког појединачног елемента организационог дизајна, који је дефинисан поменутиим моделом „звезда“, и задовољства послом. Предложени начин за дефинисање хипотеза оправдан је постојећим теоријским сазнањима, као и досадашњим спроведеним емпиријским истраживањима. Тако дефинисане помоћне хипотезе гласе:

X₁: Стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

X₂: Организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

X₃: Процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

X₄: Систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

X₅: Активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

Приликом анализирања везе између идентификованих елемената организационог дизајна и задовољства послом посматраће се димензије, односно елементи или карактеристике појединачних елемената организационог дизајна и њихова повезаност са задовољством запослених. При томе су изабране оне димензије елемената организационог дизајна које су теоријски препознате као потенцијални узроци задовољства послом.

На основу претходно дефинисаних хипотеза може се обликовати концептуални оквир истраживања који ће представљати основу за анализу прикупљених података и тестирање хипотеза, а који је приказан на Слици 4.



Слика 4. Приказ хипотетичког модела истраживања

Извор: аутор (на основу прегледа релевантне литературе)

Како би се приказани модел и његове теоријске поставке и емпиријски доказале, спроведено је емпиријско истраживање које је имало за циљ да анализира утицај организационог дизајна, односно његових основних елемената на задовољство послом. Да би се проверио постављени модел и тестирале дефинисане хипотезе, у предложеном истраживању полази се од претпоставке да организациони дизајн утиче на задовољство послом, да су све релације приказане кроз хипотетички модел позитивне, односно да је задовољство посматраним елементима организационог дизајна корелисано са укупним задовољством запослених.

Детаљна операционализација идентификованих варијабли представљена је у наставку рада.

4.3. Операционализација варијабли и одређивање индикатора

Да би се могао испитати утицај независне на зависну варијаблу, потребно је извршити операционализацију идентификованих варијабли, односно одредити индикаторе помоћу којих ће се извршити квантификација варијабли.

Операционализација зависне варијабле - када је реч о зависној варијабли, у теоријском делу рада детаљно су објашњени различити начини на које се може вршити мерење, односно оцењивање нивоа задовољства послом. Иако у постојећој литератури недостаје сагласност аутора око најбољег начина за мерење нивоа задовољства послом, већина досадашњих истраживања показује да истраживачи најчешће посматрају задовољство послом као једну глобалну варијаблу, односно да најчешће користе глобалну оцену задовољства послом. Како глобална оцена обезбеђује општу процену свеукупног нивоа задовољства послом, употреба универзалног показатеља у предложеном истраживању оправдана је дефинисаним истраживачким питањем и постављеним хипотезама. Коришћење наведеног показатеља оправдано је и чињеницом да глобална оцена узима у обзир већи део укупног конструкта, као и да успешно одражава индивидуалне разлике у укупном нивоу задовољства послом.

Управо из претходно наведених разлога за оцењивање задовољства послом, као зависне варијабле, у предложеној докторској дисертацији коришћен је универзални показатељ. При томе је помоћу једног питања, односно једне ставке,

оцењен ниво свеукупног задовољства послом, а резултат је исказан по запосленом. Тако индикатор уз помоћ којег је извршена квантификација зависне варијабле представља степен укупног задовољства послом.

Операционализација независне варијабле - као што је већ наведено, независну варијаблу у предложеном истраживању представља *организациони дизајн*. Полазећи од схватања организационог дизајна као скупа организационих елемената, да би се анализирао утицај организационог дизајна на идентификовану зависну варијаблу, потребно је проучити његове саставне делове, односно различите елементе, димензије или компоненте дизајна. Иако постоје бројни теоријски модели који су развијени са циљем да прикажу и објасне основне елементе дизајна, њихове међусобне односе и узрочно-последичне везе, за моделирање и проучавање независне варијабле у предложеном истраживању изабран је Галбрајтов модел „звезда“. При томе је проучавање утицаја организационог дизајна на задовољство послом извршено кроз анализу утицаја појединачних елемената из модела „звезда“ на задовољство послом. Тако је у оквиру независне варијабле посматран утицај следећих елемената организационог дизајна на зависну варијаблу:

1. стратегија,
2. организациона структура,
3. процеси,
4. систем награђивања, и
5. активности управљања људским ресурсима.

Наведени елементи организационог дизајна проучавани су кроз задовољство испитаника наведеним елементима, па је тако задовољство појединачним елементима организационог дизајна посматрано као независна варијабла у истраживању. Приликом моделирања ових варијабли пошло се од основних дефиниција идентификованих елемената у изабраном моделу „звезда“, а операционализација сваке појединачне варијабле описана је у наставку рада.

Прва независна варијабла: Стратегија, као први елемент изабраног модела „звезда“, односи се на одређивање основних праваца, прецизирање краткорочних и дугорочних циљева, као и визије и мисије организације. Из наведене дефиниције могу се идентификовати основни елементи стратегије које је потребно посматрати приликом проучавања прве независне варијабле. Ако се у

обзир узму и досадашња истраживања у којима је стратегија идентификована као један од узрока задовољства послом, наведеним елементима свакако је потребно додати и укљученост запослених у процес стратешког планирања. Тако ће се у оквиру прве независне варијабле оцењивати задовољство стратегијом кроз оцењивање задовољства различитим димензијама, елементима или карактеристикама стратегије. Оцењивање ће се вршити на основу неколико утицајних фактора, као што су: информисаност о димензијама стратегије, прецизност и разумљивост дефинисаних димензија, као и укљученост запослених у стратегијско планирање (све идентификоване димензије наведене су у Табели 23). Индикатор прве независне варијабле јесте степен задовољства појединачним димензијама (елементима или карактеристикама) стратегије.

Друга независна варијабла: Организациона структура, као други елемент изабраног модела „звезда“, подразумева расподелу моћи и ауторитета у организацији и обухвата специјализацију, облик организације, расподелу моћи и департаментизацију. Са друге стране, анализа досадашњих истраживања показује да се приликом проучавања, анализирања и поређења организационих структура најчешће посматрају њихове основне димензије, карактеристике, елементи или параметри који у различитим конфигурацијама креирају особине модела структуре. Полазећи од наведене дефиниције и досадашњих истраживања идентификовани су основни параметри организационе структуре (подела рада, департаментизација, делегирање ауторитета и координација) и њихови елементи и карактеристике које је потребно посматрати приликом проучавања друге независне варијабле. Тако анализа ове варијабле подразумева оцењивање задовољства организационом структуром уз помоћ идентификованих димензија структуре (Табела 23). Индикатор друге независне варијабле јесте степен задовољства појединачним димензијама (параметрима или карактеристикама) организационе структуре.

Трећа независна варијабла: Трећи елемент организационог дизајна, који је дефинисан изабраним моделом „звезда“, односи се на процесе, односно повезане активности који делују у оквиру граница организације са циљем да се организационе јединице повежу и делују заједно. Иако су развијени различити приступи организационим процесима, процеси у оквиру посматраног модела

најчешће се поистовећује са процесима преношења информација у организацији (комуникација) и процесима доношења одлука. Анализом дефиниција наведених процеса, као и досадашњих спроведених истраживања, идентификоване су основне димензије, елементи или карактеристике процеса, односно фактори утицаја које је потребно анализирати приликом проучавања треће независне варијабле. Тако ће се у оквиру посматране варијабле оцењивати задовољство процесима помоћу идентификованих димензија процеса, као што су: прецизност и разумљивост дефинисаних процеса, квалитет процеса, могућност учествовања запослених у појединим процесима, доступност информација и осталих ресурса (Табела 23). Индикатор треће независне варијабле јесте степен задовољства појединачним димензијама (елементима или карактеристикама) процеса.

Четврта независна варијабла: Систем награђивања, као четврти елемент модела „звезда“, обухвата накнаде (надокнаде, компензације или зараде), односно све видове плата или награда које се исплаћују запосленима у замену за њихов рад. На основу постојећих дефиниција и досадашњих спроведених истраживања могу се идентификовати основне димензије, елементи или карактеристике система награђивања које је неопходно укључити у анализу четврте независне варијабле. Тако је у оквиру посматране варијабле анализиран ниво задовољства системом награђивања помоћу оцењивања задовољства идентификованим димензијама система награђивања, као што су: прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума на основу којих се одређују зараде, висина, праведност и редовност зарада, могућност повећања основне зараде, као и остале врсте накнада (Табела 23). Индикатор четврте независне варијабле је степен задовољства појединачним димензијама (елементима или карактеристикама) система награђивања.

Пета независна варијабла: Пета независна варијабла односи се на људске ресурсе, односно активности управљања људским ресурсима или активности МЉР-а, а које обухватају све активности које се односе на политике, праксе и системе који утичу на понашање запослених, њихове ставове и радну успешност. У активности из домена људских ресурса, које су идентификоване као основне активности у изабраном моделу „звезда“, убрајају се: регрутовање, селекција, обука и развој запослених. Иако су посматране активности проучаване на различите начине, анализом постојећих дефиниција и досадашњих истраживања

идентификоване су основне димензије, елементи или карактеристике ових активности које је потребно посматрати приликом проучавања пете независне варијабле. Тако се у оквиру ове варијабле оцењује ниво задовољства наведеним активностима, при чему се идентификоване активности посматрају кроз неколико димензија, као што су: прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума, праведност и транспарентност спровођења активности, квалитет, редовност и улагање организације у наведене активности (Табела 23). Индикатор пете независне варијабле јесте степен задовољства појединачним димензијама (елементима или карактеристикама) активности управљања људским ресурсима.

Преглед независних варијабли, њихових димензија и индикатора представљен је у Табели 23.

Табела 23. Преглед индикатора независних варијабли

| Независне варијабле | Утицајни фактори / димензије | Индикатори | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|
| Задовољство стратегијом | <ul style="list-style-type: none"> • Информисаност о визији и мисији • Могућност учествовања у процесу формулисања визије и мисије • Информисаност о циљевима и стратегијама • Прецизност и разумљивост циљева • Прецизност и разумљивост стратегија • Могућност учествовања у процесу формулисања циљева, стратегија и планова • Информисаност о степену остварења циљева и планова • Информисаност о плановима и политикама • Прецизност планова • Разумљивост планова | <p><i>Степен задовољства идентификованим димензијама стратегије</i></p> | | |
| | Задовољство организационом структуром | | <ul style="list-style-type: none"> • Број, разноврсност и учесталост понављања задатака • Сложеност и изазовност задатака • Могућност утицања на начин обављања посла и временску динамику активности • Величина организационе јединице • Степен ауторитета • Јасноћа и поштовање хијерархије • Координација и контрола активности • Могућност непосредне комуникације са радницима на повезаним местима • Степен до којег су радни процеси, понашање, инпути и очекивани резултати рада прописани и познати • Степен примене правила и процедура | <p><i>Степен задовољства идентификованим димензијама организационе структуре</i></p> |

| Независне варијабле | Утицајни фактори / димензије | Индикатори | | |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Задовољство процесима | <ul style="list-style-type: none"> • Прецизност и разумљивост процеса доношења одлука • Могућност учествовања у процесу доношења одлука које су важне за посао • Могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације | <i>Степен задовољства идентификованим димензијама процеса</i> | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Прецизност и разумљивост процеса комуникације • Доступност информација потребних за обављање посла • Доступност осталих информација • Квалитет повратних информација • Распољивост ресурса • Квалитет комуникације са руководиоцем • Квалитет комуникације са сарадницима | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Прецизност и разумљивост критеријума на основу којих се одређују зараде • Висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност • Праведност плате у односу на плате и сложеност посла свих осталих радника у организацији • Праведност плате у односу на плате радника у другим организацијама • Редовност плате • Могућност повећања основне плате • Могућност остварења стимулација • Бенефиције • Нематеријалне награде и погодности • Степен у којем се висином зараде прави разлика између „радника“ и „нерадника“ | | <i>Степен задовољства идентификованим димензијама система награђивања</i> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Прецизност и разумљивост критеријума за привлачење и избор кандидата • Посвећеност процесима привлачења и избора кандидата • Праведност и транспарентност процеса привлачења и избора кандидата • Посвећеност и улагање организације у активности обуке и развоја запослених • Квалитет и релевантност садржаја обуке • Редовност обуке • Могућност професионалног развоја и напредовања • Прецизност и разумљивост критеријума за напредовање • Праведност и транспарентност напредовања • Време које је потребно за напредовање | | | <i>Степен задовољства идентификованим димензијама активности управљања људским ресурсима</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Прецизност и разумљивост критеријума за привлачење и избор кандидата • Посвећеност процесима привлачења и избора кандидата • Праведност и транспарентност процеса привлачења и избора кандидата • Посвећеност и улагање организације у активности обуке и развоја запослених • Квалитет и релевантност садржаја обуке • Редовност обуке • Могућност професионалног развоја и напредовања • Прецизност и разумљивост критеријума за напредовање • Праведност и транспарентност напредовања • Време које је потребно за напредовање | | | |

Извор: аутор

Оцена задовољства независним варијаблама извршиће се на бази оцењивања степена задовољства различитим димензијама (елементима или

карактеристикама) ових варијабли, а које су идентификоване као потенцијални фактори који могу да утичу на задовољство појединачним елементима организационог дизајна.

4.4. Истраживачки узорак

Да би се провериле и тестирале хипотезе које су дефинисане на основу теоријског истраживања, спроведено је емпиријско истраживање помоћу којег су прикупљени примарни подаци у различитим организацијама из Републике Српске. Тако циљна популација обухвата скуп свих организација (привредних субјеката) које су регистроване у Привредној комори Републике Српске, док су циљни испитаници радници који су запослени у организацијама. Избор Привредне коморе као базе података за одређивање циљне популације оправдан је чињеницом да она представља организацију чији су чланови привредна друштва, банке, осигуравајућа друштва и друге финансијске организације које обављају привредну делатност у Републици Српској, као и чињеницом да, на основу Правилника о вођењу Привредног регистра Републике Српске (Службени гласник РС, број 121/08) и Закона о Привредној комори Републике Српске (Службени гласник РС, број 65/08), Привредна комора представља једину овлашћену институцију која је задужена за успостављање и вођење Привредног регистра Републике Српске. Како Привредни регистар представља јавно доступну, јединствену базу података о привредним субјектима (привредним друштвима и предузетницима) из Републике Српске, на основу ове базе дефинисана је и циљна популација за емпиријско истраживање. Из скупа од 3.824 укупно регистрованих организација (на дан 25.04.2017. године) искључене су микро организације (организације које запошљавају до 5 радника), с обзиром на чињеницу да у њима не постоје јасно дефинисани и изграђени организациони системи, као ни довољно развијени елементи организационог дизајна. Тако се долази до циљне популације коју чини скуп од 1.073 организације из Републике Српске, при чему су циљни испитаници сви радници који су запослени у датим организацијама.

Након дефинисања циљне популације формиран је довољно репрезентативан, прост случајни узорак на којем је спроведено емпиријско истраживање.

Планирана величина узорка израчуната је помоћу различитих формула које показују да је за коначну популацију која се састоји од 1.073 елемента, уз најчешће коришћен ниво поузданости од 95% и маргиналну грешку од 5%, довољан узорак који би се састојао од 283 елемента². На тај начин формиран је прост, случајни узорак од 283 организације које су регистроване у Привредном регистру Републике Српске, при чему планирани број испитаника представља скуп свих радника који су запослени у изабраним организацијама, а чији укупан број износи 6.983 радника. Избором случајног узорка у првој етапи (6.983 радника) омогућено је спровођење емпиријског истраживања, где се у другој етапи очекивао одговор свих радника из изабраних организација.

Поступак прикупљања емпиријских података, који је обухватао слање креираног упитника свим радницима који су запослени у организацијама које су изабране у узорак и прикупљање одговора од испитаника, трајао је у периоду од јуна до новембра 2018. године. Након шест месеци, упитник је попунило укупно 794 испитаника. Ипак, из узорка су елиминисани сви испитаници који нису попунили упитник на одговарајући начин, као и они који нису одговорили на сва питања. Тако је елиминисањем упитника са недостајућим подацима, у спроведеном емпиријском истраживању учествовало 738 испитаника, што представља и финални узорак испитаника. Како је од планираних 6.983, упитник попунило 738 испитаника, стопа одзива у истраживању износила је 10,57%, што представља прихватљиву стопу одзива када су у питању организациона истраживања (Baruch & Holtom, 2008). Ипак, у истраживању се јавила неслучајна или неузорачка (системска) грешка због одсуства одговора испитаника. Наведена грешка јавила се због тога што многи испитаници који су били укључени у истраживање нису дали одговоре (Mann, 2009).

Ако се посматра финални узорак из емпиријског истраживања, могуће је извршити анализу узорка према демографским карактеристикама испитаника, као и према карактеристикама организација у којима су испитаници запослени. Када

² Полазећи од формуле за маргиналну грешку: $z \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 0,05$ добија се:

$$1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,5 \cdot 0,5}{n}} \sqrt{\frac{1073-n}{1072}} = 0,05, \text{ одакле следи: } n = 283.$$

су у питању демографске карактеристике, испитаници су у оквиру првог дела упитника наводили податке (означавајући један од понуђених одговора) о њиховом полу, годинама старости, образовању, тренутној позицији у организацији, укупном радном искуству и радном искуству у организацији у којој су тренутно запослени. На основу прикупљених података извршена је анализа узорка према демографским карактеристикама испитаника, а резултати анализе представљени су у Табели 24.

Табела 24. Структура испитаника према демографским карактеристикама

| Варијабла | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|------------------------------|------------|--------------|
| Пол | мушки | 247 | 33,47 |
| | женски | 491 | 66,53 |
| Старост | до 25 година | 41 | 5,55 |
| | 26-35 година | 252 | 34,15 |
| | 36-45 година | 155 | 21,00 |
| | 46-55 година | 141 | 19,11 |
| | више од 56 година | 149 | 20,19 |
| Ниво образовања | нижа стручна спрема | 11 | 1,49 |
| | средња стручна спрема | 195 | 26,42 |
| | виша стручна спрема | 65 | 8,81 |
| | висока стручна спрема | 372 | 50,41 |
| | магистар | 77 | 10,43 |
| | доктор наука | 18 | 2,44 |
| Позиција | руководећа | 157 | 21,27 |
| | извршна | 581 | 78,73 |
| Радно искуство | до 5 година | 184 | 24,93 |
| | 6-15 година | 218 | 29,54 |
| | 16-25 година | 143 | 19,38 |
| | 26-35 година | 147 | 19,92 |
| | више од 35 година | 46 | 6,23 |
| Радно искуство у организацији у којој је испитаник тренутно запослен | до 5 година | 306 | 41,46 |
| | 6-15 година | 209 | 28,32 |
| | 16-25 година | 130 | 17,62 |
| | 26-35 година | 81 | 10,97 |
| | више од 35 година | 12 | 1,63 |

Извор: калкулација аутора

Када су у питању демографске карактеристике испитаника, већина испитаника била је женског пола (66,53%). Када се посматра старосна структура испитаника, може се уочити да је највише испитаника припадао старосној групи од 26 до 35 година старости (252 испитаника), док је група до 25 година старости бројила најмање испитаника (41 испитаник). Структура испитаника према нивоу образовања показује да је највише испитаника имало високу стручну спрему (50,41%), док је у истраживању учествовало само 11 испитаника који су имали

нижу стручну спрему (1,49%). Ако се посматра позиција испитаника, већину узорка чине извршиоци (78,73%). Када је у питању структура испитаника према укупном радном искуству, највећи број испитаника припада групи која је имала од 6 до 15 година радног искуства (29,54%), док је у узорку било најмање испитаника који имају више од 35 година искуства (6,23%). Са друге стране, када се посматра радно искуство у организацији у којој су тренутно запослени, највећи број испитаника има до 5 година радног искуства (41,46%), док је најмањи број оних испитаника који су у организацији запослени дуже од 35 година (1,63%).

Поред демографских карактеристика, први део упитника обухватао је и питања о основним карактеристикама организације у којој је испитаник запослен. Означавајући један од понуђених одговора, испитаници су наводили карактеристике организације, и то: величину, структуру власништва и делатност организације. На основу прикупљених одговора извршена је анализа узорка према карактеристикама организација у којима су испитаници запослени, а резултати анализе представљени су у Табели 25.

Табела 25. Структура испитаника према карактеристикама организација у којима су испитаници запослени

| Варијабла | Одговор | Учесталост | Процент |
|---|--|------------|--------------|
| Величина организације (број запослених) | мала (до 50 радника) | 180 | 24,39 |
| | средња (51-100 радника) | 383 | 51,90 |
| | велика (преко 100 радника) | 175 | 23,71 |
| Структура власништва у организацији | државна | 315 | 42,68 |
| | приватна | 423 | 57,32 |
| Делатност | дрвопрерада | 27 | 3,66 |
| | електро-хемијска индустрија | 9 | 1,22 |
| | енергетика | 21 | 2,85 |
| | финансије | 38 | 5,15 |
| | грађевинарство | 78 | 10,57 |
| | графика и папир | 7 | 0,95 |
| | информационо-комуникационе технологије | 97 | 13,14 |
| | комуналне и услужне делатности | 17 | 2,30 |
| | металургија и прерада метала | 8 | 1,08 |
| | пољопр., рибарство, прехр. и дуванска инд. | 54 | 7,32 |
| | шумарство | 0 | 0 |
| | текстил, кожа и обућа | 14 | 1,90 |
| | транспорт | 22 | 2,98 |
| | трговина | 316 | 42,82 |
| | туризам и угоститељство | 24 | 3,25 |
| водопривреда и вађење шљунка | 6 | 0,81 | |
| Делатност | производна | 224 | 30,35 |
| | услужна | 514 | 69,65 |

Извор: калкулација аутора

Када су у питању карактеристике организација у којима су испитаници запослени, извршено је груписање свих испитаника из узорка према величини, структури власништва и делатности организације. Тако структура испитаника према величини организације (мереној на основу броја запослених радника) показује да је највише испитаника запослено у организацијама средње величине (51,90%), док је најмањи број испитаника запослен у великим организацијама (23,71%). Подаци о структури власништва показују да је највећи број испитаника из узорка запослен у организацијама са већинским учешћем приватног капитала (57,32%). Када је у питању делатност организације, у претходној табели приказана је класификација према делатности организације у којој су испитаници запослени (класификација делатности према Приведној комори Републике Српске). Према наведеној класификацији највећи број испитаника запослен је у организацијама које послују у области трговине (42,82%). Међутим, због лакше обраде података, посматране делатности класификоване су у две групе које обухватају организације из производне и организације из услужне делатности. Тако је већина испитаника која је учествовала у истраживању запослена у организацијама које обављају услужну делатност (69,65%).

4.5. Истраживачки алати и технике

С обзиром на дефинисано истраживачко питање, предмет и циљеве истраживања, опредељење је направљено у корист квантитативне методологије, при чему је за спровођење истраживања изабрана метода анкетања због бројних предности које су пожељне за истраживање идентификованих варијабли.

Основни истраживачки инструмент који је коришћен за прикупљање информација о елементима организационог дизајна и задовољству послом у изабраним организацијама јесте посебно креиран анкетни упитник. Упитник се састојао из три целине које су обухватале питања о идентификованим варијаблама.

Први део упитника обухвата питања о демографским карактеристикама испитаника и општа питања о карактеристикама организације у којој су испитаници запослени. Питања о демографским карактеристикама имала су за циљ да открију пол, старост, ниво образовања, позицију, радно искуство и радно

искуство испитаника у организацији у којој је тренутно запослен. Са друге стране, део упитника који се односи на организационе карактеристике имао је за циљ да прикупи податке о величини, основној делатности и структури власништва организације у којој је испитаник запослен.

Други део упитника односи се на питања у вези са дефинисаним елементима организационог дизајна и има за циљ да прикупи податке о независним варијаблама. Како је на основу анализе утврђено да још увек не постоје скале помоћу којих се може измерити ниво задовољства елементима организационог дизајна, као и да постојеће скале нису адекватне за доказивање везе између организационог дизајна и задовољства послом, за потребе истраживања развијен је нови инструмент. Пратећи најновије препоруке за креирање психометријских скала (Robinson, 2018), инструмент је развијен кроз неколико фаза.

Прва фаза у развоју нове скале подразумевала је генерисање прелиминарних ставки које ће бити укључене у упитник. На основу прегледа постојеће теорије и досадашњих истраживања прво су анализирани различити теоријски модели организационог дизајна, при чему је Галбрајтов модел „звезда“ изабран као основни модел који ће се користити у истраживању. Према наведеном моделу основни елементи организационог дизајна, који ће се проучавати и у истраживању, јесу: (1) стратегија, (2) организациона структура, (3) процеси, (4) систем награђивања и (5) активности менаџмента људских ресурса. Затим су на основу прегледа теорије из посматране области, дефиниција појединачних елемената организационог дизајна из изабраног модела „звезда“ и досадашњих истраживања идентификоване различите димензије (подементи или карактеристике) наведених елемената које су уврштене у скалу. Прелиминарна листа димензија из прве фазе, заснована на прегледу релевантне литературе, обухватала је укупно 100 ставки, односно аспеката посла, па је тако прва верзија скале за оцењивање задовољства елементима организационог дизајна обухватала 5 подскала са укупно 100 димензија посла. За оцену дефинисаних ставки изабрана је скала Ликертовог типа (Likert, 1932) са 5 степени одговора, при чему је планирано да испитаници за сваку понуђену димензију посла искажу (1) степен важности коју свака димензија има за њих лично (распон одговора од „уопште ми

није важно“ до „веома ми је важно“) ³ и (2) степен задовољства сваком од димензија на послу који обављају (распон одговора од „уопште нисам задовољан“ до „у потпуности сам задовољан“) ⁴.

Након генерисања ставки за оцењивање идентификованих димензија посла, друга фаза имала је за циљ да испита релевантност аспеката са прелиминарне листе. Ова фаза обухватала је оцењивање јасноће изражавања, са циљем да се обезбеди јасно разумевање ставки, као и процену валидности садржаја скале, како би се испитало да ли су сви потребни аспекти укључени у скалу. Друга фаза спроведена је на начин да је обављено десет полуструктурираних интервјуа са стручњацима из посматране области и радницима из различитих организација (академско особље, руководиоци у организацијама и извршиоци). Током интервјуа је анализиран начин на који су формулисана питања у упитнику, њихово тумачење, као и могући одговори. На основу прикупљених информација, прелиминарни упитник је побољшан, што је омогућило прикупљање квалитетнијих и прецизнијих информација. Тако су ставке које су процењене као непрецизно дефинисане или недовољно јасне за раднике на најнижем хијерархијском нивоу модификоване, како би биле разумљиве свим радницима. Аспекти који су оцењени као мање значајни за задовољство послом избачени су из упитника, док су додатне ставке (у вези са идентификованим елементима организационог дизајна) које су предложили испитаници, а које су оцењене као важне и релевантне, убачене у упитник. Након друге фазе предложени упитник је скраћен и обухватао је листу од 80 различитих димензија посла.

Трећа фаза обухватала је прелиминарно или пилот истраживање у оквиру којег су упитници припремљени, подељени и прикупљени. Тако је пилот истраживање спроведено на узорку од 81 радника који су запослени у једној банци у Републици Српској. Како је истраживањем обухваћена само једна организација, за истраживање је коришћена метода студије случаја због бројних предности које су пожељне за истраживање посматраних варијабли. Иако метода студије случаја

³ Степен важности испитаници су исказивали заокруживањем једног од понуђених одговора: (1) Уопште ми није важно; (2) Није ми важно; (3) Осредње ми је важно; (4) Важно ми је; (5) Веома ми је важно, при чему је оцена „3“ представљала неутралну средину.

⁴ Степен задовољства испитаници су исказивали заокруживањем једног од понуђених одговора: (1) Уопште нисам задовољан; (2) Нисам задовољан; (3) Осредње сам задовољан; (4) Задовољан сам; (5) У потпуности сам задовољан, при чему је оцена „3“ представљала неутралну средину.

има одређена ограничења када је у питању генерализација закључака, избор ове методе оправдан је сврхом истраживања, односно циљем да се спроведе пилот истраживање помоћу којег ће се кориговати и тестирати креирани инструмент и утврдити његова поузданост.

Када је у питању организација у којој је спроведено истраживање, постоји неколико основних разлога који оправдавају избор аутора. Прво, у питању је велика организација у којој је омогућено испитивање великог броја запослених радника и прикупљање одређеног броја упитника који је потребан за доказивање поузданости мерног инструмента. Друго, због величине и хетерогености организације обезбеђења је разноврсност узорка кроз прикупљање података од испитаника који се разликују по бројним карактеристикама, као што су: пол, старост, образовање, радно искуство, позиција и друге. У истраживање су били укључени сви радници запослени у посматраној организацији, а процедура прикупљања података спроведена је на начин да се осигура максимална безбедност и анонимност испитаника. Истраживање је спроведено тако што је сваком запосленом раднику достављен упитник у одштампаној верзији, при чему су радници замољени да у року од 15 дана попуне упитнике и убаце их у кутије које су постављене на улазу у банку и филијале банке.

У четвртој фази извршено је процењивање димензија које поједини испитаници нису оценили, ставки које су означене као нејасне, као и коментара које су испитаници дописивали на крају упитника. Пета фаза подразумевала је кориговање предложеног упитника у складу са резултатима истраживања. Елиминисањем аспеката које су испитаници сматрали неважним, спајањем повезаних аспеката на које су испитаници давали исте одговоре и модификовањем ставки које су испитаници сматрали нејасним, скала је додатно скраћена.

Спровођењем претходних фаза развијена је скала за оцењивање задовољства елементима организационог дизајна која се састоји од укупно 50 димензија посла, а које се могу груписати у пет одвојених подскала за сваки појединачни елемент организационог дизајна (Прилог 4).

Да би се оправдало коришћење креираних скала, израчуната је поузданост свих скала и подскала на основу препорученог Кронбаховог алфа коефицијента (енгл.

Cronbach's alpha). Наведени коефицијент показује колико добро одабране тврдње описују посматрану варијаблу и мери интерну поузданост тврдњи које чине једну скалу (Cronbach, 1951), а његове вредности израчунате су применом статистичког софтвера за друштвене науке - СПСС (енгл. Statistical Package for Social Sciences – SPSS) и упоређене са референтним вредностима (Devellis, 2016), како би се утврдила прихватљивост резултата истраживања.

Поузданост развијене скале израчуната је на основу одговора који су прикупљени од испитаника из пилот истраживања, а сумарни преглед вредности Кронбаховог коефицијента алфа за дату скалу у целини, као и за појединачне подскеле представљен је помоћу Табеле 26.

Табела 26. Вредности Кронбаховог коефицијента алфа за развијену скалу (пилот истраживање)

| Скала/подскала | Кронбахов коефицијент алфа |
|--|----------------------------|
| Подскала 1: Стратегија | 0,909 |
| Подскала 2: Организациона структура | 0,826 |
| Подскала 3: Процеси | 0,893 |
| Подскала 4: Систем награђивања | 0,888 |
| Подскала 5: Активности управљања људским ресурсима | 0,931 |
| ЦЕЛОКУПНА СКАЛА | 0,964 |

Извор: калкулација аутора

На основу прикупљених података и добијених резултата истраживања о вредностима Кронбаховог коефицијента алфа за појединачне подскеле, као и за скалу у целини, може се закључити да предложени мерни инструмент показује одговарајући ниво поузданости, односно да постоји интерна поузданост тврдњи у оквиру сваке од подскеле, као и у оквиру целокупне скале. Вредности коефицијената из претходне табеле показују да креирани инструмент представља поуздану скалу за оцењивање задовољства елементима организационог дизајна.

Међутим, иако је пилот истраживање показало да су креиране подскеле и целокупна скала поуздани мерни инструменти за оцењивање посматраних варијабли, да би се развијени мерни инструмент могао прогласити поузданим

инструментом потребно је извршити додатно тестирање скале на узорку који обухвата већи број радника из различитих организација. Тестирањем крираног инструмента на већем узорку радника који су запослени у већем броју различитих организација превазилазе се ограничења пилот истраживања. Уједно, ова фаза представља пожељан поступак који се, према најновијим препорукама, наводи као завршна фаза у процесу развијања психометријских скала.

Из наведених разлога прво ће се, на целокупном узорку, проверити поузданост појединачних подскала, а затим и поузданост скале у целини. На основу добијених резултата (Прилог 5) може се донети неколико закључака:

- *Подскала за мерење задовољства стратегијом* - вредност Кронбаховог коефицијента алфа за дату подскалу износи 0,947. У складу са референтним вредностима (Devellis, 2016), прва подскала може се оценити као целина која поседује одличну унутрашњу сагласност и поузданост. Исто тако, резултати показују да би се избацивањем прве ставке вредност Кронбаховог коефицијента алфа могла повећати за 0,001. Међутим, како је наведено повећање занемариво, прва ставка није елиминисана из прве подскале. Израчунате вредности, такође, показују да се избацивањем било које од преосталих девет ставки не може повећати поузданост посматране подскале.
- *Подскала за мерење задовољства организационом структуром* – вредност Кронбаховог коефицијента алфа износи 0,951, на основу чега се подаци прикупљени помоћу друге подскале могу оценити као одлични. Исто тако, резултати показују да се избацивањем било које предложене ставке вредност Кронбаховог коефицијента алфа за дату подскалу не може повећати.
- *Подскала за мерење задовољства процесима* – вредност Кронбаховог коефицијента алфа за трећу подскалу износи 0,951, на основу чега се може закључити да се подаци прикупљени помоћу наведене скале, такође, могу оценити као одлични. Добијени резултати показују да се вредност Кронбаховог коефицијента алфа не може повећати избацивањем било које предложене ставке из посматране подскале.
- *Подскала за мерење задовољства системом награђивања* – вредност Кронбаховог коефицијента алфа за подскалу која се односи на систем награђивања износи 0,956, на основу чега се четврта подскала може оценити

као целина која поседује одличну унутрашњу сагласност и поузданост. Такође, резултати показују да се избацивањем ставки из посматране подскеле вредност Кронбаховог коефицијента алфа не може повећати.

- *Подскала за мерење задовољства људским ресурсима* – вредност Кронбаховог коефицијента алфа за дату подскалу износи 0,964, што показује да се пета подскала може оценити као целина која поседује одличну унутрашњу сагласност и поузданост. Добијени резултати, такође, показују да се избацивањем било које ставке из предложене подскеле вредност Кронбаховог коефицијента алфа не може повећати.
- *Скала за мерење задовољства организационим дизајном* - вредност Кронбаховог коефицијента алфа за дату скалу у целини износи 0,989. На основу израчунатог показатеља може се закључити да предложена скала представља поуздану алатку за оцењивање задовољства организационим дизајном.

Сумарни преглед вредности Кронбаховог коефицијента алфа за дату скалу у целини, као и за појединачне подскеле, израчунатих на нивоу целокупног узорка, представљен је помоћу Табеле 27.

Табела 27. Сумарни преглед вредности Кронбаховог коефицијента алфа за креирану скалу

| Скала/подскала | Кронбахов коефицијент алфа |
|--|----------------------------|
| Подскала 1: Стратегија | 0,947 |
| Подскала 2: Организациона структура | 0,951 |
| Подскала 3: Процеси | 0,951 |
| Подскала 4: Систем награђивања | 0,956 |
| Подскала 5: Активности управљања људским ресурсима | 0,964 |
| ЦЕЛОКУПНА СКАЛА | 0,989 |

Извор: калкулација аутора

На основу добијених резултата истраживања, који показују да се вредности Кронбаховог коефицијента алфа за појединачне подскеле, као и за скалу у целини, крећу у интервалу од 0,947 до 0,989, може се закључити да предложени

инструмент показује одговарајући ниво поузданости, односно да постоји интерна поузданост тврдњи у оквиру сваке од подскеале, као и у оквиру целокупне скеале. Вредности израчунатих коефицијената из претходне табеле потврђују закључке из пилот истраживања (добијене вредности коефицијената на целокупном узорку су веће него вредности добијене на основу пилот истраживања) и показују да креирани инструмент представља поуздану скеалу за оцењивање задовољства организационим дизајном, као и задовољства елементима организационог дизајна.

Трећи део упитника обухвата само једну ставку, односно једно питање на основу којег се може измерити ниво укупног задовољства послом, а које има за циљ да прикупи податке о зависној варијабли. Од испитаника се тражи да искажу степен укупног задовољства послом, при чему је за оцену дефинисане ставке изабрана скеала Ликертовог типа (Likert, 1932) са пет степени одговора који се крећу у распону од „уопште нисам задовољан“ до „у потпуности сам задовољан“.

Заједно са попутним писмом, креирани упитник је, путем електронске поште, достављен организацијама које су изабране у узорак, уз молбу да се исти проследи свим радницима који су запослени у организацији. У истраживање су били укључени сви радници запослени у случајно изабраним организацијама, а процедура прикупљања података спроведена је на начин да се осигура максимална безбедност и анонимност испитаника (испитаници су одговоре достављали директно истраживачу).

На тај начин омогућено је испитивање великог броја запослених радника и прикупљање одређеног броја упитника који је потребан за доказивање поузданости скеале. Такође је обезбеђена и разноврсност узорка кроз прикупљање података од испитаника који су запослени у различитим организацијама, а који се разликују и према бројним личним карактеристикама. Тако су на основу упитника прикупљене детаљне информације о дефинисаним независним варијаблима које су идентификоване у процесу операционализације варијабли, као и о зависној варијабли. На тај начин омогућено је утврђивање природе и интензитета везе између организационог дизајна, његових елемената и задовољства послом.

У складу са дефинисаним циљевима рада изабране су и технике помоћу којих су анализирани прикупљени подаци.

У складу са природом варијабли које су анализирани у емпиријском делу истраживања, а у циљу сагледавања узрочно-последичне зависности и интензитета везе између независне и зависне варијабле, за обраду прикупљених података коришћене су одговарајуће статистичке технике, при чему су прикупљени подаци обрађени применом претходно наведеног статистичког софтвера за друштвене науке.

У зависности од претпоставки које су испуњене након завршетка процеса прикупљања и кодирања података извршен је и избор одговарајућих техника статистичке анализе. Осим техника дескриптивне статистике коришћене су корелациона анализа, технике поређења група и анализе разлика између група.

Дескриптивна анализа примењена је приликом проучавања свих варијабли, креираних подскала, као и скале у целини. Анализа је извршена за делове скале који се односе на важност, као и за делове скале који се односе на задовољство идентификованим варијаблама.

Поређење и анализа разлика између група извршена је према дефинисаним контролним варијаблама, са циљем да се утврди постојање статистички значајних разлика између различитих група испитаника које су формиране на основу контролних варијабли (демографске карактеристике испитаника и карактеристике организација у којима су испитаници запослени). Избор статистичких техника за анализу прикупљених података извршен је у складу са природом посматраних варијабли. Како су зависна и све независне варијабле мерене помоћу ординалне скале (скала Ликертовог типа) избор је направљен у корист непараметарских тестова. Тако су за анализу разлика између група коришћена два теста, и то: (1) Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) - у случају када се анализира постојање разлика између две групе испитаника и (2) Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test) - у случају када се анализира постојање разлика између три или више група испитаника.

Тестирање свих дефинисаних хипотеза извршено је помоћу корелационе анализе. Такође, због природе варијабли које су оцењиване помоћу скала Ликертовог типа, коришћен је непараметарски показатељ, односно Спирменов коефицијент корелације (енгл. Spearman's Rank-Order Correlation - Spearman's Rho).

5. РЕЗУЛТАТИ ЕМПИРИЈСКОГ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

5.1. Резултати истраживања

Емпиријско истраживање спроведено је са сврхом да се тестира основна хипотеза којом се тврди да организациони дизајн, посматран као скуп одређених елемената, има позитиван утицај на укупно задовољство послом. Да би се доказала основна хипотеза, дефинисане су и помоћне хипотезе у којима се истражије утицај појединачних елемената организационог дизајна, који су дефинисани изабраним моделом „звезда“, на зависну варијаблу. Како према поменутом моделу организациони дизајн чини пет елемената, дефинисано је пет помоћних хипотеза. Тако ће у наставку рада прво бити приказани резултати тестирања помоћних хипотеза, а затим и резултати тестирања основне истраживачке хипотезе.

Пре него што се изврши тестирање хипотеза, у оквиру сваке целине која се односи на одређену хипотезу, прво ће бити анализирани фреквенције одговора испитаника и дескриптивне мере (средња вредност и стандардна девијација) за дефинисане ставке из одређене подскеале која је креирана за оцењивање одговарајуће независне варијабле. Анализирани подаци биће представљени за део скеале који се односи на важност идентификованих димензија независних варијабли, са циљем да се провери и потврди оцењени ниво важности из пилот истраживања, а тиме и оправда њихово уврштавање у скалу. Учесталост одговора и дескриптивне мере биће приказане и за део скеале који се односи на оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама независне варијабли.

Такође, сагледаће се и утицај контролних варијабли на димензије посматраних независних варијабли, како би се утврдило постојање статистички значајних разлика између различитих група испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Због природе посматраних варијабли које су оцењиване помоћу ординалне скеале (скеале Ликертовог типа) коришћени су непараметарски тестови. При томе су коришћена претходно наведена два теста, и то: (1) Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) - у случају када се анализира постојање разлика између две групе испитаника и (2) Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-

Wallis Test) - у случају када се анализира постојање разлика између три или више група испитаника.

Након наведених анализа извршено је тестирање дефинисаних хипотеза, односно тестирање статистичке значајности постављених релација. За тестирање хипотеза коришћена је корелациона анализа, при чему је због природе варијабли (које су оцењиване помоћу скала Ликертовог типа) коришћен непараметарски показатељ, односно Спирменов коефицијент корелације (енгл. Spearman's Rank-Order Correlation - Spearman's Rho).

Када су у питању резултати истраживања, уместо пуних назива варијабли, а у сврху боље прегледности резултата истраживања, за приказивање добијених резултата у наредним табелама користиће се ознаке из Табеле 28.

Табела 28. Ознаке за варијабле из истраживања

| ВАРИЈАБЛА | | ОЗНАКА |
|-----------|---|--------|
| 1. | СТРАТЕГИЈА | C |
| 2. | Информисаност о визији и мисији организације | C1 |
| 3. | Могућност учествовања у процесу формулисања визије и мисије организације | C2 |
| 4. | Информисаност о циљевима и стратегијама организације | C3 |
| 5. | Прецизност и разумљивост дефинисаних циљева организације, циљева који се односе на организациону јединицу и циљева који се односе на посао | C4 |
| 6. | Прецизност и разумљивост дефинисаних стратегија (начина за остваривање циљева) | C5 |
| 7. | Могућност учествовања у процесу формулисања циљева, стратегија и планова | C6 |
| 8. | Информисаност о степену остварења циљева и планова | C7 |
| 9. | Информисаност о годишњим бизнис плановима и политикама организације | C8 |
| 10. | Прецизност дефинисања планова организације, планова који се односе на организациону јединицу и планова који се односе на посао | C9 |
| 11. | Разумљивост планова организације и улоге организационе јединице и личне улоге у остварењу планова | C10 |
| 12. | ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА | OC |
| 13. | Број, разноврсност и учесталост понављања задатака | OC1 |
| 14. | Сложеност и изазовност | OC2 |
| 15. | Могућност утицања на начин обављања посла и временску динамику активности | OC3 |
| 16. | Величина организационе јединице | OC4 |
| 17. | Степен ауторитета који је делегиран | OC5 |
| 18. | Јасноћа и поштовање хијерархије (односа надређености и подређености) | OC6 |
| 19. | Координација и контрола активности од стране руководиоца | OC7 |
| 20. | Могућност непосредног комуницирања са радницима на повезаним местима | OC8 |
| 21. | Степен до којег су радни процеси, понашање, инпути (знања и вештине које радник мора поседовати) и очекивани резултати рада прописани и познати - постоји јасна прописана процедура | OC9 |
| 22. | Степен примене дефинисаних правила и процедура | OC10 |

| ВАРИЈАБЛА | | ОЗНАКА |
|-----------|--|--------|
| 23. | ПРОЦЕСИ | П |
| 24. | Прецизност и разумљивост дефинисаних процеса доношења одлука | П1 |
| 25. | Могућност учествовања у процесу доношења одлука које су важне за посао | П2 |
| 26. | Могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације | П3 |
| 27. | Прецизност и разумљивост дефинисаних процеса комуникације | П4 |
| 28. | Доступност информација потребних за обављање посла | П5 |
| 29. | Доступност осталих информација | П6 |
| 30. | Квалитет повратних информација | П7 |
| 31. | Расположивост ресурса који су потребни за обављање посла | П8 |
| 32. | Квалитет комуникације са руководиоцем (могућност да руководиоца питате за ствари које Вас интересују и да му изнесете мишљења, идеје, предлоге и жалбе) | П9 |
| 33. | Квалитет комуникације са сарадницима (могућност да сараднике питате за ствари које Вас интересују и да им изнесете мишљења, идеје, предлоге и жалбе) | П10 |
| 34. | СИСТЕМ НАГРАЂИВАЊА | Н |
| 35. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума на основу којих се одређују зараде у организацији | Н1 |
| 36. | Висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност | Н2 |
| 37. | Праведност плате у односу на плате и сложеност посла свих осталих радника у организацији | Н3 |
| 38. | Праведност плате у односу на плате радника који у другим организацијама обављају исте или сличне послове | Н4 |
| 39. | Редовност плате | Н5 |
| 40. | Могућност повећања основне плате | Н6 |
| 41. | Могућност остварења стимулација (повишица, бонуса, провизија...) | Н7 |
| 42. | Бенефиције (пензијско инвалидско осигурање, здравствено и социјално осигурање, бенефиције слободног времена...) | Н8 |
| 43. | Нематеријалне награде и погодности (флексибилно радно време, коришћење службеног аутомобила, мобилни телефон, паркинг место, бесплатна рекреација, јефтина исхрана...) | Н9 |
| 44. | Степен у којем се висином зараде прави разлика између „радника“ и „нерадника“ у Вашој организацији | Н10 |
| 45. | АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА | А |
| 46. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за привлачење и избор кандидата за упражњено радно место у организацији | А1 |
| 47. | Посвећеност организације процесима привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији | А2 |
| 48. | Праведност и транспарентност процеса привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији | А3 |
| 49. | Посвећеност и улагање организацији у активности обуке и развоја запослених | А4 |
| 50. | Квалитет и релевантност садржаја обуке | А5 |
| 51. | Редовност обуке | А6 |
| 52. | Могућност професионалног развоја и напредовања у каријери | А7 |
| 53. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за напредовање у организацији | А8 |
| 54. | Праведност и транспарентност напредовања у организацији | А9 |
| 55. | Време које је потребно за напредовање у организацији у односу на време потребно за напредовање у другим организацијама | А10 |
| 56. | ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН | ОД |
| 57. | УКУПНО ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ | УЗП |

Извор: истраживање аутора

Приликом анализе и приказивања резултата истраживања користиће се ознаке из претходне табеле. У случају када се анализирају делови скале који се односе на степен важности идентификованих варијабли испред ознаке варијабле користиће се ознака „В“, док ће се у приликом анализе делова скале који се односе на степен задовољства идентификованим варијаблама испред ознаке варијабле користити ознака „З“.

5.1.1. Тестирање прве помоћне хипотезе

Прва помоћна хипотеза односи се на везу између прве независне варијабле (првог елемента организационог дизајна који је дефинисан изабраним моделом „звезда“), и зависне варијабле. У питању је веза између стратегије организације и задовољства послом, па тако прва помоћна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

H₁: Стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства стратегијом (посматраног кроз задовољство идентификованим димензијама стратегије) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе анализирана је учесталост одговора испитаника на мерној скали за оцењивање важности идентификованих димензија стратегије. Учесталост одговора испитаника приказана је у Табели 29.

Табела 29. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на стратегију (важност димензија)

| Димензије стратегије | Одговор | Учесталост | Процент |
|----------------------|----------------------|------------|-------------|
| BC1 | Уопште ми није важно | 11 | 1,5 |
| | Није ми важно | 61 | 8,3 |
| | Осредње ми је важно | 113 | 15,3 |
| | Важно ми је | 330 | 44,7 |
| | Веома ми је важно | 223 | 30,2 |
| BC2 | Уопште ми није важно | 16 | 2,2 |
| | Није ми важно | 81 | 11,0 |
| | Осредње ми је важно | 146 | 19,8 |
| | Важно ми је | 331 | 44,9 |
| | Веома ми је важно | 164 | 22,2 |

| Димензије стратегије | Одговор | Учесталост | Процент |
|----------------------|--------------------------|------------|-------------|
| BC3 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 29 | 3,9 |
| | Осредње ми је важно | 81 | 11,0 |
| | Важно ми је | 341 | 46,2 |
| | Веома ми је важно | 284 | 38,5 |
| BC4 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 9 | 1,2 |
| | Осредње ми је важно | 41 | 5,6 |
| | Важно ми је | 312 | 42,3 |
| | Веома ми је важно | 375 | 50,8 |
| BC5 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 26 | 3,5 |
| | Осредње ми је важно | 59 | 8,0 |
| | Важно ми је | 362 | 49,1 |
| | Веома ми је важно | 291 | 39,4 |
| BC6 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 46 | 6,2 |
| | Осредње ми је важно | 100 | 13,6 |
| | Важно ми је | 328 | 44,4 |
| | Веома ми је важно | 264 | 35,8 |
| BC7 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 21 | 2,8 |
| | Осредње ми је важно | 73 | 9,9 |
| | Важно ми је | 321 | 43,5 |
| | Веома ми је важно | 320 | 43,4 |
| BC8 | Уопште ми није важно | 6 | 0,8 |
| | Није ми важно | 28 | 3,8 |
| | Осредње ми је важно | 105 | 14,2 |
| | Важно ми је | 361 | 48,9 |
| | Веома ми је важно | 238 | 32,2 |
| BC9 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 14 | 1,9 |
| | Осредње ми је важно | 51 | 6,9 |
| | Важно ми је | 318 | 43,1 |
| | Веома ми је важно | 354 | 48,0 |
| BC10 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 12 | 1,6 |
| | Осредње ми је важно | 40 | 5,4 |
| | Важно ми је | 299 | 40,5 |
| | Веома ми је важно | 384 | 52,0 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализирају одговори испитаника у вези са степеном важности идентификованих димензија стратегије, на основу претходне табеле може се уочити да се учесталост одговора разликује по посматраним димензијама. Ипак, процентуално највећи број испитаника сматра да је свака од наведених димензија стратегије „важна“ (седам димензија) или „веома важна“ (три димензије) за њихов посао. Међутим, да би се могло уочити колико су идентификоване димензије у просеку важне за испитанике, као и да би се посматране димензије могле

рангирати према важности потребно је израчунати просечан степен важности за сваку од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) ставки из прве подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија стратегије) представљене су у Табели 30.

Табела 30. Дескриптивне мере подскеле која се односи на стратегију (важност димензија)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| BC1 | 738 | 3.94 | .958 |
| BC2 | 738 | 3.74 | .994 |
| BC3 | 738 | 4.18 | .809 |
| BC4 | 738 | 4.42 | .667 |
| BC5 | 738 | 4.24 | .746 |
| BC6 | 738 | 4.10 | .857 |
| BC7 | 738 | 4.27 | .783 |
| BC8 | 738 | 4.08 | .827 |
| BC9 | 738 | 4.37 | .708 |
| BC10 | 738 | 4.42 | .707 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво важности идентификованих димензија стратегије. На основу добијених резултата може се уочити да испитаници из узорка у просеку сматрају да су све наведене димензије стратегије важне за њихов посао (оцењени ниво важности за сваку димензију има вредност изнад неутралне средине). Тиме су добијени резултати потврдили закључке пилот истраживања и додатно оправдали укључивање свих идентификованих димензија у предложену подскалу за оцењивање задовољства стратегијом. Како су све идентификоване димензије стратегије у просеку оцењене као важне, није потребно вршити корекцију прве предложене подскеле. Ако се посматране димензије стратегије рангирају према оцењеном степену важности, може се уочити да су се две димензије издвојиле као просечно најважније димензије за испитанике из узорка, и то: четврта димензија (прецизност и разумљивост дефинисаних циљева организације, циљева који се односе на организациону јединицу и циљева који се односе на посао запосленог) и десета димензија (разумљивост планова организације, улоге организационе јединице и личне улоге запосленог у остварењу планова). Са друге стране, оцењени ниво важности најмањи је за другу димензију која се односи на могућност учествовања у процесу

формулисања визије и мисије организације. Код исте димензије јавља се и просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине, док се просечно најмање одступање јавља код претходно наведене четврте димензије (прецизност и разумљивост дефинисаних циљева организације, циљева који се односе на организациону јединицу и циљева који се односе на посао запосленог).

Да би се утврдило да ли се просечно оцењени ниво важности појединачних димензија разликује по групама испитаника, које су формиране на основу контролних варијабли, у Табели 31 представљене су дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из прве подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија стратегије) према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 31. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на стратегију (важност димензија) према контролним варијаблама

| Варијабла | | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|-------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,88 | 3,80 | 4,12 | 4,39 | 4,16 | 4,05 | 4,23 | 4,00 | 4,33 | 4,44 |
| | женски | 3,97 | 3,71 | 4,21 | 4,44 | 4,28 | 4,12 | 4,28 | 4,12 | 4,39 | 4,41 |
| Старост | до 25 година | 3,95 | 3,59 | 4,17 | 4,51 | 4,39 | 4,34 | 4,32 | 3,85 | 4,34 | 4,51 |
| | 26 – 35 | 3,89 | 3,70 | 4,07 | 4,37 | 4,17 | 3,98 | 4,15 | 3,96 | 4,26 | 4,36 |
| | 36 – 45 | 3,97 | 3,77 | 4,17 | 4,37 | 4,21 | 4,12 | 4,32 | 4,20 | 4,46 | 4,43 |
| | 46 – 55 | 3,88 | 3,67 | 4,23 | 4,43 | 4,18 | 4,16 | 4,27 | 4,09 | 4,40 | 4,46 |
| | више од 56 | 4,04 | 3,88 | 4,36 | 4,55 | 4,41 | 4,15 | 4,39 | 4,20 | 4,43 | 4,46 |
| Ниво образовања | нижа СС | 3,00 | 2,91 | 4,00 | 4,36 | 4,00 | 3,91 | 3,82 | 3,73 | 4,18 | 4,27 |
| | средња СС | 3,69 | 3,47 | 4,09 | 4,27 | 4,13 | 3,94 | 4,22 | 3,95 | 4,27 | 4,30 |
| | виша СС | 3,69 | 3,52 | 4,26 | 4,57 | 4,18 | 4,03 | 4,15 | 4,05 | 4,51 | 4,34 |
| | висока СС | 4,10 | 3,90 | 4,19 | 4,45 | 4,31 | 4,15 | 4,31 | 4,12 | 4,36 | 4,48 |
| | магистар | 4,10 | 3,96 | 4,29 | 4,52 | 4,21 | 4,26 | 4,35 | 4,19 | 4,49 | 4,55 |
| | доктор наука | 4,11 | 3,67 | 4,39 | 4,67 | 4,72 | 4,28 | 4,22 | 4,61 | 4,61 | 4,44 |
| Позиција | руководећа | 4,64 | 4,57 | 4,73 | 4,78 | 4,61 | 4,73 | 4,73 | 4,61 | 4,76 | 4,80 |
| | извршна | 3,75 | 3,51 | 4,04 | 4,33 | 4,14 | 3,93 | 4,14 | 3,94 | 4,26 | 4,32 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,92 | 3,71 | 4,10 | 4,44 | 4,23 | 4,07 | 4,19 | 3,91 | 4,29 | 4,40 |
| | 6 – 15 | 3,92 | 3,69 | 4,11 | 4,33 | 4,19 | 4,03 | 4,22 | 4,10 | 4,35 | 4,33 |
| | 16 – 25 | 3,82 | 3,74 | 4,13 | 4,38 | 4,22 | 4,09 | 4,29 | 4,18 | 4,38 | 4,48 |
| | 26 – 35 | 4,11 | 3,85 | 4,41 | 4,55 | 4,34 | 4,25 | 4,36 | 4,13 | 4,48 | 4,51 |
| | више од 35 | 3,93 | 3,74 | 4,35 | 4,52 | 4,33 | 4,09 | 4,39 | 4,20 | 4,37 | 4,48 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,86 | 3,66 | 4,09 | 4,37 | 4,23 | 4,06 | 4,20 | 3,96 | 4,33 | 4,36 |
| | 6 – 15 | 3,97 | 3,70 | 4,14 | 4,40 | 4,22 | 4,12 | 4,27 | 4,15 | 4,38 | 4,47 |
| | 16 – 25 | 4,02 | 3,85 | 4,32 | 4,55 | 4,26 | 4,08 | 4,38 | 4,21 | 4,37 | 4,47 |
| | 26 – 35 | 4,07 | 3,94 | 4,42 | 4,51 | 4,28 | 4,21 | 4,33 | 4,10 | 4,47 | 4,46 |
| | више од 35 | 3,75 | 4,00 | 4,33 | 4,42 | 4,42 | 4,17 | 4,33 | 4,50 | 4,42 | 4,33 |
| Величина организације | мала | 3,91 | 3,81 | 4,15 | 4,39 | 4,25 | 4,07 | 4,15 | 3,98 | 4,28 | 4,41 |
| | средња | 3,93 | 3,69 | 4,18 | 4,43 | 4,24 | 4,14 | 4,32 | 4,08 | 4,37 | 4,41 |
| | велика | 3,99 | 3,77 | 4,22 | 4,44 | 4,25 | 4,02 | 4,27 | 4,19 | 4,46 | 4,46 |
| Структура власништва | државна | 3,93 | 3,70 | 4,10 | 4,39 | 4,19 | 4,04 | 4,23 | 4,03 | 4,29 | 4,37 |
| | приватна | 3,94 | 3,77 | 4,24 | 4,45 | 4,28 | 4,14 | 4,29 | 4,12 | 4,43 | 4,46 |
| Делатност | производна | 4,00 | 3,65 | 4,17 | 4,37 | 4,21 | 4,07 | 4,27 | 4,06 | 4,31 | 4,46 |
| | услугна | 3,91 | 3,78 | 4,19 | 4,45 | 4,26 | 4,11 | 4,26 | 4,09 | 4,39 | 4,41 |

Извор: калкулација аутора

Иако претходна табела показује да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних димензија стратегије, потребно је утврдити да ли су израчунате разлике статистички значајне. Као што је у уводном делу овог поглавља наведено, за утврђивање статистичке значајности разлика између дефинисаних група коришћена су два теста: Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Како је у истраживању дефинисан велики број различитих контролних варијабли, као што су: (1) демографске карактеристике испитаника (пол, старост, ниво образовања, позиција, радно искуство и радно искуство у организацији) и (2) карактеристике организације у којој су испитаници запослени (величина, структура власништва и делатност организације), у Табели 32 приказани су само подаци о *p* вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 6.

Табела 32. Сумарни подаци о *p* вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)

| Варијабла | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .258 | .203 | .569 | .650 | .182 | .273 | .897 | .113 | .932 | .357 |
| Старост** | .800 | .384 | .008 | .053 | .022 | .032 | .060 | .004 | .156 | .818 |
| Ниво образовања** | .000 | .000 | .271 | .007 | .003 | .010 | .195 | .011 | .034 | .020 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .279 | .791 | .001 | .010 | .364 | .158 | .228 | .030 | .362 | .177 |
| Радно искуство у организацији** | .281 | .138 | .005 | .073 | .910 | .715 | .357 | .013 | .805 | .684 |
| Величина организације** | .626 | .292 | .896 | .783 | .959 | .198 | .049 | .166 | .074 | .626 |
| Структура власништва* | .958 | .347 | .015 | .189 | .300 | .163 | .299 | .063 | .025 | .084 |
| Делатност* | .224 | .126 | .815 | .203 | .525 | .782 | .464 | .799 | .269 | .737 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

H_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

H_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних димензија стратегије (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney

Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 33.

Табела 33. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)

| Варијабла | Групе | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Старост | 1 - 2 | | | .287 | | .172 | .010 | | .613 | | | |
| | 1 - 3 | | | .685 | | .254 | .149 | | .035 | | | |
| | 1 - 4 | | | .739 | | .217 | .345 | | .167 | | | |
| | 1 - 5 | | | .370 | | .558 | .177 | | .025 | | | |
| | 2 - 26 – 35 | | | .271 | | .755 | .085 | | .003 | | | |
| | 3 - 36 – 45 | | | .017 | | .930 | .022 | | .105 | | | |
| | 4 - 46 – 55 | | | .000 | | .003 | .056 | | .002 | | | |
| | 5 - више од 56 | | | .226 | | .846 | .530 | | .323 | | | |
| | | 3 - 5 | | | .030 | | .015 | .865 | | .768 | | |
| | | 4 - 5 | | | .413 | | .012 | .640 | | .219 | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .079 | .069 | | .451 | .761 | .944 | | .486 | .689 | .927 | |
| | 1 - 3 | .106 | .056 | | .625 | .662 | .659 | | .320 | .524 | .961 | |
| | 1 - 4 | .004 | .001 | | .961 | .312 | .342 | | .186 | .908 | .474 | |
| | 1 - 5 | .008 | .002 | | .745 | .516 | .202 | | .115 | .657 | .272 | |
| | 1 - 6 | .030 | .066 | | .333 | .028 | .253 | | .003 | .403 | .495 | |
| | 2 - 3 | .965 | .829 | | .004 | .735 | .365 | | .486 | .012 | .909 | |
| | 2 - 4 | .000 | .000 | | .008 | .005 | .002 | | .067 | .218 | .005 | |
| | 2 - 5 | .001 | .000 | | .010 | .282 | .003 | | .057 | .023 | .006 | |
| | 2 - 6 | .032 | .404 | | .016 | .001 | .074 | | .002 | .049 | .254 | |
| | 3 - виша СС | 3 - 4 | .002 | .003 | | .137 | .291 | | .658 | .049 | .072 | |
| | 4 - висока СС | 3 - 5 | .012 | .005 | | .733 | .563 | | .349 | .667 | .027 | |
| | 5 - магистар | 3 - 6 | .071 | .497 | | .407 | .003 | | .278 | .009 | .641 | |
| | 6 - доктор наука | 4 - 5 | .695 | .509 | | .333 | .434 | | .318 | .404 | .102 | |
| | | 4 - 6 | .550 | .469 | | .112 | .011 | | .535 | .005 | .102 | |
| | 5 - 6 | .752 | .358 | | .309 | .008 | | .934 | .033 | .441 | | |
| Радно искуство | 1 - 2 | | | .920 | .032 | | | | .083 | | | |
| | 1 - 3 | | | .482 | .330 | | | | .010 | | | |
| | 1 - 4 | | | .001 | .217 | | | | .016 | | | |
| | 1 - 5 | | | .038 | .484 | | | | .031 | | | |
| | 2 - до 5 година | 2 - 3 | | | .516 | .357 | | | .236 | | | |
| | 3 - 6 – 15 | 2 - 4 | | | .000 | .001 | | | .302 | | | |
| | 4 - 16 – 25 | 2 - 5 | | | .038 | .042 | | | .197 | | | |
| | 5 - 26 – 35 | 3 - 4 | | | .011 | .038 | | | .849 | | | |
| | 5 - више од 35 | 3 - 5 | | | .134 | .194 | | | .633 | | | |
| | | 4 - 5 | | | .789 | .901 | | | .528 | | | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | | .489 | .961 | | | | .029 | | | |
| | 1 - 3 | | | .006 | .011 | | | | .009 | | | |
| | 1 - 4 | | | .001 | .173 | | | | .153 | | | |
| | 1 - 5 | | | .375 | .929 | | | | .028 | | | |
| | 2 - до 5 година | 2 - 3 | | | .053 | .015 | | | .384 | | | |
| | 3 - 6 – 15 | 2 - 4 | | | .012 | .188 | | | .963 | | | |
| | 4 - 16 – 25 | 2 - 5 | | | .522 | .917 | | | .080 | | | |
| | 5 - 26 – 35 | 3 - 4 | | | .378 | .475 | | | .476 | | | |
| | 5 - више од 35 | 3 - 5 | | | .903 | .276 | | | .192 | | | |
| | | 4 - 5 | | | .601 | .485 | | | .106 | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | | | | | | | .014 | | | | |
| | 1 - 3 | | | | | | | .189 | | | | |
| | 2 - 3 | | | | | | | .354 | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија стратегије. Из посматране групе контролних варијабли може се издвојити позиција испитаника као једина контролна варијабла код које постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија стратегије (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике за већину посматраних димензија стратегије (осам димензија) постоје и код испитаника са различитим нивоом образовања, док код осталих контролних варијабли статистички значајне разлике постоје само код одређених димензија стратегије, и то код: четири димензије (старост), три димензије (радно искуство и радно искуство у организацији), две димензије (структура власништва) и једне димензије (величина организације). Ипак, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних димензија стратегије не постоје код група испитаника које су формиране на основу пола испитаника и делатности организације.

Са друге стране, пре тестирања прве помоћне хипотезе, потребно је анализирати и део скале који се односи на задовољство идентификованим димензијама стратегије. Тако је анализирана фреквенција одговора испитаника на мерној скали за оцењивање задовољства идентификованим димензијама стратегије, а учесталост одговора приказана је у Табели 34.

Табела 34. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама)

| Димензије стратегије | Одговор | Учесталост | Процент |
|----------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗС1 | Уопште нисам задовољан | 7 | 0,9 |
| | Нисам задовољан | 47 | 6,4 |
| | Осредње сам задовољан | 153 | 20,7 |
| | Задовољан сам | 322 | 43,6 |
| | У потпуности сам задовољан | 209 | 28,3 |
| ЗС2 | Уопште нисам задовољан | 53 | 7,2 |
| | Нисам задовољан | 155 | 21,0 |
| | Осредње сам задовољан | 208 | 28,2 |
| | Задовољан сам | 250 | 33,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 72 | 9,8 |

| Димензије стратегије | Одговор | Учесталост | Процент |
|----------------------|------------------------------|------------|-------------|
| ЗС3 | Уопште нисам задовољан | 16 | 2,2 |
| | Нисам задовољан | 94 | 12,7 |
| | Осредње сам задовољан | 215 | 29,1 |
| | Задовољан сам | 275 | 37,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 138 | 18,7 |
| ЗС4 | Уопште нисам задовољан | 32 | 4,3 |
| | Нисам задовољан | 135 | 18,3 |
| | Осредње сам задовољан | 193 | 26,2 |
| | Задовољан сам | 265 | 35,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 113 | 15,3 |
| ЗС5 | Уопште нисам задовољан | 24 | 3,3 |
| | Нисам задовољан | 134 | 18,2 |
| | Осредње сам задовољан | 229 | 31,0 |
| | Задовољан сам | 248 | 33,6 |
| | У потпуности сам задовољан | 103 | 14,0 |
| ЗС6 | Уопште нисам задовољан | 39 | 5,3 |
| | Нисам задовољан | 160 | 21,7 |
| | Осредње сам задовољан | 222 | 30,1 |
| | Задовољан сам | 219 | 29,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 98 | 13,3 |
| ЗС7 | Уопште нисам задовољан | 23 | 3,1 |
| | Нисам задовољан | 128 | 17,3 |
| | Осредње сам задовољан | 196 | 26,6 |
| | Задовољан сам | 262 | 35,5 |
| | У потпуности сам задовољан | 129 | 17,5 |
| ЗС8 | Уопште нисам задовољан | 23 | 3,1 |
| | Нисам задовољан | 124 | 16,8 |
| | Осредње сам задовољан | 208 | 28,2 |
| | Задовољан сам | 260 | 35,2 |
| | У потпуности сам задовољан | 123 | 16,7 |
| ЗС9 | Уопште нисам задовољан | 29 | 3,9 |
| | Нисам задовољан | 123 | 16,7 |
| | Осредње сам задовољан | 194 | 26,3 |
| | Задовољан сам | 256 | 34,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 136 | 18,4 |
| ЗС10 | Уопште нисам задовољан | 24 | 3,3 |
| | Нисам задовољан | 118 | 16,0 |
| | Осредње сам задовољан | 176 | 23,8 |
| | Задовољан сам | 276 | 37,4 |
| | У потпуности сам задовољан | 144 | 19,5 |

Извор: калкулација аутора

Претходна табела показује учесталост одговора испитаника у вези са степеном задовољства идентификованим димензијама стратегије. На основу израчунатих фреквенција може се уочити да се учесталост одговора разликује по посматраним димензијама, при чему је процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“ посматраним димензијама стратегије (девет димензија), док је оцењени степен задовољства „осредњи“ за само једну димензију стратегије.

Међутим, да би се анализирао просечан степен задовољства идентификованим димензијама стратегије, као и да би се извршило рангирање посматраних димензија, потребно је израчунати просечан степен задовољства сваком од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) за ставке из прве подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама стратегије) представљене су у Табели 35.

Табела 35. Дескриптивне мере подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗС1 | 738 | 3.92 | .908 |
| ЗС2 | 738 | 3.18 | 1.093 |
| ЗС3 | 738 | 3.58 | 1.002 |
| ЗС4 | 738 | 3.40 | 1.083 |
| ЗС5 | 738 | 3.37 | 1.035 |
| ЗС6 | 738 | 3.24 | 1.096 |
| ЗС7 | 738 | 3.47 | 1.065 |
| ЗС8 | 738 | 3.46 | 1.052 |
| ЗС9 | 738 | 3.47 | 1.090 |
| ЗС10 | 738 | 3.54 | 1.075 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама стратегије. На основу добијених резултата може се уочити да су испитаници из узорка у просеку задовољни свим димензијама стратегије (оцењени ниво задовољства за сваки аспект има вредност изнад неутралне средине). Ако се посматране димензије стратегије рангирају према оцењеном нивоу задовољства, прикупљени подаци показују да је просечан ниво задовољства испитаника највећи код прве димензије, која се односи на информисаност о визији и мисији организације, док је просечно оцењени ниво задовољства најмањи за другу димензију, која се односи на могућност учествовања у процесу формулисања визије и мисије организације. Одговори испитаника просечно су највише одступали од аритметичке средине код шесте димензије (могућност учествовања у процесу формулисања циљева, стратегија и планова), док се просечно најмање одступање јавља код прве димензије (информисаност о визији и мисији организације).

Да би се утврдило да ли се просечно оцењени ниво задовољства појединачним димензијама стратегије разликује по групама испитаника, које су формиране на основу контролних варијабли, у Табели 36 представљене су дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из прве подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама стратегије) према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 36. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ЗС1 | ЗС2 | ЗС3 | ЗС4 | ЗС5 | ЗС6 | ЗС7 | ЗС8 | ЗС9 | ЗС10 |
|-------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,83 | 3,20 | 3,48 | 3,42 | 3,40 | 3,28 | 3,41 | 3,46 | 3,47 | 3,59 |
| | женски | 3,97 | 3,17 | 3,63 | 3,38 | 3,35 | 3,22 | 3,50 | 3,45 | 3,47 | 3,52 |
| Старост | до 25 година | 3,80 | 2,95 | 3,32 | 3,24 | 3,10 | 2,93 | 3,12 | 3,22 | 3,05 | 3,27 |
| | 26 – 35 | 3,76 | 3,17 | 3,49 | 3,36 | 3,33 | 3,34 | 3,43 | 3,40 | 3,44 | 3,50 |
| | 36 – 45 | 3,94 | 3,24 | 3,62 | 3,45 | 3,35 | 3,26 | 3,50 | 3,57 | 3,54 | 3,63 |
| | 46 – 55 | 4,06 | 3,13 | 3,69 | 3,43 | 3,38 | 3,10 | 3,45 | 3,43 | 3,50 | 3,52 |
| | више од 56 | 4,06 | 3,26 | 3,64 | 3,41 | 3,52 | 3,28 | 3,61 | 3,52 | 3,55 | 3,60 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,91 | 2,00 | 3,00 | 2,18 | 2,55 | 2,00 | 2,64 | 2,55 | 2,36 | 2,27 |
| | средња СС | 3,84 | 3,00 | 3,46 | 3,18 | 3,16 | 2,96 | 3,19 | 3,24 | 3,22 | 3,22 |
| | виша СС | 3,98 | 3,15 | 3,62 | 3,40 | 3,45 | 3,20 | 3,51 | 3,45 | 3,38 | 3,48 |
| | висока СС | 3,92 | 3,31 | 3,60 | 3,49 | 3,46 | 3,39 | 3,58 | 3,52 | 3,59 | 3,71 |
| | магистар | 4,09 | 3,23 | 3,74 | 3,62 | 3,51 | 3,42 | 3,65 | 3,71 | 3,75 | 3,77 |
| | доктор наука | 4,39 | 3,06 | 3,78 | 3,44 | 3,39 | 3,28 | 3,67 | 3,83 | 3,56 | 3,50 |
| Позиција | руководећа | 4,32 | 3,54 | 4,03 | 3,85 | 3,78 | 3,75 | 4,01 | 3,97 | 3,99 | 4,10 |
| | извршна | 3,81 | 3,08 | 3,45 | 3,27 | 3,26 | 3,10 | 3,32 | 3,31 | 3,33 | 3,39 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,76 | 3,05 | 3,42 | 3,34 | 3,26 | 3,22 | 3,31 | 3,33 | 3,34 | 3,46 |
| | 6 – 15 | 3,85 | 3,27 | 3,56 | 3,39 | 3,36 | 3,33 | 3,51 | 3,49 | 3,48 | 3,54 |
| | 16 – 25 | 4,05 | 3,13 | 3,71 | 3,43 | 3,42 | 3,15 | 3,48 | 3,53 | 3,48 | 3,54 |
| | 26 – 35 | 4,05 | 3,23 | 3,63 | 3,42 | 3,46 | 3,22 | 3,53 | 3,46 | 3,56 | 3,63 |
| | више од 35 | 4,09 | 3,24 | 3,70 | 3,48 | 3,43 | 3,22 | 3,67 | 3,57 | 3,63 | 3,61 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,81 | 3,09 | 3,46 | 3,35 | 3,29 | 3,24 | 3,39 | 3,38 | 3,41 | 3,48 |
| | 6 – 15 | 3,89 | 3,24 | 3,59 | 3,40 | 3,39 | 3,22 | 3,50 | 3,51 | 3,47 | 3,54 |
| | 16 – 25 | 4,10 | 3,16 | 3,73 | 3,38 | 3,37 | 3,18 | 3,49 | 3,49 | 3,48 | 3,57 |
| | 26 – 35 | 4,07 | 3,32 | 3,68 | 3,54 | 3,56 | 3,36 | 3,59 | 3,52 | 3,65 | 3,70 |
| | више од 35 | 4,08 | 3,67 | 3,75 | 3,58 | 3,75 | 3,25 | 3,83 | 3,67 | 3,58 | 3,58 |
| Величина организације | мала | 3,73 | 3,08 | 3,43 | 3,20 | 3,16 | 3,08 | 3,29 | 3,27 | 3,30 | 3,40 |
| | средња | 3,93 | 3,19 | 3,56 | 3,39 | 3,39 | 3,23 | 3,48 | 3,46 | 3,49 | 3,55 |
| | велика | 4,10 | 3,26 | 3,75 | 3,60 | 3,54 | 3,41 | 3,63 | 3,63 | 3,61 | 3,67 |
| Структура власништва | државна | 3,93 | 3,28 | 3,65 | 3,52 | 3,43 | 3,34 | 3,58 | 3,60 | 3,62 | 3,68 |
| | приватна | 3,91 | 3,10 | 3,52 | 3,30 | 3,32 | 3,17 | 3,39 | 3,35 | 3,36 | 3,44 |
| Делатност | производна | 3,93 | 3,26 | 3,63 | 3,40 | 3,39 | 3,29 | 3,50 | 3,51 | 3,50 | 3,55 |
| | услугна | 3,91 | 3,15 | 3,55 | 3,39 | 3,36 | 3,22 | 3,46 | 3,43 | 3,46 | 3,53 |

Извор: калкулација аутора

На основу претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво задовољства појединачним димензијама стратегије. За израчунавање статистичке значајности израчунатих разлика коришћена су претходно наведена два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због великог броја дефинисаних контролних варијабли, у Табели 37 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 7.

Табела 37. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)

| Варијабла | ЗС1 | ЗС2 | ЗС3 | ЗС4 | ЗС5 | ЗС6 | ЗС7 | ЗС8 | ЗС9 | ЗС10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .138 | .562 | .136 | .543 | .440 | .378 | .328 | .756 | .894 | .312 |
| Старост** | .006 | .448 | .252 | .805 | .181 | .120 | .130 | .288 | .151 | .329 |
| Ниво образовања** | .000 | .000 | .030 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .011 | .249 | .212 | .919 | .497 | .641 | .147 | .381 | .352 | .655 |
| Радно искуство у организацији** | .039 | .120 | .149 | .621 | .230 | .892 | .365 | .585 | .503 | .575 |
| Величина организације** | .001 | .200 | .007 | .001 | .002 | .017 | .016 | .006 | .020 | .030 |
| Структура власништва* | .766 | .033 | .092 | .008 | .165 | .027 | .012 | .001 | .002 | .002 |
| Делатност* | .794 | .191 | .309 | .850 | .572 | .328 | .725 | .423 | .600 | .771 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама стратегије (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 38.

Табела 38. Сумарни подаци о *p* вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)

| Варијабла | Групе | ЗС1 | ЗС2 | ЗС3 | ЗС4 | ЗС5 | ЗС6 | ЗС7 | ЗС8 | ЗС9 | ЗС10 | |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | .959 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 3 | .236 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 4 | .059 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 5 | .070 | | | | | | | | | | |
| | 1 - до 25 година | 2 - 3 | .048 | | | | | | | | | |
| | 2 - 26 – 35 | 2 - 4 | .002 | | | | | | | | | |
| | 3 - 36 – 45 | 2 - 5 | .003 | | | | | | | | | |
| | 4 - 46 – 55 | 3 - 4 | .379 | | | | | | | | | |
| | 5 - више од 56 | 3 - 5 | .440 | | | | | | | | | |
| | 4 - 5 | .887 | | | | | | | | | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .001 | .001 | .093 | .004 | .034 | .002 | .124 | .037 | .009 | .003 | |
| | 1 - 3 | .001 | .001 | .037 | .001 | .004 | .001 | .022 | .009 | .005 | .001 | |
| | 1 - 4 | .001 | .000 | .032 | .000 | .002 | .000 | .005 | .003 | .000 | .000 | |
| | 1 - 5 | .000 | .002 | .026 | .000 | .005 | .000 | .006 | .002 | .000 | .000 | |
| | 1 - 6 | .000 | .024 | .043 | .011 | .032 | .004 | .023 | .002 | .011 | .011 | |
| | 2 - 3 | .156 | .212 | .134 | .174 | .038 | .131 | .044 | .117 | .235 | .076 | |
| | 1 - нижа СС | 2 - 4 | .073 | .000 | .056 | .001 | .000 | .000 | .000 | .010 | .000 | .000 |
| | 2 - средња СС | 2 - 5 | .015 | .070 | .020 | .002 | .016 | .003 | .002 | .001 | .000 | .000 |
| | 3 - виша СС | 2 - 6 | .006 | .896 | .112 | .321 | .334 | .189 | .066 | .015 | .152 | .215 |
| | 4 - висока СС | 3 - 4 | .851 | .253 | .747 | .435 | .870 | .146 | .571 | .555 | .194 | .048 |
| | 5 - магистар | 3 - 5 | .387 | .523 | .446 | .182 | .750 | .281 | .420 | .128 | .064 | .050 |
| | 6 - доктор наука | 3 - 6 | .057 | .713 | .459 | .783 | .894 | .719 | .514 | .180 | .466 | .717 |
| | | 4 - 5 | .199 | .794 | .203 | .363 | .770 | .963 | .590 | .169 | .282 | .520 |
| | | 4 - 6 | .041 | .355 | .338 | .948 | .821 | .687 | .641 | .274 | .865 | .600 |
| | | 5 - 6 | .199 | .550 | .840 | .648 | .735 | .691 | .863 | .774 | .755 | .470 |
| | Радно искуство | 1 - 2 | .142 | | | | | | | | | |
| 1 - 3 | | .004 | | | | | | | | | | |
| 1 - 4 | | .003 | | | | | | | | | | |
| 1 - 5 | | .026 | | | | | | | | | | |
| 1 - до 5 година | | 2 - 3 | .140 | | | | | | | | | |
| 2 - 6 – 15 | | 2 - 4 | .116 | | | | | | | | | |
| 3 - 16 – 25 | | 2 - 5 | .245 | | | | | | | | | |
| 4 - 26 – 35 | | 3 - 4 | .922 | | | | | | | | | |
| 5 - више од 35 | | 3 - 5 | .860 | | | | | | | | | |
| | 4 - 5 | .925 | | | | | | | | | | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | .393 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 3 | .006 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 4 | .044 | | | | | | | | | | |
| | 1 - 5 | .304 | | | | | | | | | | |
| | 2 - 3 | .061 | | | | | | | | | | |
| | 1 - до 5 година | 2 - 4 | .186 | | | | | | | | | |
| | 2 - 6 – 15 | 2 - 5 | .456 | | | | | | | | | |
| | 3 - 16 – 25 | 3 - 4 | .786 | | | | | | | | | |
| | 4 - 26 – 35 | 3 - 5 | .956 | | | | | | | | | |
| 5 - више од 35 | 4 - 5 | .859 | | | | | | | | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | .015 | | .200 | .020 | .008 | .120 | .074 | .035 | .039 | .077 | |
| | 1 - 3 | .000 | | .002 | .000 | .001 | .005 | .004 | .002 | .007 | .011 | |
| | 2 - 3 | .050 | | .024 | .031 | .098 | .065 | .111 | .091 | .224 | .165 | |
| | 1 - мала | | | | | | | | | | | |
| 2 - средња | | | | | | | | | | | | |
| 3 - велика | | | | | | | | | | | | |

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства одређеним димензијама стратегије. Ипак, добијени резултати показују да код две контролне варијабле (ниво образовања и позиција) постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија стратегије (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике за већину посматраних димензија стратегије постоје код испитаника који долазе из организација различите величине (девет димензија), као и код испитаника који су запослени у организацијама које се разликују према структури власништва (седам димензија). Када су у питању старост, радно искуство и радно искуство у организацији, статистички значајне разлике постоје само код прве димензије стратегије. Ипак, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства посматраним димензијама стратегије не постоје код група испитаника које су формиране на основу пола испитаника и делатности организације.

Након што је анализиран утицај различитих контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним димензијама стратегије, може се анализирати и статистичка значајност релације између прве независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру прве помоћне хипотезе која гласи:

H_1 : Стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

У сврху провере прве помоћне хипотезе примењена је корелациона анализа, а резултати анализе приказани су у Табели 39.

Табела 39. Тестирање прве помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | | ЗС | УЗП |
|----------------------------------|------------|---------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗС | Коефицијент корелације | 1.000 | .862** |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | УЗП | Величина узорка | 738 | 738 |
| | | Коефицијент корелације | .862** | 1.000 |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H_0 : У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H_1 : У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу израчунате вредности коефицијента корелације у узорку ($r_s = 0,862$) и израчунате p вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

С обзиром на то да је између задовољства стратегијом (израчунатог на основу задовољства идентификованим димензијама стратегије) и укупног задовољства послом утврђено постојање статистички значајне везе, да је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван, може се констатовати да код испитаника са већим степеном задовољства стратегијом постоји и већи степен укупног задовољства послом, при чему важи и обрнуто.

Како је доказано да постоји јака корелација у узорку између задовољства стратегијом и укупног задовољства послом, те како је анализа показала да је стратегија, заједно са њеним димензијама, оцењена као „важна“ за посао испитаника, може се закључити да је стратегија битан фактор задовољства послом. Овим је доказана прва помоћна хипотеза којом се тврди да стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

5.1.2. Тестирање друге помоћне хипотезе

Друга помоћна хипотеза односи се на везу између друге независне варијабле (другог елемента организационог дизајна који је дефинисан изабраним моделом „звезда“), и зависне варијабле. У питању је веза између организационе структуре и задовољства послом, па тако друга помоћна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

X₂: Организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства организационом структуром (посматраног кроз задовољство идентификованим димензијама организационе структуре) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе анализирана је учесталост одговора на мерној скали за оцењивање важности идентификованих димензија организационе структуре. Учесталост одговора испитаника приказана је у Табели 40.

Табела 40. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија)

| Димензије организационе структуре | Одговор | Учесталост | Процент |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|-------------|
| ВОС1 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 13 | 1,8 |
| | Осредње ми је важно | 45 | 6,1 |
| | Важно ми је | 305 | 41,3 |
| | Веома ми је важно | 373 | 50,5 |
| ВОС2 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 15 | 2,0 |
| | Осредње ми је важно | 66 | 8,9 |
| | Важно ми је | 337 | 45,7 |
| | Веома ми је важно | 319 | 43,2 |
| ВОС3 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 11 | 1,5 |
| | Осредње ми је важно | 43 | 5,8 |
| | Важно ми је | 282 | 38,2 |
| | Веома ми је важно | 400 | 54,2 |
| ВОС4 | Уопште ми није важно | 15 | 2,0 |
| | Није ми важно | 75 | 10,2 |
| | Осредње ми је важно | 164 | 22,2 |
| | Важно ми је | 266 | 36,0 |
| | Веома ми је важно | 218 | 29,5 |

| Димензије организационе структуре | Одговор | Учесталост | Процент |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|-------------|
| ВОС5 | Уопште ми није важно | 6 | 0,8 |
| | Није ми важно | 34 | 4,6 |
| | Осредње ми је важно | 78 | 10,6 |
| | Важно ми је | 301 | 40,8 |
| | Веома ми је важно | 319 | 43,2 |
| ВОС6 | Уопште ми није важно | 5 | 0,7 |
| | Није ми важно | 53 | 7,2 |
| | Осредње ми је важно | 127 | 17,2 |
| | Важно ми је | 307 | 41,6 |
| | Веома ми је важно | 246 | 33,3 |
| ВОС7 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 18 | 2,4 |
| | Осредње ми је важно | 98 | 13,3 |
| | Важно ми је | 307 | 41,6 |
| | Веома ми је важно | 315 | 42,7 |
| ВОС8 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 15 | 2,0 |
| | Осредње ми је важно | 63 | 8,5 |
| | Важно ми је | 288 | 39,0 |
| | Веома ми је важно | 370 | 50,1 |
| ВОС9 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 28 | 3,8 |
| | Осредње ми је важно | 94 | 12,7 |
| | Важно ми је | 325 | 44,0 |
| | Веома ми је важно | 291 | 39,4 |
| ВОС10 | Уопште ми није важно | 4 | 0,5 |
| | Није ми важно | 39 | 5,3 |
| | Осредње ми је важно | 111 | 15,0 |
| | Важно ми је | 343 | 46,5 |
| | Веома ми је важно | 241 | 32,7 |

Извор: калкулација аутора

У претходној табели приказане су фреквенције одговора испитаника у вези са степеном важности идентификованих димензија организационе структуре. Добијени резултати показују да се учесталост одговора разликује по посматраним димензијама, али и да је процентуално највећи број испитаника половину наведених димензија организационе структуре оценио као „важну“ (пет димензија), док је другу половину димензија оценио као „веома важну“ (пет димензија) за њихов посао. Да би се могло уочити колико су идентификоване димензије у просеку важне за испитанике, као и да би се посматране димензије могле рангирати према њиховој важности, потребно је израчунати просечан степен важности за сваку од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) ставки из друге подскеале креираног упитника (део скале

који се односи на важност појединачних димензија организационе структуре) представљене су у Табели 41.

Табела 41. Дескриптивне мере подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ВОС1 | 738 | 4.40 | .708 |
| ВОС2 | 738 | 4.30 | .726 |
| ВОС3 | 738 | 4.45 | .697 |
| ВОС4 | 738 | 3.81 | 1.035 |
| ВОС5 | 738 | 4.21 | .867 |
| ВОС6 | 738 | 4.00 | .925 |
| ВОС7 | 738 | 4.25 | .773 |
| ВОС8 | 738 | 4.37 | .747 |
| ВОС9 | 738 | 4.19 | .799 |
| ВОС10 | 738 | 4.05 | .857 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво важности идентификованих димензија организационе структуре. На основу прикупљених података може се уочити да су за испитанике из узорка све наведене димензије организационе структуре у просеку важне (оцењени ниво важности за сваку димензију има вредност изнад неутралне средине, а чак девет од десет димензија има просечне оцене између „важно“ и „веома важно“). На овај начин потврђени су и резултати пилот истраживања, чиме је додатно оправдано укључивање свих идентификованих димензија у предложену подскалу за оцењивање задовољства организационом структуром. Како су све идентификоване димензије организационе структуре у просеку оцењене као важне, није потребно вршити корекцију друге предложене подскеле. Рангирањем идентификованих димензија према оцењеном степену важности, може се уочити да испитаници из узорка у просеку сматрају да је могућност утицања на начин обављања посла и временску динамику активности (трећа димензија) најважнија карактеристика организационе структуре, при чему су и одговори испитаника код ове ставке просечно најмање одступали од аритметичке средине. Са друге стране, оцењени ниво важности најмањи је за четврту димензију која се односи на величину организационе

јединице, а код које се јавља и просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине.

Да би се утврдило да ли се просечно оцењени ниво важности појединачних димензија организационе структуре разликује по групама испитаника, које су формиране на основу контролних варијабли, у Табели 42 представљене су дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из друге подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија организационе структуре) према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 42. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ВОС1 | ВОС2 | ВОС3 | ВОС4 | ВОС5 | ВОС6 | ВОС7 | ВОС8 | ВОС9 | ВОС10 |
|-------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Пол | мушки | 4,37 | 4,23 | 4,46 | 3,84 | 4,16 | 3,88 | 4,22 | 4,29 | 4,16 | 3,99 |
| | женски | 4,42 | 4,33 | 4,44 | 3,79 | 4,24 | 4,06 | 4,26 | 4,41 | 4,20 | 4,09 |
| Старост | до 25 година | 4,63 | 4,32 | 4,46 | 3,56 | 4,29 | 3,51 | 4,32 | 4,44 | 3,90 | 3,85 |
| | 26 – 35 | 4,39 | 4,26 | 4,35 | 3,63 | 4,05 | 4,05 | 4,28 | 4,37 | 4,13 | 3,96 |
| | 36 – 45 | 4,25 | 4,40 | 4,48 | 3,99 | 4,22 | 4,16 | 4,35 | 4,43 | 4,26 | 4,17 |
| | 46 – 55 | 4,46 | 4,33 | 4,50 | 3,84 | 4,28 | 3,99 | 4,18 | 4,30 | 4,16 | 3,93 |
| | више од 56 | 4,46 | 4,21 | 4,51 | 3,97 | 4,38 | 3,88 | 4,13 | 4,36 | 4,32 | 4,26 |
| Ниво образовања | нижа СС | 4,36 | 3,82 | 4,55 | 3,55 | 4,09 | 3,27 | 3,91 | 4,27 | 4,36 | 4,18 |
| | средња СС | 4,41 | 4,28 | 4,32 | 3,72 | 4,20 | 3,78 | 4,06 | 4,32 | 4,14 | 3,97 |
| | виша СС | 4,51 | 4,40 | 4,45 | 3,72 | 4,34 | 3,66 | 4,18 | 4,42 | 4,09 | 4,09 |
| | висока СС | 4,37 | 4,27 | 4,48 | 3,78 | 4,17 | 4,09 | 4,34 | 4,37 | 4,23 | 4,03 |
| | магистар доктор наука | 4,39 | 4,39 | 4,52 | 4,13 | 4,30 | 4,34 | 4,32 | 4,43 | 4,25 | 4,27 |
| Позиција | руководећа извршна | 4,62 | 4,57 | 4,78 | 4,65 | 4,76 | 4,64 | 4,52 | 4,68 | 4,48 | 4,36 |
| | | 4,34 | 4,22 | 4,35 | 3,58 | 4,06 | 3,82 | 4,17 | 4,28 | 4,11 | 3,97 |
| Радно искуство | до 5 година | 4,45 | 4,30 | 4,39 | 3,56 | 4,08 | 3,96 | 4,30 | 4,30 | 4,01 | 3,91 |
| | 6 – 15 | 4,36 | 4,27 | 4,40 | 3,85 | 4,11 | 4,07 | 4,35 | 4,44 | 4,24 | 4,08 |
| | 16 – 25 | 4,30 | 4,36 | 4,45 | 3,85 | 4,24 | 4,04 | 4,15 | 4,33 | 4,21 | 3,99 |
| | 26 – 35 | 4,50 | 4,31 | 4,54 | 4,01 | 4,46 | 3,99 | 4,22 | 4,41 | 4,28 | 4,22 |
| | више од 35 | 4,39 | 4,20 | 4,54 | 3,83 | 4,30 | 3,65 | 3,91 | 4,24 | 4,33 | 4,15 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 4,42 | 4,30 | 4,42 | 3,66 | 4,11 | 4,00 | 4,30 | 4,36 | 4,13 | 4,02 |
| | 6 – 15 | 4,39 | 4,26 | 4,41 | 3,91 | 4,17 | 4,01 | 4,28 | 4,45 | 4,20 | 4,11 |
| | 16 – 25 | 4,35 | 4,38 | 4,51 | 3,91 | 4,34 | 4,04 | 4,17 | 4,36 | 4,28 | 3,99 |
| | 26 – 35 | 4,44 | 4,31 | 4,57 | 3,99 | 4,48 | 3,98 | 4,12 | 4,26 | 4,23 | 4,12 |
| | више од 35 | 4,33 | 4,08 | 4,33 | 3,58 | 4,17 | 3,42 | 3,75 | 4,00 | 4,33 | 4,17 |
| Величина организације | мала | 4,40 | 4,30 | 4,38 | 3,66 | 4,17 | 3,92 | 4,29 | 4,37 | 4,21 | 4,06 |
| | средња | 4,40 | 4,36 | 4,47 | 3,83 | 4,23 | 3,99 | 4,21 | 4,34 | 4,16 | 3,99 |
| | велика | 4,41 | 4,17 | 4,45 | 3,93 | 4,22 | 4,09 | 4,28 | 4,42 | 4,23 | 4,19 |
| Структура власништва | државна | 4,34 | 4,31 | 4,37 | 3,77 | 4,21 | 4,10 | 4,24 | 4,34 | 4,19 | 4,02 |
| | приватна | 4,45 | 4,29 | 4,50 | 3,84 | 4,21 | 3,92 | 4,25 | 4,39 | 4,19 | 4,08 |
| Делатност | производна | 4,44 | 4,26 | 4,48 | 3,81 | 4,26 | 4,03 | 4,22 | 4,34 | 4,20 | 4,07 |
| | услугна | 4,39 | 4,32 | 4,43 | 3,81 | 4,19 | 3,98 | 4,25 | 4,38 | 4,19 | 4,05 |

Извор: калкулација аутора

На основу претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних димензија организационе структуре. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике статистички значајне коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због великог броја дефинисаних контролних варијабли у Табели 43 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 8.

Табела 43. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)

| Варијабла | ВОС1 | ВОС2 | ВОС3 | ВОС4 | ВОС5 | ВОС6 | ВОС7 | ВОС8 | ВОС9 | ВОС10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Пол* | .922 | .077 | .612 | .485 | .330 | .042 | .550 | .084 | .577 | .172 |
| Старост** | .023 | .413 | .061 | .001 | .004 | .002 | .102 | .567 | .018 | .005 |
| Ниво образовања** | .463 | .087 | .025 | .005 | .178 | .000 | .002 | .906 | .639 | .119 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .163 | .440 | .092 | .003 | .000 | .082 | .008 | .438 | .027 | .033 |
| Радно искуство у организацији** | .884 | .561 | .082 | .026 | .002 | .388 | .060 | .228 | .324 | .736 |
| Величина организације** | .440 | .042 | .353 | .030 | .790 | .203 | .208 | .703 | .587 | .018 |
| Структура власништва* | .116 | .887 | .011 | .184 | .749 | .025 | .704 | .160 | .862 | .174 |
| Делатност* | .297 | .447 | .299 | .815 | .310 | .420 | .494 | .310 | .887 | .765 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних димензија организационе структуре (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 44.

Табела 44. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група) - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)

| Варијабла | Групе | ВОС1 | ВОС2 | ВОС3 | ВОС4 | ВОС5 | ВОС6 | ВОС7 | ВОС8 | ВОС9 | ВОС10 | |
|--------------------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | .070 | | | .537 | .267 | .001 | | | .069 | .669 | |
| | 1 - 3 | .004 | | | .004 | .936 | .000 | | | .008 | .103 | |
| | 1 - 4 | .122 | | | .077 | .411 | .007 | | | .060 | .725 | |
| | 1 - 5 | .197 | | | .009 | .200 | .034 | | | .003 | .036 | |
| | 2 - 26 – 35 | .059 | | | .001 | .118 | .338 | | | .100 | .020 | |
| | 3 - 36 – 45 | .646 | | | .070 | .007 | .507 | | | .744 | .978 | |
| | 4 - 46 – 55 | .424 | | | .002 | .000 | .065 | | | .033 | .002 | |
| | 5 - више од 56 | .031 | | | .183 | .228 | .153 | | | .255 | .046 | |
| | | 3 - 5 | .016 | | | .769 | .057 | .011 | | | .685 | .435 |
| | | 4 - 5 | .746 | | | .283 | .536 | .326 | | | .119 | .007 |
| Ниво образовања | 1 - 2 | | | .141 | .721 | | .095 | .848 | | | | |
| | 1 - 3 | | | .398 | .731 | | .228 | .580 | | | | |
| | 1 - 4 | | | .328 | .574 | | .006 | .224 | | | | |
| | 1 - 5 | | | .592 | .130 | | .001 | .277 | | | | |
| | 1 - 6 | | | .673 | .067 | | .000 | .229 | | | | |
| | 2 - 3 | | | .208 | .991 | | .228 | .377 | | | | |
| | 2 - 4 | | | .036 | .439 | | .000 | .000 | | | | |
| | 2 - 5 | | | .019 | .002 | | .000 | .014 | | | | |
| | 2 - 6 | | | .008 | .006 | | .000 | .055 | | | | |
| | 3 - 4 | | | .977 | .579 | | .000 | .099 | | | | |
| | 3 - 5 | | | .445 | .009 | | .000 | .235 | | | | |
| | 3 - 6 | | | .081 | .006 | | .000 | .204 | | | | |
| | 4 - 5 | | | .264 | .007 | | .012 | .858 | | | | |
| 4 - 6 | | | .044 | .013 | | .001 | .662 | | | | | |
| 5 - 6 | | | .183 | .283 | | .066 | .619 | | | | | |
| Радно искуство | 1 - 2 | | | | .010 | .410 | | .714 | | .011 | .086 | |
| | 1 - 3 | | | | .015 | .040 | | .063 | | .030 | .496 | |
| | 1 - 4 | | | | .000 | .000 | | .224 | | .006 | .003 | |
| | 1 - 5 | | | | .168 | .124 | | .006 | | .036 | .167 | |
| | 2 - 3 | | | | .843 | .182 | | .020 | | .991 | .372 | |
| | 2 - 4 | | | | .088 | .000 | | .099 | | .594 | .105 | |
| | 2 - 5 | | | | .789 | .324 | | .002 | | .526 | .735 | |
| | 3 - 4 | | | | .170 | .035 | | .495 | | .625 | .025 | |
| | 3 - 5 | | | | .703 | .958 | | .124 | | .545 | .370 | |
| | 4 - 5 | | | | .191 | .131 | | .042 | | .787 | .465 | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | | | .012 | .293 | | | | | | |
| | 1 - 3 | | | | .026 | .011 | | | | | | |
| | 1 - 4 | | | | .024 | .000 | | | | | | |
| | 1 - 5 | | | | .800 | .849 | | | | | | |
| | 2 - 3 | | | | .868 | .119 | | | | | | |
| | 2 - 4 | | | | .645 | .007 | | | | | | |
| | 2 - 5 | | | | .270 | .566 | | | | | | |
| | 3 - 4 | | | | .733 | .200 | | | | | | |
| | 3 - 5 | | | | .273 | .227 | | | | | | |
| | 4 - 5 | | | | .247 | .059 | | | | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | | .337 | | .072 | | | | | | .310 | |
| | 1 - 3 | | .172 | | .010 | | | | | | .118 | |
| | 2 - 3 | | .012 | | .192 | | | | | | .005 | |
| | 3 - велика | | | | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија организационе структуре. Такође, добијени резултати показују да је позиција испитаника једина контролна варијабла код које су израчунате разлике статистички значајне за све посматране димензије организационе структуре (p вредност је мања од 0,05). Статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија организационе структуре постоје и код већине осталих контролних варијабли, и то код: старости (шест димензија), радног искуства (пет димензија), нивоа образовања (четири димензије), радног искуства у организацији (три димензије), величине организације (три димензије), структуре власништва (две димензије) и пола (једна димензија). Са друге стране, израчунате разлике у оцењеном нивоу важности свих посматраних димензија организационе структуре нису статистички значајне код група испитаника које су формиране на основу делатности организације.

Пре тестирања друге помоћне хипотезе потребно је анализирати и део скале који се односи на задовољство идентификованим димензијама организационе структуре. Прво је анализирана учесталост одговора испитаника на мерној скали за оцењивање задовољства идентификованим димензијама организационе структуре, а која је приказана у Табели 45.

Табела 45. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)

| Димензије организационе структуре | Одговор | Учесталост | Процент |
|-----------------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗОС1 | Уопште нисам задовољан | 30 | 4,1 |
| | Нисам задовољан | 117 | 15,9 |
| | Осредње сам задовољан | 175 | 23,7 |
| | Задовољан сам | 281 | 38,1 |
| | У потпуности сам задовољан | 135 | 18,3 |
| ЗОС2 | Уопште нисам задовољан | 21 | 2,8 |
| | Нисам задовољан | 114 | 15,4 |
| | Осредње сам задовољан | 171 | 23,2 |
| | Задовољан сам | 278 | 37,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 154 | 20,9 |
| ЗОС3 | Уопште нисам задовољан | 22 | 3,0 |
| | Нисам задовољан | 149 | 20,2 |
| | Осредње сам задовољан | 165 | 22,4 |
| | Задовољан сам | 257 | 34,8 |
| | У потпуности сам задовољан | 145 | 19,6 |

| Димензије организационе структуре | Одговор | Учесталост | Процент |
|-----------------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗОС4 | Уопште нисам задовољан | 22 | 3,0 |
| | Нисам задовољан | 103 | 14,0 |
| | Осредње сам задовољан | 212 | 28,7 |
| | Задовољан сам | 253 | 34,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 148 | 20,1 |
| ЗОС5 | Уопште нисам задовољан | 22 | 3,0 |
| | Нисам задовољан | 139 | 18,8 |
| | Осредње сам задовољан | 179 | 24,3 |
| | Задовољан сам | 255 | 34,6 |
| | У потпуности сам задовољан | 143 | 19,4 |
| ЗОС6 | Уопште нисам задовољан | 29 | 3,9 |
| | Нисам задовољан | 116 | 15,7 |
| | Осредње сам задовољан | 201 | 27,2 |
| | Задовољан сам | 266 | 36,0 |
| | У потпуности сам задовољан | 126 | 17,1 |
| ЗОС7 | Уопште нисам задовољан | 36 | 4,9 |
| | Нисам задовољан | 123 | 16,7 |
| | Осредње сам задовољан | 201 | 27,2 |
| | Задовољан сам | 250 | 33,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 128 | 17,3 |
| ЗОС8 | Уопште нисам задовољан | 25 | 3,4 |
| | Нисам задовољан | 99 | 13,4 |
| | Осредње сам задовољан | 152 | 20,6 |
| | Задовољан сам | 290 | 39,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 172 | 23,3 |
| ЗОС9 | Уопште нисам задовољан | 29 | 3,9 |
| | Нисам задовољан | 115 | 15,6 |
| | Осредње сам задовољан | 187 | 25,3 |
| | Задовољан сам | 260 | 35,2 |
| | У потпуности сам задовољан | 147 | 19,9 |
| ЗОС10 | Уопште нисам задовољан | 32 | 4,3 |
| | Нисам задовољан | 125 | 16,9 |
| | Осредње сам задовољан | 195 | 26,4 |
| | Задовољан сам | 266 | 36,0 |
| | У потпуности сам задовољан | 120 | 16,3 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализира учесталост одговора испитаника у вези са степеном задовољства идентификованим димензијама организационе структуре, може се уочити да се учесталост одговора разликује по наведеним димензијама. Ипак, израчунате фреквенције из претходне табеле показују да је процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“ сваком од посматраних димензија организационе структуре. Међутим, да би се анализирао просечан степен задовољства идентификованим димензијама организационе структуре, као и да би се извршило рангирање посматраних димензија, потребно је израчунати просечан степен задовољства сваком од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка

средина и стандардна девијација) за ставке из друге подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама организационе структуре) представљене су у Табели 46.

Табела 46. Дескриптивне мере подскеле која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗОС1 | 738 | 3.51 | 1.086 |
| ЗОС2 | 738 | 3.58 | 1.069 |
| ЗОС3 | 738 | 3.48 | 1.108 |
| ЗОС4 | 738 | 3.54 | 1.053 |
| ЗОС5 | 738 | 3.49 | 1.093 |
| ЗОС6 | 738 | 3.47 | 1.069 |
| ЗОС7 | 738 | 3.42 | 1.104 |
| ЗОС8 | 738 | 3.66 | 1.079 |
| ЗОС9 | 738 | 3.52 | 1.094 |
| ЗОС10 | 738 | 3.43 | 1.082 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама организационе структуре. Прикупљени подаци показују да је просечна оцењена вредност задовољства појединачним димензијама организационе структуре изнад неутралне средине, односно да су испитаници из узорка у просеку задовољни свим димензијама организационе структуре. Ако се идентификоване димензије организационе структуре рангирају према оцењеном нивоу задовољства, може се уочити да је просечан ниво задовољства испитаника највећи код осме димензије (могућност непосредног комуницирања са радницима на повезаним местима), док је просечан ниво задовољства најмањи код седме димензије (координација и контрола активности од стране руководиоца). Одговори испитаника у просеку су највише одступали од аритметичке средине када је у питању могућност утицања на начин обављања посла и временску динамику активности (трећа димензија), док су просечно најмања одступања у одговорима испитаника код четврте димензије (величина организационе јединице).

Ако се у анализу укључе и контролне варијабле може се извршити поређење просечно оцењеног нивоа задовољства појединачним димензијама организационе структуре према групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из друге подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама организационе структуре) према дефинисаним контролним варијаблама представљене су у Табели 47.

Табела 47. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ЗОС1 | ЗОС2 | ЗОС3 | ЗОС4 | ЗОС5 | ЗОС6 | ЗОС7 | ЗОС8 | ЗОС9 | ЗОС10 |
|-------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Пол | мушки | 3,58 | 3,64 | 3,55 | 3,52 | 3,45 | 3,47 | 3,39 | 3,66 | 3,44 | 3,39 |
| | женски | 3,47 | 3,55 | 3,44 | 3,56 | 3,50 | 3,46 | 3,44 | 3,65 | 3,55 | 3,45 |
| Старост | до 25 година | 3,34 | 3,34 | 3,37 | 3,29 | 3,20 | 3,12 | 3,12 | 3,24 | 3,24 | 3,12 |
| | 26 – 35 | 3,49 | 3,55 | 3,48 | 3,54 | 3,46 | 3,46 | 3,44 | 3,71 | 3,51 | 3,37 |
| | 36 – 45 | 3,57 | 3,60 | 3,45 | 3,65 | 3,56 | 3,48 | 3,51 | 3,79 | 3,56 | 3,50 |
| | 46 – 55 | 3,43 | 3,56 | 3,46 | 3,50 | 3,35 | 3,45 | 3,34 | 3,51 | 3,47 | 3,45 |
| | више од 56 | 3,58 | 3,71 | 3,57 | 3,55 | 3,66 | 3,56 | 3,46 | 3,68 | 3,60 | 3,53 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,36 | 2,36 | 2,09 | 2,45 | 2,00 | 2,55 | 2,64 | 2,73 | 2,45 | 2,36 |
| | средња СС | 3,22 | 3,30 | 3,14 | 3,28 | 3,14 | 3,11 | 3,10 | 3,28 | 3,30 | 3,19 |
| | виша СС | 3,51 | 3,48 | 3,28 | 3,55 | 3,38 | 3,48 | 3,45 | 3,69 | 3,55 | 3,38 |
| | висока СС | 3,65 | 3,70 | 3,64 | 3,67 | 3,67 | 3,64 | 3,56 | 3,82 | 3,60 | 3,53 |
| | магистар | 3,68 | 3,90 | 3,86 | 3,74 | 3,70 | 3,65 | 3,65 | 3,87 | 3,71 | 3,73 |
| | доктор наука | 3,67 | 4,00 | 3,78 | 3,56 | 3,78 | 3,56 | 3,44 | 3,83 | 3,67 | 3,50 |
| Позиција | руководећа | 3,94 | 4,07 | 3,97 | 3,92 | 4,06 | 3,93 | 3,91 | 4,10 | 3,87 | 3,91 |
| | извршна | 3,39 | 3,45 | 3,35 | 3,44 | 3,33 | 3,34 | 3,29 | 3,54 | 3,42 | 3,30 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,41 | 3,49 | 3,47 | 3,48 | 3,35 | 3,33 | 3,38 | 3,59 | 3,46 | 3,33 |
| | 6 – 15 | 3,58 | 3,56 | 3,49 | 3,62 | 3,54 | 3,50 | 3,46 | 3,73 | 3,55 | 3,42 |
| | 16 – 25 | 3,47 | 3,60 | 3,37 | 3,49 | 3,43 | 3,46 | 3,38 | 3,59 | 3,44 | 3,47 |
| | 26 – 35 | 3,54 | 3,64 | 3,54 | 3,52 | 3,56 | 3,59 | 3,42 | 3,65 | 3,61 | 3,50 |
| | више од 35 | 3,54 | 3,78 | 3,63 | 3,70 | 3,67 | 3,46 | 3,50 | 3,78 | 3,52 | 3,54 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,48 | 3,54 | 3,49 | 3,54 | 3,41 | 3,41 | 3,43 | 3,64 | 3,50 | 3,40 |
| | 6 – 15 | 3,50 | 3,56 | 3,47 | 3,54 | 3,50 | 3,48 | 3,43 | 3,67 | 3,57 | 3,43 |
| | 16 – 25 | 3,45 | 3,58 | 3,32 | 3,45 | 3,49 | 3,48 | 3,34 | 3,65 | 3,37 | 3,44 |
| | 26 – 35 | 3,64 | 3,77 | 3,70 | 3,70 | 3,72 | 3,63 | 3,48 | 3,69 | 3,67 | 3,51 |
| | више од 35 | 4,00 | 4,08 | 3,67 | 3,67 | 3,42 | 3,50 | 3,67 | 3,75 | 3,58 | 3,67 |
| Величина организације | мала | 3,23 | 3,34 | 3,28 | 3,36 | 3,31 | 3,29 | 3,33 | 3,51 | 3,39 | 3,31 |
| | средња | 3,57 | 3,61 | 3,47 | 3,55 | 3,51 | 3,47 | 3,40 | 3,68 | 3,51 | 3,39 |
| | велика | 3,65 | 3,77 | 3,70 | 3,71 | 3,61 | 3,64 | 3,55 | 3,75 | 3,65 | 3,63 |
| Структура власништва | државна | 3,67 | 3,75 | 3,63 | 3,70 | 3,67 | 3,65 | 3,60 | 3,81 | 3,66 | 3,55 |
| | приватна | 3,39 | 3,46 | 3,37 | 3,43 | 3,35 | 3,33 | 3,29 | 3,54 | 3,41 | 3,34 |
| Делатност | производна | 3,61 | 3,66 | 3,53 | 3,64 | 3,55 | 3,55 | 3,52 | 3,70 | 3,59 | 3,57 |
| | услугна | 3,46 | 3,55 | 3,46 | 3,50 | 3,46 | 3,43 | 3,38 | 3,64 | 3,48 | 3,37 |

Извор: калкулација аутора

Резултати из претходне табеле показују да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво задовољства појединачним димензијама организационе структуре. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике статистички значајне коришћени су Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због бројности контролних варијабли, у Табели 48 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 9.

Табела 48. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)

| Варијабла | ЗОС1 | ЗОС2 | ЗОС3 | ЗОС4 | ЗОС5 | ЗОС6 | ЗОС7 | ЗОС8 | ЗОС9 | ЗОС10 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол * | .178 | .246 | .170 | .774 | .629 | .783 | .625 | .574 | .279 | .586 |
| Старост ** | .544 | .279 | .840 | .402 | .050 | .448 | .493 | .057 | .419 | .199 |
| Ниво образовања ** | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Позиција * | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство ** | .494 | .495 | .717 | .534 | .218 | .401 | .950 | .686 | .663 | .614 |
| Радно искуство у организацији ** | .369 | .199 | .142 | .567 | .226 | .701 | .818 | .995 | .380 | .895 |
| Величина организације ** | .000 | .001 | .001 | .008 | .032 | .008 | .135 | .059 | .050 | .006 |
| Структура власништва * | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .002 | .011 |
| Делатност * | .072 | .156 | .465 | .090 | .183 | .120 | .121 | .526 | .216 | .033 |

* Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

** Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

H_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

H_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама организационе структуре (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 49.

Табела 49. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)

| Варијабла | Групе | ЗОС1 | ЗОС2 | ЗОС3 | ЗОС4 | ЗОС5 | ЗОС6 | ЗОС7 | ЗОС8 | ЗОС9 | ЗОС10 |
|------------------------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Ниво образовања | 1 - 2 | .008 | .006 | .001 | .015 | .001 | .048 | .141 | .110 | .009 | .017 |
| | 1 - 3 | .003 | .004 | .001 | .003 | .001 | .005 | .013 | .010 | .003 | .010 |
| | 1 - 4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .003 | .002 | .000 | .001 |
| | 1 - 5 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .001 | .005 | .003 | .001 | .001 |
| | 1 - 6 | .002 | .000 | .000 | .010 | .000 | .006 | .042 | .018 | .005 | .005 |
| | 2 - 3 | .073 | .274 | .329 | .040 | .140 | .018 | .016 | .005 | .081 | .164 |
| | 2 - 4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 2 - 5 | .002 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .004 | .000 |
| | 2 - 6 | .114 | .004 | .019 | .268 | .018 | .062 | .161 | .025 | .162 | .183 |
| | 3 - 4 | .350 | .100 | .021 | .548 | .107 | .211 | .360 | .188 | .750 | .441 |
| | 3 - 5 | .375 | .020 | .003 | .311 | .153 | .268 | .246 | .213 | .328 | .099 |
| | 3 - 6 | .672 | .071 | .120 | .863 | .257 | .700 | .954 | .480 | .765 | .861 |
| | 4 - 5 | .769 | .086 | .074 | .448 | .833 | .750 | .539 | .755 | .293 | .160 |
| | 4 - 6 | .887 | .281 | .667 | .575 | .729 | .792 | .667 | .932 | .885 | .811 |
| | 5 - 6 | .828 | .988 | .655 | .395 | .816 | .704 | .501 | .956 | .719 | .330 |
| Величина организације | 1 - 2 | .000 | .004 | .031 | .051 | .043 | .076 | | | .195 | .432 |
| | 1 - 3 | .000 | .000 | .000 | .002 | .011 | .002 | | | .020 | .003 |
| | 2 - 3 | .381 | .094 | .019 | .096 | .368 | .058 | | | .094 | .007 |
| | 1 - мала | | | | | | | | | | |
| | 2 - средња | | | | | | | | | | |
| 3 - велика | | | | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства одређеним димензијама организационе структуре. Из анализираних контролних варијабли могу се издвојити три контролне варијабле (ниво образовања, позиција и структура власништва) код којих постоје статистички значајне разлике за сваку од посматраних димензија организационе структуре (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике за већину посматраних димензија организационе структуре постоје и код испитаника који долазе из организација различите величине (осам димензија). Са друге стране, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства посматраним димензијама организационе структуре не постоје код група испитаника које су формиране на основу већине контролних варијабли (пола, старости, радног искуства, радног искуства у организацији и делатности организације).

Након што је анализиран утицај различитих контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним димензијама организационе структуре, може се анализирати и статистичка значајност релације између друге независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру друге помоћне хипотезе која гласи:

X₂: Организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

У сврху провере друге помоћне хипотезе примењена је корелациона анализа, а резултати анализе приказани су у Табели 50.

Табела 50. Тестирање друге помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | ЗОС | УЗП | |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗОС | Коефицијент корелације | 1.000 | .893** |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .893** | 1.000 |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

X₀: У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

X₁: У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу резултата тестирања друге помоћне хипотезе, израчунате вредности коефицијента корелације у узорку ($r_s = 0,893$) и израчунате *p* вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

Добијени резултати показују да између задовољства организационом структуром (израчунатог на основу задовољства идентификованим димензијама

организационе структуре) и укупног задовољства послом постоји статистички значајна веза, да је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван. Из наведеног се може закључити да код испитаника са већим степеном задовољства организационом структуром постоји и већи степен укупног задовољства послом, и обрнуто.

Како је доказано да су задовољство организационом структуром и укупно задовољство послом високо корелисани, те како је анализа показала да су испитаници из узорка оценили организациону структуру, заједно са свим њеним димензијама, високим степеном важности, може се закључити да је организациона структура битан фактор задовољства послом. Овим је доказана и друга помоћна хипотеза којом се тврди да организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

5.1.3. Тестирање треће помоћне хипотезе

Трећа помоћна хипотеза односи се на везу између треће независне варијабле (трећег елемента организационог дизајна који је дефинисан изабраним моделом „звезда“), и зависне варијабле. У питању је веза између организационих процеса и задовољства послом, па тако трећа помоћна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

Х₃: Процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства процесима (посматраног кроз задовољство идентификованим димензијама процеса) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе анализирана је учесталост одговора испитаника на мерној скали за оцењивање важности идентификованих димензија процеса, а која је приказана је у Табели 51.

Табела 51. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на процесе (важност димензија)

| Димензије процеса | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------|--------------------------|------------|-------------|
| ВП1 | Уопште ми није важно | 5 | 0,7 |
| | Није ми важно | 47 | 6,4 |
| | Осредње ми је важно | 97 | 13,1 |
| | Важно ми је | 343 | 46,5 |
| | Веома ми је важно | 246 | 33,3 |
| ВП2 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 22 | 3,0 |
| | Осредње ми је важно | 63 | 8,5 |
| | Важно ми је | 277 | 37,5 |
| | Веома ми је важно | 376 | 50,9 |
| ВП3 | Уопште ми није важно | 21 | 2,8 |
| | Није ми важно | 95 | 12,9 |
| | Осредње ми је важно | 169 | 22,9 |
| | Важно ми је | 271 | 36,7 |
| | Веома ми је важно | 182 | 24,7 |
| ВП4 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 30 | 4,1 |
| | Осредње ми је важно | 94 | 12,7 |
| | Важно ми је | 359 | 48,6 |
| | Веома ми је важно | 255 | 34,6 |
| ВП5 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 10 | 1,4 |
| | Осредње ми је важно | 45 | 6,1 |
| | Важно ми је | 247 | 33,5 |
| | Веома ми је важно | 436 | 59,1 |
| ВП6 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 21 | 2,8 |
| | Осредње ми је важно | 77 | 10,4 |
| | Важно ми је | 350 | 47,4 |
| | Веома ми је важно | 288 | 39,0 |
| ВП7 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 17 | 2,3 |
| | Осредње ми је важно | 62 | 8,4 |
| | Важно ми је | 301 | 40,8 |
| | Веома ми је важно | 358 | 48,5 |
| ВП8 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 10 | 1,4 |
| | Осредње ми је важно | 59 | 8,0 |
| | Важно ми је | 263 | 35,6 |
| | Веома ми је важно | 405 | 54,9 |
| ВП9 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 16 | 2,2 |
| | Осредње ми је важно | 42 | 5,7 |
| | Важно ми је | 250 | 33,9 |
| | Веома ми је важно | 428 | 58,0 |
| ВП10 | Уопште ми није важно | 4 | 0,5 |
| | Није ми важно | 23 | 3,1 |
| | Осредње ми је важно | 57 | 7,7 |
| | Важно ми је | 287 | 38,9 |
| | Веома ми је важно | 367 | 49,7 |

Извор: калкулација аутора

У претходној табели приказане су фреквенције одговора испитаника у вези са степеном важности појединачних димензија процеса. Израчунате фреквенције показују да се одговори испитаника разликује по свим посматраним димензијама. Међутим, ако се анализирају добијени резултати може се уочити да процентуално највећи број испитаника сматра да је свака од наведених димензија процеса „веома важна“ (шест димензија) или „важна“ (четири димензије) за њихов посао. Просечно оцењени ниво важности појединачних димензија и њихов међусобни однос може се анализирати на основу дескриптивних мера (аритметичка средина и стандардна девијација) ставки из треће подскеале креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија процеса), а које су представљене у Табели 52.

Табела 52. Дескриптивне мере подскеале која се односи на процесе (важност димензија)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ВП1 | 738 | 4.05 | .882 |
| ВП2 | 738 | 4.36 | .763 |
| ВП3 | 738 | 3.67 | 1.069 |
| ВП4 | 738 | 4.14 | .786 |
| ВП5 | 738 | 4.50 | .674 |
| ВП6 | 738 | 4.22 | .765 |
| ВП7 | 738 | 4.36 | .732 |
| ВП8 | 738 | 4.44 | .710 |
| ВП9 | 738 | 4.47 | .725 |
| ВП10 | 738 | 4.34 | .795 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво важности идентификованих димензија процеса. Добијени резултати показују да испитаници из узорка у просеку сматрају да су све наведене димензије процеса важне за њихов посао (оцењени ниво важности за сваки аспект има вредност изнад неутралне средине, при чему девет од десет аспеката има просечне оцене између „важно“ и „веома важно“). Тиме су потврђени и резултати пилот истраживања, па је укључивање свих идентификованих димензија у предложену подскалу за оцењивање задовољства процесима додатно оправдано. С обзиром на то да су све идентификоване димензије процеса у просеку оцењене као важне, није потребно

вршити корекцију треће предложене подскеле. Ако се изврши рангирање идентификованих димензија према оцењеном нивоу важности, може се уочити да је за испитанике из узорка у просеку најважнија доступност информација потребних за обављање посла (пета димензија), где су и одговори испитаника просечно најмање одступали од аритметичке средине. Са друге стране, оцењени ниво важности најмањи је за трећу димензију која се односи на могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације, а код које се јавља и просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине.

Укључивањем контролних варијабли у анализу може се утврдити да ли се просечно оцењени ниво важности појединачних димензија разликује по групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из треће подскеле креираног упитника (део скеле који се односи на важност појединачних димензија процеса) према дефинисаним контролним варијаблама приказане су у Табели 53.

Табела 53. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на процесе (важност димензија) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|-------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 4,03 | 4,34 | 3,70 | 4,10 | 4,49 | 4,16 | 4,31 | 4,41 | 4,41 | 4,35 |
| | женски | 4,07 | 4,38 | 3,66 | 4,16 | 4,51 | 4,25 | 4,38 | 4,45 | 4,51 | 4,34 |
| Старост | до 25 година | 3,83 | 4,41 | 3,24 | 4,29 | 4,59 | 4,29 | 4,29 | 4,59 | 4,68 | 4,10 |
| | 26 – 35 | 3,91 | 4,24 | 3,65 | 4,07 | 4,44 | 4,13 | 4,32 | 4,38 | 4,41 | 4,36 |
| | 36 – 45 | 4,12 | 4,43 | 3,75 | 4,14 | 4,55 | 4,29 | 4,40 | 4,45 | 4,54 | 4,45 |
| | 46 – 55 | 4,12 | 4,40 | 3,67 | 4,16 | 4,51 | 4,24 | 4,26 | 4,48 | 4,42 | 4,40 |
| | више од 56 | 4,23 | 4,47 | 3,77 | 4,19 | 4,52 | 4,26 | 4,47 | 4,44 | 4,50 | 4,21 |
| Ниво образовања | нижа СС | 3,55 | 4,45 | 3,27 | 4,00 | 3,91 | 3,82 | 3,91 | 4,45 | 4,09 | 3,82 |
| | средња СС | 3,83 | 4,36 | 3,45 | 4,08 | 4,44 | 4,22 | 4,32 | 4,42 | 4,46 | 4,20 |
| | виша СС | 4,05 | 4,32 | 3,45 | 4,06 | 4,52 | 4,12 | 4,28 | 4,55 | 4,54 | 4,35 |
| | висока СС | 4,12 | 4,33 | 3,77 | 4,15 | 4,53 | 4,22 | 4,37 | 4,38 | 4,46 | 4,44 |
| | магистар доктор наука | 4,25 | 4,51 | 3,99 | 4,25 | 4,55 | 4,34 | 4,47 | 4,66 | 4,56 | 4,34 |
| Позиција | руководећа | 4,61 | 4,79 | 4,62 | 4,60 | 4,81 | 4,58 | 4,69 | 4,69 | 4,76 | 4,56 |
| | извршна | 3,90 | 4,25 | 3,42 | 4,01 | 4,42 | 4,12 | 4,26 | 4,37 | 4,39 | 4,28 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,93 | 4,30 | 3,57 | 4,15 | 4,42 | 4,14 | 4,31 | 4,39 | 4,42 | 4,28 |
| | 6 – 15 | 3,98 | 4,30 | 3,66 | 4,08 | 4,54 | 4,23 | 4,35 | 4,45 | 4,48 | 4,38 |
| | 16 – 25 | 4,10 | 4,38 | 3,62 | 4,08 | 4,51 | 4,22 | 4,29 | 4,38 | 4,48 | 4,43 |
| | 26 – 35 | 4,27 | 4,45 | 3,88 | 4,25 | 4,48 | 4,24 | 4,45 | 4,52 | 4,46 | 4,35 |
| | више од 35 | 4,07 | 4,61 | 3,67 | 4,20 | 4,72 | 4,41 | 4,48 | 4,48 | 4,63 | 4,11 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,97 | 4,30 | 3,58 | 4,13 | 4,43 | 4,17 | 4,34 | 4,43 | 4,44 | 4,33 |
| | 6 – 15 | 4,10 | 4,44 | 3,72 | 4,14 | 4,55 | 4,27 | 4,37 | 4,44 | 4,53 | 4,38 |
| | 16 – 25 | 4,05 | 4,32 | 3,64 | 4,13 | 4,53 | 4,22 | 4,35 | 4,42 | 4,49 | 4,38 |
| | 26 – 35 | 4,26 | 4,48 | 4,02 | 4,16 | 4,57 | 4,30 | 4,37 | 4,47 | 4,40 | 4,27 |
| | више од 35 | 4,08 | 4,42 | 3,33 | 4,25 | 4,67 | 4,25 | 4,33 | 4,58 | 4,50 | 4,00 |

| Варијабла | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 | |
|-----------------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Величина организације | мала | 4,01 | 4,37 | 3,61 | 4,12 | 4,47 | 4,21 | 4,44 | 4,50 | 4,53 | 4,34 |
| | средња | 4,03 | 4,35 | 3,68 | 4,15 | 4,51 | 4,22 | 4,30 | 4,38 | 4,44 | 4,34 |
| | велика | 4,14 | 4,39 | 3,74 | 4,14 | 4,51 | 4,23 | 4,39 | 4,50 | 4,48 | 4,35 |
| Структура власништва | државна | 4,03 | 4,27 | 3,68 | 4,11 | 4,53 | 4,18 | 4,30 | 4,41 | 4,47 | 4,33 |
| | приватна | 4,07 | 4,44 | 3,67 | 4,16 | 4,48 | 4,25 | 4,39 | 4,46 | 4,47 | 4,35 |
| Делатност | производна | 4,11 | 4,35 | 3,67 | 4,07 | 4,47 | 4,24 | 4,38 | 4,42 | 4,50 | 4,42 |
| | услужна | 4,03 | 4,37 | 3,68 | 4,17 | 4,52 | 4,21 | 4,35 | 4,45 | 4,46 | 4,31 |

Извор: калкулација аутора

На основу претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних димензија процеса. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике између група испитаника статистички значајне коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због великог броја контролних варијабли у Табели 54 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 10.

Табела 54. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на процесе (важност димензија)

| Варијабла | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .824 | .793 | .550 | .534 | .927 | .296 | .423 | .838 | .168 | .552 |
| Старост** | .001 | .151 | .088 | .285 | .687 | .282 | .159 | .302 | .266 | .049 |
| Ниво образовања** | .000 | .199 | .000 | .112 | .053 | .328 | .288 | .017 | .359 | .008 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .002 | .149 | .090 | .225 | .105 | .247 | .159 | .468 | .505 | .345 |
| Радно искуство у организацији** | .109 | .367 | .026 | .970 | .470 | .523 | .979 | .909 | .424 | .429 |
| Величина организације** | .392 | .744 | .565 | .848 | .552 | .961 | .088 | .077 | .474 | .763 |
| Структура власништва* | .681 | .026 | .788 | .538 | .417 | .370 | .129 | .370 | .777 | .594 |
| Делатност* | .424 | .718 | .769 | .183 | .248 | .968 | .937 | .487 | .525 | .291 |

* Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

** Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних димензија процеса (у случају

када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализиране су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 55.

Табела 55. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на процесе (важност димензија)

| Варијабла | Групе | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|------|-------------|------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | .560 | | | | | | | | | .141 |
| | 1 - 3 | .046 | | | | | | | | | .049 |
| | 1 - 4 | .041 | | | | | | | | | .095 |
| | 1 - 5 | .009 | | | | | | | | | .722 |
| | 2 - 3 | .010 | | | | | | | | | .360 |
| | 2 - 4 | .007 | | | | | | | | | .637 |
| | 2 - 5 | .000 | | | | | | | | | .064 |
| | 3 - 4 | .802 | | | | | | | | | .712 |
| | 3 - 5 | .440 | | | | | | | | | .011 |
| | 4 - 5 | .646 | | | | | | | | | .040 |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .221 | | .650 | | | | | .332 | | .279 |
| | 1 - 3 | .030 | | .658 | | | | | .539 | | .162 |
| | 1 - 4 | .011 | | .123 | | | | | .205 | | .052 |
| | 1 - 5 | .004 | | .028 | | | | | .931 | | .150 |
| | 1 - 6 | .000 | | .077 | | | | | .628 | | .583 |
| | 2 - 3 | .083 | | .953 | | | | | .314 | | .501 |
| | 2 - 4 | .000 | | .000 | | | | | .349 | | .001 |
| | 2 - 5 | .001 | | .000 | | | | | .016 | | .276 |
| | 2 - 6 | .000 | | .033 | | | | | .565 | | .509 |
| | 3 - 4 | .637 | | .035 | | | | | .082 | | .110 |
| | 3 - 5 | .201 | | .004 | | | | | .233 | | .705 |
| | 3 - 6 | .003 | | .075 | | | | | .974 | | .279 |
| | 4 - 5 | .222 | | .071 | | | | | .001 | | .267 |
| | 4 - 6 | .003 | | .416 | | | | | .337 | | .055 |
| 5 - 6 | .024 | | .880 | | | | | .471 | | .229 | |
| Радно искуство | 1 - 2 | .463 | | | | | | | | | |
| | 1 - 3 | .038 | | | | | | | | | |
| | 1 - 4 | .000 | | | | | | | | | |
| | 1 - 5 | .461 | | | | | | | | | |
| | 2 - 3 | .126 | | | | | | | | | |
| | 2 - 4 | .001 | | | | | | | | | |
| | 2 - 5 | .786 | | | | | | | | | |
| | 3 - 4 | .178 | | | | | | | | | |
| | 3 - 5 | .471 | | | | | | | | | |
| 4 - 5 | .064 | | | | | | | | | | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | | .277 | | | | | | | |
| | 1 - 3 | | | .616 | | | | | | | |
| | 1 - 4 | | | .002 | | | | | | | |
| | 1 - 5 | | | .433 | | | | | | | |
| | 2 - 3 | | | .687 | | | | | | | |
| | 2 - 4 | | | .018 | | | | | | | |
| | 2 - 5 | | | .232 | | | | | | | |
| | 3 - 4 | | | .021 | | | | | | | |
| | 3 - 5 | | | .345 | | | | | | | |
| 4 - 5 | | | .046 | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија процеса. Такође, може се уочити да је позиција испитаника једина контролна варијабла код које постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија процеса (p вредност је мања од 0,05). Са друге стране, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних димензија процеса не постоје код група испитаника које су формиране на основу пола испитаника, величине и делатности организације. Код осталих контролних варијабли статистички значајне разлике између група испитаника постоје само код појединих димензија процеса, и то код: старости (две димензије), нивоа образовања (две димензије), радног искуства (једна димензија) и радног искуства у организацији (једна димензија).

Осим дела скале који се односи на важност димензија, пре тестирања треће помоћне хипотезе потребно је анализирати и део скале који се односи на задовољство идентификованим димензијама процеса. Фреквенције одговора испитаника на мерној скали за оцењивање задовољства идентификованим димензијама процеса представљене су у Табели 56.

Табела 56. Одговори испитаника у оквиру подскале која се односи на процесе (задовољство димензијама)

| Димензије процеса | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗП1 | Уопште нисам задовољан | 25 | 3,4 |
| | Нисам задовољан | 117 | 15,9 |
| | Осредње сам задовољан | 185 | 25,1 |
| | Задовољан сам | 275 | 37,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 136 | 18,4 |
| ЗП2 | Уопште нисам задовољан | 38 | 5,1 |
| | Нисам задовољан | 130 | 17,6 |
| | Осредње сам задовољан | 194 | 26,3 |
| | Задовољан сам | 241 | 32,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 135 | 18,3 |
| ЗП3 | Уопште нисам задовољан | 31 | 4,2 |
| | Нисам задовољан | 146 | 19,8 |
| | Осредње сам задовољан | 217 | 29,4 |
| | Задовољан сам | 227 | 30,8 |
| | У потпуности сам задовољан | 117 | 15,9 |

| Димензије процеса | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗП4 | Уопште нисам задовољан | 22 | 3,0 |
| | Нисам задовољан | 113 | 15,3 |
| | Осредње сам задовољан | 184 | 24,9 |
| | Задовољан сам | 274 | 37,1 |
| | У потпуности сам задовољан | 145 | 19,6 |
| ЗП5 | Уопште нисам задовољан | 23 | 3,1 |
| | Нисам задовољан | 104 | 14,1 |
| | Осредње сам задовољан | 179 | 24,3 |
| | Задовољан сам | 281 | 38,1 |
| | У потпуности сам задовољан | 151 | 20,5 |
| ЗП6 | Уопште нисам задовољан | 34 | 4,6 |
| | Нисам задовољан | 104 | 14,1 |
| | Осредње сам задовољан | 184 | 24,9 |
| | Задовољан сам | 280 | 37,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 136 | 18,4 |
| ЗП7 | Уопште нисам задовољан | 26 | 3,5 |
| | Нисам задовољан | 116 | 15,7 |
| | Осредње сам задовољан | 176 | 23,8 |
| | Задовољан сам | 279 | 37,8 |
| | У потпуности сам задовољан | 141 | 19,1 |
| ЗП8 | Уопште нисам задовољан | 22 | 3,0 |
| | Нисам задовољан | 117 | 15,9 |
| | Осредње сам задовољан | 196 | 26,6 |
| | Задовољан сам | 243 | 32,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 160 | 21,7 |
| ЗП9 | Уопште нисам задовољан | 23 | 3,1 |
| | Нисам задовољан | 113 | 15,3 |
| | Осредње сам задовољан | 187 | 25,3 |
| | Задовољан сам | 249 | 33,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 166 | 22,5 |
| ЗП10 | Уопште нисам задовољан | 9 | 1,2 |
| | Нисам задовољан | 54 | 7,3 |
| | Осредње сам задовољан | 118 | 16,0 |
| | Задовољан сам | 327 | 44,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 230 | 31,2 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализира учесталост одговора испитаника у вези са степеном задовољства идентификованим димензијама процеса може се уочити да се фреквенције одговора разликују по свим посматраним димензијама. Претходна табела показује и да је процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“ сваком од наведених димензија процеса. Међутим, однос између појединачних димензија процеса може се анализирати на основу просечно оцењеног степена задовољства сваком од димензија, а дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) за ставке из треће подскеле креираног упитника (део скале који се

односи на задовољство појединачним димензијама процеса) представљене су у Табели 57.

Табела 57. Дескриптивне мере подскеле која се односи на процесе (задовољство димензијама)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗП1 | 738 | 3.51 | 1.068 |
| ЗП2 | 738 | 3.41 | 1.128 |
| ЗП3 | 738 | 3.34 | 1.092 |
| ЗП4 | 738 | 3.55 | 1.062 |
| ЗП5 | 738 | 3.59 | 1.059 |
| ЗП6 | 738 | 3.51 | 1.085 |
| ЗП7 | 738 | 3.53 | 1.076 |
| ЗП8 | 738 | 3.54 | 1.086 |
| ЗП9 | 738 | 3.57 | 1.091 |
| ЗП10 | 738 | 3.97 | .935 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама процеса. На основу прикупљених података може се уочити да су испитаници у просеку задовољни постојећим процесима у организацији, с обзиром на то да се просечно оцењена вредност задовољства испитаника сваким од аспеката налази изнад неутралне средине. Ако се идентификоване димензије процеса рангирају према оцењеном степену задовољства, претходна табела показује да је просечан ниво задовољства испитаника највећи код десете димензије (квалитет комуникације са сарадницима), док је просечан ниво задовољства најмањи за трећу димензију (могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације). Највећа просечна одступања одговора испитаника од аритметичке средине присутна су код друге димензије (могућност учествовања у процесу доношења одлука које су важне за посао), док се најмања одступања јављају код десете димензије (квалитет комуникације са сарадницима).

Просечно оцењени ниво задовољства појединачним димензијама може се израчунати и за различите групе испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из

треће подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама процеса) према дефинисаним контролним варијаблама приказане су у Табели 58.

Табела 58. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на процесе (задовољство димензијама) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,48 | 3,44 | 3,30 | 3,57 | 3,63 | 3,55 | 3,62 | 3,68 | 3,65 | 4,00 |
| | женски | 3,53 | 3,40 | 3,37 | 3,54 | 3,56 | 3,50 | 3,49 | 3,48 | 3,53 | 3,96 |
| Старост | до 25 година | 3,27 | 3,20 | 3,07 | 3,27 | 3,37 | 3,12 | 3,32 | 3,32 | 3,41 | 3,80 |
| | 26 – 35 | 3,44 | 3,39 | 3,27 | 3,54 | 3,66 | 3,57 | 3,51 | 3,53 | 3,60 | 3,82 |
| | 36 – 45 | 3,58 | 3,45 | 3,39 | 3,64 | 3,57 | 3,52 | 3,65 | 3,65 | 3,69 | 4,14 |
| | 46 – 55 | 3,55 | 3,39 | 3,38 | 3,47 | 3,48 | 3,38 | 3,44 | 3,48 | 3,43 | 4,06 |
| | више од 56 | 3,62 | 3,50 | 3,46 | 3,64 | 3,64 | 3,66 | 3,60 | 3,59 | 3,59 | 4,01 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,36 | 2,27 | 2,36 | 2,55 | 2,27 | 2,27 | 2,45 | 2,27 | 2,36 | 3,18 |
| | средња СС | 3,24 | 3,11 | 3,15 | 3,24 | 3,29 | 3,15 | 3,24 | 3,25 | 3,21 | 3,86 |
| | виша СС | 3,35 | 3,40 | 3,29 | 3,48 | 3,58 | 3,48 | 3,49 | 3,45 | 3,51 | 4,14 |
| | висока СС | 3,63 | 3,55 | 3,42 | 3,69 | 3,73 | 3,69 | 3,70 | 3,70 | 3,74 | 3,99 |
| | магистар | 3,87 | 3,65 | 3,57 | 3,87 | 3,84 | 3,71 | 3,66 | 3,79 | 3,92 | 4,19 |
| | доктор наука | 3,78 | 3,67 | 3,56 | 3,50 | 3,50 | 3,78 | 3,44 | 3,50 | 3,44 | 3,61 |
| Позиција | руководећа | 4,06 | 3,97 | 3,91 | 4,08 | 4,03 | 3,96 | 4,03 | 4,04 | 4,18 | 4,29 |
| | извршна | 3,37 | 3,26 | 3,19 | 3,41 | 3,47 | 3,39 | 3,40 | 3,41 | 3,41 | 3,88 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,34 | 3,32 | 3,20 | 3,48 | 3,61 | 3,47 | 3,47 | 3,53 | 3,63 | 3,82 |
| | 6 – 15 | 3,55 | 3,43 | 3,33 | 3,57 | 3,56 | 3,52 | 3,54 | 3,57 | 3,62 | 3,99 |
| | 16 – 25 | 3,57 | 3,43 | 3,43 | 3,48 | 3,51 | 3,47 | 3,59 | 3,48 | 3,46 | 4,07 |
| | 26 – 35 | 3,59 | 3,42 | 3,41 | 3,63 | 3,63 | 3,55 | 3,50 | 3,56 | 3,51 | 4,00 |
| | више од 35 | 3,63 | 3,63 | 3,48 | 3,72 | 3,70 | 3,70 | 3,65 | 3,61 | 3,67 | 4,09 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,44 | 3,37 | 3,28 | 3,54 | 3,59 | 3,51 | 3,52 | 3,57 | 3,61 | 3,90 |
| | 6 – 15 | 3,55 | 3,45 | 3,33 | 3,50 | 3,53 | 3,49 | 3,49 | 3,55 | 3,61 | 3,97 |
| | 16 – 25 | 3,55 | 3,37 | 3,41 | 3,54 | 3,52 | 3,44 | 3,56 | 3,42 | 3,38 | 4,11 |
| | 26 – 35 | 3,59 | 3,51 | 3,48 | 3,72 | 3,77 | 3,67 | 3,63 | 3,69 | 3,62 | 4,01 |
| | више од 35 | 3,83 | 3,75 | 3,58 | 3,67 | 3,92 | 3,75 | 3,67 | 3,42 | 3,67 | 4,00 |
| Величина организације | мала | 3,33 | 3,22 | 3,23 | 3,34 | 3,39 | 3,32 | 3,41 | 3,39 | 3,42 | 3,83 |
| | средња | 3,53 | 3,43 | 3,39 | 3,59 | 3,59 | 3,53 | 3,51 | 3,52 | 3,56 | 4,00 |
| | велика | 3,67 | 3,57 | 3,35 | 3,69 | 3,78 | 3,67 | 3,72 | 3,75 | 3,76 | 4,05 |
| Структура власништва | државна | 3,65 | 3,55 | 3,42 | 3,75 | 3,74 | 3,65 | 3,65 | 3,63 | 3,73 | 4,03 |
| | приватна | 3,42 | 3,31 | 3,29 | 3,40 | 3,47 | 3,41 | 3,44 | 3,48 | 3,46 | 3,92 |
| Делатност | производна | 3,60 | 3,49 | 3,39 | 3,61 | 3,64 | 3,60 | 3,58 | 3,64 | 3,58 | 3,99 |
| | услугна | 3,48 | 3,38 | 3,32 | 3,53 | 3,56 | 3,48 | 3,51 | 3,50 | 3,57 | 3,96 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализирају резултати из претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцилиле ниво задовољства појединачним димензијама процеса. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним ставкама статистички значајне, коришћени су Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због великог броја контролних варијабли, у Табели 59

приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 11.

Табела 59. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)

| Варијабла | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .661 | .476 | .444 | .788 | .378 | .377 | .090 | .007 | .074 | .216 |
| Старост** | .209 | .637 | .301 | .354 | .444 | .047 | .225 | .418 | .348 | .008 |
| Ниво образовања** | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .139 | .603 | .327 | .564 | .764 | .766 | .712 | .925 | .653 | .189 |
| Радно искуство у организацији** | .489 | .632 | .582 | .615 | .215 | .633 | .863 | .435 | .284 | .324 |
| Величина организације** | .005 | .009 | .204 | .004 | .003 | .008 | .011 | .005 | .008 | .038 |
| Структура власништва* | .003 | .004 | .071 | .000 | .001 | .002 | .008 | .038 | .001 | .149 |
| Делатност* | .182 | .220 | .462 | .310 | .378 | .124 | .457 | .128 | .793 | .693 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

H_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

H_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама процеса (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 60.

Табела 60. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)

| Варијабла | Групе | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|------------------------|------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Старост | 1 - 2 | | | | | | .021 | | | | |
| | 1 - 3 | | | | | | .052 | | | | |
| | 1 - 4 | | | | | | .223 | | | | |
| | 1 - 5 | | | | | | .012 | | | | |
| | 2 - 3 | | | | | | .810 | | | | |
| | 2 - 4 | | | | | | .130 | | | | |
| | 2 - 5 | | | | | | .299 | | | | |
| | 3 - 4 | | | | | | .274 | | | | |
| | 3 - 5 | | | | | | .277 | | | | |
| | 4 - 5 | | | | | | .037 | | | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .007 | .010 | .009 | .012 | .005 | .005 | .016 | .002 | .013 | .037 |
| | 1 - 3 | .005 | .006 | .008 | .004 | .001 | .002 | .003 | .003 | .003 | .004 |
| | 1 - 4 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .010 |
| | 1 - 5 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 |
| | 1 - 6 | .001 | .002 | .009 | .018 | .002 | .001 | .034 | .009 | .008 | .304 |
| | 2 - 3 | .290 | .054 | .301 | .048 | .027 | .025 | .090 | .174 | .040 | .030 |
| | 2 - 4 | .000 | .000 | .002 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .074 |
| | 2 - 5 | .000 | .000 | .005 | .000 | .000 | .000 | .005 | .000 | .000 | .005 |
| | 2 - 6 | .028 | .031 | .120 | .192 | .354 | .010 | .347 | .269 | .299 | .239 |
| | 3 - 4 | .049 | .398 | .373 | .203 | .539 | .177 | .161 | .099 | .164 | .252 |
| | 3 - 5 | .005 | .274 | .152 | .050 | .287 | .222 | .391 | .085 | .031 | .538 |
| | 3 - 6 | .146 | .472 | .364 | .849 | .431 | .316 | .927 | .846 | .766 | .023 |
| | 4 - 5 | .038 | .573 | .306 | .192 | .421 | .794 | .755 | .547 | .097 | .050 |
| | 4 - 6 | .649 | .759 | .578 | .643 | .210 | .669 | .555 | .481 | .221 | .061 |
| | 5 - 6 | .518 | .992 | .980 | .309 | .103 | .839 | .633 | .365 | .077 | .016 |
| | Величина организације | 1 - 2 | .025 | .034 | | .010 | .038 | .030 | .322 | .160 | .136 |
| 1 - 3 | | .002 | .004 | | .002 | .001 | .002 | .005 | .002 | .003 | .017 |
| 2 - 3 | | .107 | .115 | | .221 | .043 | .131 | .014 | .016 | .025 | .310 |
| 3 - велика | | | | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства одређеним димензијама процеса. Код две контролне варијабле (ниво образовања и позиција испитаника) постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија процеса (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства за већину посматраних димензија процеса постоје код испитаника који долазе из организација различите величине (девет димензија), као и код испитаника који су запослени у организацијама које се разликују према структури власништва (осам димензија). Ипак, постоје и контролне варијабле код којих не постоје статистички значајне разлике у

оцењеном нивоу задовољства посматраним димензијама процеса (радно искуство, радно искуство у организацији и делатност организације), као и контролне варијабле код којих статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства постоје само код једне димензије процеса (пол и старост испитаника).

Након што је анализиран утицај контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним димензијама процеса, може се анализирати и статистичка значајност релације између треће независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру треће помоћне хипотезе која гласи:

H₃: Процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

За проверавање треће помоћне хипотезе примењена је корелациона анализа, а резултати анализе су приказани у Табели 61.

Табела 61. Тестирање треће помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | ЗП | УЗП | |
|--------------------------|-----|--------------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗП | Коефицијент корелације | 1.000 | .883** |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .883** | 1.000 |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H₀: У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H₁: У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу израчунате вредности коефицијента корелације у узорку ($r_s = 0,883$) и израчунате *p* вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

Претходна табела доказује постојање статистички значајне везе између задовољства процесима (израчунатог на основу задовољства идентификованим димензијама процеса) и укупног задовољства послом. Како је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван, може се констатовати да код испитаника са већим степеном задовољства процесима постоји и већи степен укупног задовољства послом, важи и обрнуто.

Како је доказано да постоји јака корелација у узорку између задовољства процесима и укупног задовољства послом, те како је анализа показала да су процеси, заједно са њиховим димензијама, оцењени као „важни“ за посао испитаника, може се закључити да су и процеси битан фактор задовољства послом. Овим је доказана и трећа помоћна хипотеза којом се тврди да процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

5.1.4. Тестирање четврте помоћне хипотезе

Четврта помоћна хипотеза односи се на везу између четврте независне варијабле (четвртог елемента организационог дизајна који је дефинисан изабраним моделом „звезда“), и зависне варијабле. У питању је веза између система награђивања и задовољства послом, па тако четврта помоћна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

Х₄: Систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства системом награђивања (посматраног кроз задовољство идентификованим димензијама система награђивања) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе анализирана је учесталост одговора испитаника на мерној скали за оцењивање важности идентификованих димензија система награђивања, а израчунате фреквенције приказане су у Табели 62.

Табела 62. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија)

| Димензије система награђивања | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------------------|--------------------------|------------|-------------|
| ВН1 | Уопште ми није важно | 5 | 0,7 |
| | Није ми важно | 19 | 2,6 |
| | Осредње ми је важно | 80 | 10,8 |
| | Важно ми је | 314 | 42,5 |
| | Веома ми је важно | 320 | 43,4 |
| ВН2 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 12 | 1,6 |
| | Осредње ми је важно | 29 | 3,9 |
| | Важно ми је | 217 | 29,4 |
| | Веома ми је важно | 477 | 64,6 |
| ВН3 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 21 | 2,8 |
| | Осредње ми је важно | 52 | 7,0 |
| | Важно ми је | 254 | 34,4 |
| | Веома ми је важно | 409 | 55,4 |
| ВН4 | Уопште ми није важно | 9 | 1,2 |
| | Није ми важно | 36 | 4,9 |
| | Осредње ми је важно | 77 | 10,4 |
| | Важно ми је | 266 | 36,0 |
| | Веома ми је важно | 350 | 47,4 |
| ВН5 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 5 | 0,7 |
| | Осредње ми је важно | 39 | 5,3 |
| | Важно ми је | 215 | 29,1 |
| | Веома ми је важно | 479 | 64,9 |
| ВН6 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 9 | 1,2 |
| | Осредње ми је важно | 29 | 3,9 |
| | Важно ми је | 204 | 27,6 |
| | Веома ми је важно | 494 | 66,9 |
| ВН7 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 10 | 1,4 |
| | Осредње ми је важно | 39 | 5,3 |
| | Важно ми је | 229 | 31,0 |
| | Веома ми је важно | 459 | 62,2 |
| ВН8 | Уопште ми није важно | 0 | 0 |
| | Није ми важно | 10 | 1,4 |
| | Осредње ми је важно | 46 | 6,2 |
| | Важно ми је | 273 | 37,0 |
| | Веома ми је важно | 409 | 55,4 |
| ВН9 | Уопште ми није важно | 6 | 0,8 |
| | Није ми важно | 18 | 2,4 |
| | Осредње ми је важно | 61 | 8,3 |
| | Важно ми је | 240 | 32,5 |
| | Веома ми је важно | 413 | 56,0 |
| ВН10 | Уопште ми није важно | 5 | 0,7 |
| | Није ми важно | 25 | 3,4 |
| | Осредње ми је важно | 82 | 11,1 |
| | Важно ми је | 287 | 38,9 |
| | Веома ми је важно | 339 | 45,9 |

Извор: калкулација аутора

У претходној табели приказане су фреквенције одговора испитаника у вези са степеном важности идентификованих димензија система награђивања. Резултати показују да се учесталост одговора разликује по посматраним димензијама, али и да је процентуално највећи број испитаника сваку од наведених димензија система награђивања оценио као „веома важну“ за њихов посао. Поређење идентификованих димензија према оцењеном степену важности може се извршити на основу дескриптивних мера (аритметичка средина и стандардна девијација) ставки из четврте подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија система награђивања), које су представљене у Табели 63.

Табела 63. Дескриптивне мере подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| VH1 | 738 | 4.25 | .802 |
| VH2 | 738 | 4.56 | .687 |
| VH3 | 738 | 4.42 | .767 |
| VH4 | 738 | 4.24 | .910 |
| VH5 | 738 | 4.58 | .625 |
| VH6 | 738 | 4.60 | .652 |
| VH7 | 738 | 4.54 | .673 |
| VH8 | 738 | 4.46 | .675 |
| VH9 | 738 | 4.40 | .807 |
| VH10 | 738 | 4.26 | .837 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво важности идентификованих димензија система награђивања. Резултати истраживања показују да су за испитанике из узорка све идентификоване димензије система награђивања важне (оцењени ниво важности за сваки аспект има вредност изнад неутралне средине, при чему свих десет аспеката има просечне оцене између „важно“ и „веома важно“). На овај начин потврђени су и резултати пилот истраживања, чиме је додатно оправдано укључивање свих идентификованих димензија у предложену подскалу за оцењивање задовољства системом награђивања. Како су све идентификоване димензије у просеку оцењене као важне, четврта предложена

подскала не захтева додатне корекције. Рангирањем идентификованих димензија система награђивања према оцењеном нивоу њихове важности, може се уочити да испитаници из узорка сматрају да је могућност повећања основне плате (шеста димензија) у просеку најважнија карактеристика система награђивања, док је праведност плате у односу на плате радника који у другим организацијама обављају исте или сличне послове (четврта димензија) у просеку оцењена као најмање важна карактеристика. Са друге стране, одговори испитаника просечно су најмање одступали од аритметичке средине код пете ставке (редовност плате), док се просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине јавља код претходно наведне четврте ставке (праведност плате у односу на плате радника који у другим организацијама обављају исте или сличне послове).

Поред наведене, могуће је извршити и анализу просечно оцењених нивоа важности појединачних димензија према групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из четврте подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија система награђивања) према дефинисаним контролним варијаблама приказане су у Табели 64.

Табела 64. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ВН1 | ВН2 | ВН3 | ВН4 | ВН5 | ВН6 | ВН7 | ВН8 | ВН9 | ВН10 |
|-----------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 4,22 | 4,53 | 4,39 | 4,21 | 4,53 | 4,62 | 4,57 | 4,51 | 4,41 | 4,22 |
| | женски | 4,27 | 4,58 | 4,43 | 4,25 | 4,61 | 4,59 | 4,52 | 4,44 | 4,40 | 4,28 |
| Старост | до 25 година | 4,20 | 4,56 | 4,37 | 4,29 | 4,54 | 4,63 | 4,54 | 4,20 | 4,22 | 4,39 |
| | 26 – 35 | 4,24 | 4,48 | 4,37 | 4,10 | 4,60 | 4,60 | 4,51 | 4,50 | 4,39 | 4,14 |
| | 36 – 45 | 4,15 | 4,59 | 4,43 | 4,23 | 4,55 | 4,48 | 4,55 | 4,40 | 4,27 | 4,16 |
| | 46 – 55 | 4,33 | 4,62 | 4,48 | 4,38 | 4,62 | 4,64 | 4,50 | 4,48 | 4,51 | 4,38 |
| | више од 56 | 4,32 | 4,62 | 4,44 | 4,32 | 4,58 | 4,67 | 4,60 | 4,54 | 4,51 | 4,41 |
| Ниво образовања | нижа СС | 4,00 | 4,45 | 4,18 | 4,09 | 4,27 | 4,45 | 4,09 | 4,64 | 4,18 | 4,00 |
| | средња СС | 4,21 | 4,55 | 4,41 | 4,14 | 4,58 | 4,54 | 4,49 | 4,42 | 4,32 | 4,25 |
| | виша СС | 4,20 | 4,71 | 4,31 | 4,11 | 4,57 | 4,71 | 4,54 | 4,42 | 4,35 | 4,29 |
| | висока СС | 4,28 | 4,52 | 4,40 | 4,26 | 4,59 | 4,62 | 4,58 | 4,49 | 4,44 | 4,26 |
| | магистар | 4,36 | 4,68 | 4,64 | 4,44 | 4,57 | 4,55 | 4,53 | 4,49 | 4,48 | 4,34 |
| | доктор наука | 4,11 | 4,56 | 4,61 | 4,33 | 4,67 | 4,72 | 4,61 | 4,50 | 4,50 | 4,22 |
| Позиција | руководећа | 4,54 | 4,74 | 4,59 | 4,42 | 4,77 | 4,76 | 4,78 | 4,59 | 4,66 | 4,52 |
| | извршна | 4,18 | 4,51 | 4,37 | 4,19 | 4,53 | 4,55 | 4,47 | 4,43 | 4,33 | 4,19 |
| Радно искуство | до 5 година | 4,27 | 4,54 | 4,40 | 4,26 | 4,59 | 4,59 | 4,57 | 4,42 | 4,35 | 4,21 |
| | 6 – 15 | 4,14 | 4,47 | 4,39 | 4,08 | 4,58 | 4,54 | 4,48 | 4,46 | 4,30 | 4,16 |
| | 16 – 25 | 4,23 | 4,57 | 4,38 | 4,23 | 4,52 | 4,52 | 4,42 | 4,39 | 4,46 | 4,29 |
| | 26 – 35 | 4,37 | 4,66 | 4,48 | 4,44 | 4,59 | 4,72 | 4,68 | 4,56 | 4,56 | 4,43 |
| | више од 35 | 4,43 | 4,72 | 4,52 | 4,26 | 4,74 | 4,74 | 4,63 | 4,59 | 4,41 | 4,33 |

| Варијабла | | ВН1 | ВН2 | ВН3 | ВН4 | ВН5 | ВН6 | ВН7 | ВН8 | ВН9 | ВН10 |
|-------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 4,22 | 4,49 | 4,42 | 4,25 | 4,56 | 4,55 | 4,51 | 4,42 | 4,34 | 4,23 |
| | 6 – 15 | 4,21 | 4,58 | 4,43 | 4,14 | 4,55 | 4,59 | 4,50 | 4,52 | 4,34 | 4,19 |
| | 16 – 25 | 4,31 | 4,60 | 4,31 | 4,23 | 4,65 | 4,62 | 4,54 | 4,43 | 4,54 | 4,37 |
| | 26 – 35 | 4,42 | 4,70 | 4,53 | 4,44 | 4,63 | 4,75 | 4,74 | 4,56 | 4,59 | 4,40 |
| | више од 35 | 4,33 | 4,75 | 4,50 | 4,17 | 4,75 | 4,67 | 4,58 | 4,42 | 4,42 | 4,33 |
| Величина организације | мала | 4,15 | 4,55 | 4,32 | 4,19 | 4,61 | 4,54 | 4,52 | 4,43 | 4,34 | 4,19 |
| | средња | 4,33 | 4,56 | 4,49 | 4,31 | 4,56 | 4,61 | 4,58 | 4,48 | 4,45 | 4,28 |
| | велика | 4,19 | 4,59 | 4,38 | 4,13 | 4,59 | 4,62 | 4,46 | 4,48 | 4,37 | 4,29 |
| Структура власништва | државна | 4,23 | 4,61 | 4,40 | 4,16 | 4,55 | 4,59 | 4,52 | 4,51 | 4,36 | 4,20 |
| | приватна | 4,27 | 4,53 | 4,43 | 4,29 | 4,61 | 4,60 | 4,55 | 4,43 | 4,44 | 4,30 |
| Делатност | производна | 4,29 | 4,53 | 4,45 | 4,30 | 4,62 | 4,58 | 4,51 | 4,51 | 4,39 | 4,25 |
| | услугна | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 | 514 |

Извор: калкулација аутора

Иако се на основу претходне табеле може уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних димензија система награђивања, потребно је утврдити да ли су наведене разлике статистички значајне. За утврђивање статистичке значајности разлика између дефинисаних група испитаника коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). У Табели 65 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 12.

Табела 65. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)

| Варијабла | ВН1 | ВН2 | ВН3 | ВН4 | ВН5 | ВН6 | ВН7 | ВН8 | ВН9 | ВН10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .638 | .527 | .698 | .996 | .136 | .397 | .239 | .268 | .649 | .304 |
| Старост** | .281 | .139 | .800 | .049 | .815 | .106 | .627 | .024 | .020 | .022 |
| Ниво образовања** | .289 | .347 | .088 | .185 | .628 | .312 | .066 | .784 | .315 | .925 |
| Позиција* | .000 | .000 | .002 | .016 | .000 | .000 | .000 | .020 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .056 | .046 | .749 | .023 | .417 | .024 | .016 | .285 | .043 | .145 |
| Радно искуство у организацији** | .079 | .033 | .383 | .165 | .434 | .205 | .030 | .314 | .006 | .466 |
| Величина организације** | .009 | .933 | .145 | .055 | .474 | .396 | .061 | .560 | .358 | .588 |
| Структура власништва* | .953 | .074 | .753 | .028 | .308 | .910 | .800 | .159 | .169 | .089 |
| Делатност* | .877 | .763 | .543 | .124 | .421 | .302 | .633 | .356 | .557 | .891 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних димензија система награђивања (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 66.

Табела 66. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)

| Варијабла | Групе | ВН1 | ВН2 | ВН3 | ВН4 | ВН5 | ВН6 | ВН7 | ВН8 | ВН9 | ВН10 |
|--------------------------------------|-------|-------------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | | | | .323 | | | | .003 | .220 | .092 |
| | 1 - 3 | | | | .862 | | | | .047 | .824 | .113 |
| | 1 - 4 | | | | .400 | | | | .010 | .068 | .679 |
| | 1 - 5 | | | | .770 | | | | .002 | .037 | .844 |
| | 2 - 3 | | | | .204 | | | | .174 | .101 | .954 |
| | 2 - 4 | | | | .004 | | | | .744 | .306 | .032 |
| | 3 - 4 | | | | .039 | | | | .733 | .125 | .011 |
| | 3 - 5 | | | | .143 | | | | .373 | .016 | .057 |
| | 4 - 5 | | | | .488 | | | | .124 | .005 | .024 |
| | 4 - 5 | | | | .415 | | | | .549 | .626 | .731 |
| Радно искуство | 1 - 2 | | .773 | | .120 | | .662 | .273 | | .505 | |
| | 1 - 3 | | .627 | | .815 | | .478 | .075 | | .339 | |
| | 1 - 4 | | .037 | | .059 | | .028 | .112 | | .024 | |
| | 1 - 5 | | .045 | | .895 | | .144 | .599 | | .750 | |
| | 2 - 3 | | .458 | | .107 | | .749 | .416 | | .103 | |
| | 2 - 4 | | .019 | | .001 | | .009 | .008 | | .003 | |
| | 2 - 5 | | .033 | | .399 | | .088 | .233 | | .459 | |
| | 3 - 4 | | .120 | | .143 | | .006 | .002 | | .203 | |
| | 3 - 5 | | .089 | | .768 | | .063 | .099 | | .750 | |
| | 4 - 5 | | .477 | | .150 | | .993 | .592 | | .231 | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | .084 | | | | | .623 | | .449 | |
| | 1 - 3 | | .219 | | | | | .702 | | .027 | |
| | 1 - 4 | | .006 | | | | | .003 | | .012 | |
| | 1 - 5 | | .135 | | | | | .956 | | .712 | |
| | 2 - 3 | | .790 | | | | | .444 | | .005 | |
| | 2 - 4 | | .117 | | | | | .001 | | .002 | |
| | 2 - 5 | | .286 | | | | | .829 | | .522 | |
| | 3 - 4 | | .094 | | | | | .015 | | .508 | |
| | 3 - 5 | | .254 | | | | | .925 | | .674 | |
| | 4 - 5 | | .660 | | | | | .161 | | .468 | |
| Величина организације | 1 - 2 | .005 | | | | | | | | | |
| | 1 - 3 | .594 | | | | | | | | | |
| | 2 - 3 | .037 | | | | | | | | | |
| 1 - мала | | | | | | | | | | | |
| 2 - средња | | | | | | | | | | | |
| 3 - велика | | | | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија система награђивања. Ипак, једина контролна варијабла код које постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија система награђивања (p вредност је мања од 0,05) јесте позиција испитаника. Са друге стране, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних димензија система награђивања не постоје код три контролне варијабле (пол, ниво образовања и делатност организације), док код осталих контролних варијабли постоје статистички значајне разлике само код одређених димензија система награђивања, и то код: старости (четири димензије), радног искуства (пет димензија), радног искуства у организацији (три димензије), величине (једна димензија) и структуре власништва организације (једна димензија).

Са друге стране, пре тестирања четврте помоћне хипотезе потребно је анализирати и део скале који се односи на задовољство идентификованим димензијама система награђивања. Анализа учесталости одговора испитаника на мерној скали за оцењивање задовољства идентификованим димензијама система награђивања приказана је у Табели 67.

Табела 67. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)

| Димензије система награђивања | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| ЗН1 | Уопште нисам задовољан | 49 | 6,6 |
| | Нисам задовољан | 118 | 16,0 |
| | Осредње сам задовољан | 192 | 26,0 |
| | Задовољан сам | 246 | 33,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 133 | 18,0 |
| ЗН2 | Уопште нисам задовољан | 109 | 14,8 |
| | Нисам задовољан | 204 | 27,6 |
| | Осредње сам задовољан | 165 | 22,4 |
| | Задовољан сам | 182 | 24,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 78 | 10,6 |
| ЗН3 | Уопште нисам задовољан | 72 | 9,8 |
| | Нисам задовољан | 138 | 18,7 |
| | Осредње сам задовољан | 180 | 24,4 |
| | Задовољан сам | 229 | 31,0 |
| | У потпуности сам задовољан | 119 | 16,1 |

| Димензије система награђивања | Одговор | Учесталост | Процент |
|-------------------------------|------------------------------|------------|-------------|
| ЗН4 | Уопште нисам задовољан | 81 | 11,0 |
| | Нисам задовољан | 150 | 20,3 |
| | Осредње сам задовољан | 186 | 25,2 |
| | Задовољан сам | 203 | 27,5 |
| | У потпуности сам задовољан | 118 | 16,0 |
| ЗН5 | Уопште нисам задовољан | 61 | 8,3 |
| | Нисам задовољан | 116 | 15,7 |
| | Осредње сам задовољан | 123 | 16,7 |
| | Задовољан сам | 245 | 33,2 |
| | У потпуности сам задовољан | 193 | 26,2 |
| ЗН6 | Уопште нисам задовољан | 83 | 11,2 |
| | Нисам задовољан | 176 | 23,8 |
| | Осредње сам задовољан | 167 | 22,6 |
| | Задовољан сам | 202 | 27,4 |
| | У потпуности сам задовољан | 110 | 14,9 |
| ЗН7 | Уопште нисам задовољан | 86 | 11,7 |
| | Нисам задовољан | 181 | 24,5 |
| | Осредње сам задовољан | 165 | 22,4 |
| | Задовољан сам | 187 | 25,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 119 | 16,1 |
| ЗН8 | Уопште нисам задовољан | 52 | 7,0 |
| | Нисам задовољан | 156 | 21,1 |
| | Осредње сам задовољан | 171 | 23,2 |
| | Задовољан сам | 230 | 31,2 |
| | У потпуности сам задовољан | 129 | 17,5 |
| ЗН9 | Уопште нисам задовољан | 80 | 10,8 |
| | Нисам задовољан | 164 | 22,2 |
| | Осредње сам задовољан | 178 | 24,1 |
| | Задовољан сам | 187 | 25,3 |
| | У потпуности сам задовољан | 129 | 17,5 |
| ЗН10 | Уопште нисам задовољан | 77 | 10,4 |
| | Нисам задовољан | 167 | 22,6 |
| | Осредње сам задовољан | 200 | 27,1 |
| | Задовољан сам | 183 | 24,8 |
| | У потпуности сам задовољан | 111 | 15,0 |

Извор: калкулација аутора

Претходна табела показује да се учесталост одговора испитаника у вези са степеном задовољства идентификованим димензијама система награђивања разликује по свим посматраним димензијама, при чему је процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“ већином посматраних димензија (девет димензија), док је оцењени степен задовољства „осредњи“ за само једну димензију система награђивања. Да би се идентификоване димензије система награђивања могле упоредити према просечно оцењеном степену задовољства у Табели 68 представљене су дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) за ставке из четврте подскеле креираног упитника (део

скеле који се односи на задовољство појединачним димензијама система награђивања).

Табела 68. Дескриптивне мере подскеле која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗН1 | 738 | 3.40 | 1.149 |
| ЗН2 | 738 | 2.89 | 1.235 |
| ЗН3 | 738 | 3.25 | 1.213 |
| ЗН4 | 738 | 3.17 | 1.237 |
| ЗН5 | 738 | 3.53 | 1.259 |
| ЗН6 | 738 | 3.11 | 1.244 |
| ЗН7 | 738 | 3.10 | 1.266 |
| ЗН8 | 738 | 3.31 | 1.188 |
| ЗН9 | 738 | 3.16 | 1.258 |
| ЗН10 | 738 | 3.11 | 1.217 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама система награђивања. На основу анализе прикупљених података може се уочити да су испитаници из узорка у просеку задовољни већином димензија система награђивања, док су за један аспект (висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност) испитаници исказали незадовољство (с обзиром на то да се просечно оцењена вредност задовољства наведеним аспектом налази испод неутралне средине). Ако се идентификоване димензије система награђивања рангирају према оцењеном степену задовољства, претходна табела показује да је оцењени ниво задовољства у просеку највећи за пету ставку (редовност плате), а најмањи за другу ставку (висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност). Са друге стране, просечно најмања одступања у одговорима испитаника од аритметичке средине присутна су код прве ставке (прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума на основу којих се одређују зараде у организацији), док се просечно највећа одступања у одговорима испитаника јављају код седме ставке (могућност остварења стимулација).

Анализа просечно оцењеног нивоа задовољства појединачним димензијама система награђивања може се извршити и према дефинисаним контролним варијаблама. У Табели 69 приказане су дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из четврте подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама система награђивања) према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 69. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на система награђивања (задовољство димензијама) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ЗН1 | ЗН2 | ЗН3 | ЗН4 | ЗН5 | ЗН6 | ЗН7 | ЗН8 | ЗН9 | ЗН10 |
|--------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,41 | 2,98 | 3,18 | 3,22 | 3,59 | 3,16 | 3,20 | 3,35 | 3,24 | 3,16 |
| | женски | 3,40 | 2,84 | 3,29 | 3,15 | 3,50 | 3,08 | 3,05 | 3,29 | 3,12 | 3,09 |
| Старост | до 25 година | 3,07 | 2,44 | 2,83 | 2,63 | 2,95 | 2,78 | 2,90 | 2,76 | 2,93 | 2,73 |
| | 26 – 35 | 3,25 | 3,00 | 3,19 | 3,25 | 3,67 | 3,18 | 3,12 | 3,47 | 3,24 | 3,03 |
| | 36 – 45 | 3,45 | 2,82 | 3,19 | 3,15 | 3,57 | 3,07 | 3,05 | 3,39 | 3,15 | 3,15 |
| | 46 – 55 | 3,51 | 2,77 | 3,32 | 3,11 | 3,44 | 3,01 | 3,04 | 3,17 | 3,12 | 3,20 |
| | више од 56 | 3,60 | 3,00 | 3,47 | 3,27 | 3,52 | 3,21 | 3,22 | 3,23 | 3,15 | 3,24 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,73 | 1,91 | 2,45 | 1,91 | 2,27 | 2,09 | 1,82 | 2,36 | 1,91 | 1,82 |
| | средња СС | 3,11 | 2,47 | 2,89 | 2,74 | 3,13 | 2,78 | 2,77 | 2,96 | 2,79 | 2,85 |
| | виша СС | 3,37 | 2,74 | 3,11 | 3,03 | 3,29 | 3,03 | 3,08 | 3,28 | 3,06 | 3,00 |
| | висока СС | 3,49 | 3,11 | 3,40 | 3,38 | 3,76 | 3,25 | 3,23 | 3,44 | 3,31 | 3,23 |
| | магистар доктор наука | 3,75 | 3,08 | 3,58 | 3,45 | 3,79 | 3,40 | 3,43 | 3,61 | 3,56 | 3,44 |
| Позиција | руководећа | 3,95 | 3,46 | 3,73 | 3,76 | 4,08 | 3,71 | 3,73 | 3,81 | 3,82 | 3,71 |
| | извршна | 3,25 | 2,73 | 3,12 | 3,01 | 3,38 | 2,95 | 2,93 | 3,17 | 2,99 | 2,95 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,18 | 2,80 | 3,13 | 3,10 | 3,51 | 3,05 | 2,99 | 3,34 | 3,14 | 2,96 |
| | 6 – 15 | 3,36 | 2,96 | 3,17 | 3,25 | 3,64 | 3,15 | 3,16 | 3,42 | 3,26 | 3,10 |
| | 16 – 25 | 3,52 | 2,72 | 3,23 | 3,06 | 3,27 | 3,05 | 3,06 | 3,20 | 3,08 | 3,17 |
| | 26 – 35 | 3,56 | 2,94 | 3,46 | 3,22 | 3,62 | 3,18 | 3,15 | 3,24 | 3,16 | 3,25 |
| | више од 35 | 3,57 | 3,22 | 3,57 | 3,33 | 3,67 | 3,11 | 3,17 | 3,22 | 3,09 | 3,20 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,30 | 2,86 | 3,23 | 3,19 | 3,53 | 3,11 | 3,07 | 3,33 | 3,18 | 3,04 |
| | 6 – 15 | 3,43 | 2,89 | 3,20 | 3,22 | 3,57 | 3,13 | 3,14 | 3,37 | 3,22 | 3,18 |
| | 16 – 25 | 3,49 | 2,78 | 3,22 | 2,94 | 3,27 | 2,99 | 2,97 | 3,15 | 3,01 | 3,09 |
| | 26 – 35 | 3,56 | 3,11 | 3,46 | 3,32 | 3,81 | 3,21 | 3,27 | 3,30 | 3,16 | 3,22 |
| | више од 35 | 3,58 | 3,08 | 3,67 | 3,42 | 3,83 | 3,25 | 3,25 | 3,50 | 3,42 | 3,33 |
| Величина организације | мала | 3,24 | 2,76 | 3,03 | 2,98 | 3,28 | 2,93 | 2,97 | 3,04 | 2,94 | 2,93 |
| | средња | 3,34 | 2,85 | 3,30 | 3,18 | 3,56 | 3,06 | 3,03 | 3,26 | 3,13 | 3,08 |
| | велика | 3,70 | 3,10 | 3,38 | 3,34 | 3,72 | 3,39 | 3,37 | 3,68 | 3,47 | 3,37 |
| Структура власништва | државна | 3,60 | 3,07 | 3,34 | 3,37 | 3,86 | 3,16 | 3,14 | 3,47 | 3,23 | 3,19 |
| | приватна | 3,26 | 2,75 | 3,19 | 3,03 | 3,29 | 3,07 | 3,07 | 3,19 | 3,11 | 3,06 |
| Делатност | производна | 3,46 | 3,03 | 3,33 | 3,27 | 3,62 | 3,21 | 3,19 | 3,34 | 3,21 | 3,15 |
| | услугна | 3,38 | 2,82 | 3,22 | 3,13 | 3,49 | 3,06 | 3,06 | 3,29 | 3,15 | 3,10 |

Извор: калкулација аутора

Резултати из претходне табеле показују да су одређене групе испитаника различито оцилиле ниво задовољства појединачним димензијама система награђивања. За утврђивање статистичке значајности израчунатих разлика коришћени су Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због бројности контролних варијабли, у Табели 70 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 13.

Табела 70. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)

| Варијабла | ЗН1 | ЗН2 | ЗН3 | ЗН4 | ЗН5 | ЗН6 | ЗН7 | ЗН8 | ЗН9 | ЗН10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .734 | .166 | .314 | .391 | .171 | .336 | .120 | .448 | .159 | .381 |
| Старост** | .019 | .031 | .034 | .042 | .020 | .218 | .568 | .003 | .654 | .160 |
| Ниво образовања** | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .031 | .083 | .039 | .493 | .058 | .817 | .619 | .332 | .718 | .335 |
| Радно искуство у организацији** | .359 | .386 | .380 | .169 | .069 | .719 | .460 | .475 | .525 | .661 |
| Величина организације** | .000 | .019 | .020 | .018 | .004 | .001 | .004 | .000 | .000 | .002 |
| Структура власништва* | .000 | .000 | .095 | .000 | .000 | .294 | .436 | .002 | .219 | .120 |
| Делатност* | .435 | .031 | .209 | .178 | .218 | .119 | .178 | .534 | .502 | .550 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама система награђивања (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 71.

Табела 71. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)

| Варијабла | Групе | ЗН1 | ЗН2 | ЗН3 | ЗН4 | ЗН5 | ЗН6 | ЗН7 | ЗН8 | ЗН9 | ЗН10 |
|------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | .428 | .008 | .114 | .004 | .002 | | | .001 | | |
| | 1 - 3 | .090 | .052 | .124 | .019 | .010 | | | .005 | | |
| | 1 - 4 | .057 | .086 | .039 | .035 | .044 | | | .067 | | |
| | 1 - 5 | .020 | .010 | .007 | .004 | .019 | | | .032 | | |
| | 2 - 3 | .080 | .175 | .924 | .503 | .247 | | | .420 | | |
| | 2 - 4 | .047 | .089 | .352 | .234 | .075 | | | .015 | | |
| | 2 - 5 | .005 | .937 | .021 | .909 | .207 | | | .035 | | |
| | 3 - 4 | .801 | .704 | .462 | .670 | .482 | | | .117 | | |
| | 3 - 5 | .393 | .190 | .049 | .479 | .838 | | | .221 | | |
| | 4 - 5 | .545 | .105 | .181 | .243 | .627 | | | .672 | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .264 | .097 | .240 | .018 | .025 | .058 | .011 | .087 | .016 | .004 |
| | 1 - 3 | .071 | .039 | .110 | .005 | .019 | .014 | .001 | .012 | .010 | .003 |
| | 1 - 4 | .017 | .001 | .010 | .000 | .000 | .002 | .000 | .003 | .001 | .000 |
| | 1 - 5 | .004 | .004 | .003 | .001 | .000 | .001 | .000 | .001 | .000 | .000 |
| | 1 - 6 | .012 | .021 | .010 | .001 | .003 | .003 | .001 | .004 | .003 | .003 |
| | 2 - 3 | .106 | .131 | .202 | .086 | .299 | .129 | .072 | .027 | .155 | .260 |
| | 2 - 4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 2 - 5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 2 - 6 | .023 | .061 | .011 | .005 | .055 | .021 | .071 | .007 | .012 | .050 |
| | 3 - 4 | 470 | .026 | .098 | .036 | .013 | .181 | .340 | .336 | .168 | .200 |
| | 3 - 5 | .044 | .109 | .030 | .043 | .030 | .058 | .076 | .091 | .030 | .032 |
| | 3 - 6 | .253 | .395 | .136 | .087 | .267 | .174 | .491 | .190 | .173 | .241 |
| | 4 - 5 | .039 | .847 | .216 | .380 | .706 | .284 | .206 | .233 | .132 | .140 |
| | 4 - 6 | .366 | .761 | .410 | .373 | .893 | .507 | .818 | .371 | .365 | .583 |
| | 5 - 6 | .804 | .845 | .815 | .728 | .786 | .980 | .650 | .821 | .906 | .687 |
| | Радно искуство | 1 - 2 | .093 | | .671 | | | | | | |
| 1 - 3 | | .010 | | .435 | | | | | | | |
| 1 - 4 | | .005 | | .016 | | | | | | | |
| 1 - 5 | | .054 | | .029 | | | | | | | |
| 2 - 3 | | .276 | | .638 | | | | | | | |
| 2 - 4 | | .238 | | .032 | | | | | | | |
| 2 - 5 | | .533 | | .035 | | | | | | | |
| 3 - 4 | | .924 | | .145 | | | | | | | |
| 3 - 5 | | .916 | | .101 | | | | | | | |
| 4 - 5 | .897 | | .413 | | | | | | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | .398 | .354 | .021 | .072 | .019 | .219 | .535 | .035 | .108 | .116 |
| | 1 - 3 | .000 | .013 | .010 | .006 | .002 | .001 | .003 | .000 | .000 | .001 |
| | 2 - 3 | .000 | .017 | .395 | .109 | .117 | .002 | .003 | .000 | .002 | .011 |
| | 3 - велика | | | | | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулаија аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства одређеним димензијама система награђивања. Ако се анализирају добијени резултати може се уочити да код три контролне варијабле (ниво образовања,

позиција и величина организације) постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства код свих посматраних димензија система награђивања (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама постоје код већине контролних варијабли, као што су: старост (шест димензија), радно искуство (две димензије), структура власништва (пет димензија) и делатност организације (једна димензија), док статистичка значајност разлика у оцењеном нивоу задовољства посматраним димензијама не постоје код група испитаника које су формиране на основу пола и радног искуства у организацији.

Након што је анализиран утицај различитих контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним димензијама система награђивања, може се анализирати и статистичка значајност релације између четврте независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру четврте помоћне хипотезе која гласи:

H_4 : Систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

За тестирање четврте помоћне хипотезе примењена је корелациона анализа, чији су резултати приказани у Табели 72.

Табела 72. Тестирање четврте помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | ЗН | УЗП | |
|--------------------------|-----|---------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗН | Коефицијент корелације | 1.000 | .887** |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .887** | 1.000 |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H_0 : У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H_1 : У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу резултата тестирања четврте помоћне хипотезе, израчунате вредности коефицијента корелације ($r_s = 0,887$) и израчунате p вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

На основу извршене анализе може се закључити да између задовољства системом награђивања (израчунатог на основу задовољства идентификованим димензијама система награђивања) и укупног задовољства послом постоји статистички значајна веза, да је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван. Резултати показују да код испитаника са већим степеном задовољства системом награђивања постоји и већи степен укупног задовољства послом, при чему важи и обрнуто.

Како је доказано да су задовољство системом награђивања и укупно задовољство послом високо корелисани, те како је анализа показала да су испитаници из узорка оценили систем награђивања, заједно са свим његовим димензијама, високим степеном важности, може се закључити да је систем награђивања битан фактор задовољства послом. Овим је доказана и четврта помоћна хипотеза којом се тврди да систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом.

5.1.5. Тестирање пете помоћне хипотезе

Пета помоћна хипотеза односи се на везу између пете независне варијабле (петог елемента организационог дизајна који је дефинисан изабраним моделом „звезда“), и зависне варијабле. У питању је веза између активности управљања људским ресурсима и задовољства послом, па тако пета помоћна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

X₅: Активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства активностима управљања људским ресурсима (посматраног кроз задовољство идентификованим димензијама ових активности) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе анализирана је учесталост одговора испитаника на мерној скали за оцењивање важности идентификованих димензија активности управљања људским ресурсима, а која је приказана је у Табели 73.

Табела 73. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)

| Димензије активности управљања људским ресурсима | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|--------------------------|------------|-------------|
| BA1 | Уопште ми није важно | 11 | 1,5 |
| | Није ми важно | 68 | 9,2 |
| | Осредње ми је важно | 154 | 20,9 |
| | Важно ми је | 304 | 41,2 |
| | Веома ми је важно | 201 | 27,2 |
| BA2 | Уопште ми није важно | 12 | 1,6 |
| | Није ми важно | 68 | 9,2 |
| | Осредње ми је важно | 155 | 21,0 |
| | Важно ми је | 315 | 42,7 |
| | Веома ми је важно | 188 | 25,5 |
| BA3 | Уопште ми није важно | 12 | 1,6 |
| | Није ми важно | 50 | 6,8 |
| | Осредње ми је важно | 131 | 17,8 |
| | Важно ми је | 328 | 44,4 |
| | Веома ми је важно | 217 | 29,4 |
| BA4 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 26 | 3,5 |
| | Осредње ми је важно | 59 | 8,0 |
| | Важно ми је | 287 | 38,9 |
| | Веома ми је важно | 364 | 49,3 |
| BA5 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 21 | 2,8 |
| | Осредње ми је важно | 64 | 8,7 |
| | Важно ми је | 310 | 42,0 |
| | Веома ми је важно | 340 | 46,1 |
| BA6 | Уопште ми није важно | 5 | 0,7 |
| | Није ми важно | 20 | 2,7 |
| | Осредње ми је важно | 66 | 8,9 |
| | Важно ми је | 318 | 43,1 |
| | Веома ми је важно | 329 | 44,6 |

| Димензије активности управљања људским ресурсима | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|--------------------------|------------|-------------|
| ВА7 | Уопште ми није важно | 2 | 0,3 |
| | Није ми важно | 18 | 2,4 |
| | Осредње ми је важно | 65 | 8,8 |
| | Важно ми је | 265 | 35,9 |
| | Веома ми је важно | 388 | 52,6 |
| ВА8 | Уопште ми није важно | 1 | 0,1 |
| | Није ми важно | 16 | 2,2 |
| | Осредње ми је важно | 67 | 9,1 |
| | Важно ми је | 305 | 41,3 |
| | Веома ми је важно | 349 | 47,3 |
| ВА9 | Уопште ми није важно | 3 | 0,4 |
| | Није ми важно | 22 | 3,0 |
| | Осредње ми је важно | 68 | 9,2 |
| | Важно ми је | 294 | 39,8 |
| | Веома ми је важно | 351 | 47,6 |
| ВА10 | Уопште ми није важно | 7 | 0,9 |
| | Није ми важно | 28 | 3,8 |
| | Осредње ми је важно | 85 | 11,5 |
| | Важно ми је | 308 | 41,7 |
| | Веома ми је важно | 310 | 42,0 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализирају одговори испитаника у вези са степеном важности идентификованих димензија активности управљања људским ресурсима, може се уочити да се учесталост одговора испитаника разликује по свим посматраним димензијама. Такође, претходна табела показује да процентуално највећи број испитаника сматра да је свака од наведених димензија „веома важна“ (седам димензија) или „важна“ (три димензије) за њихов посао. Међутим, да би се идентификоване димензије могле међусобно упоређивати, потребно је израчунати просечан степен важности за сваку од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) ставки из пете подскеале креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија активности управљања људским ресурсима) представљене су у Табели 74.

Табела 74. Дескриптивне мере подскеале која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| BA1 | 738 | 3.83 | .979 |
| BA2 | 738 | 3.81 | .972 |
| BA3 | 738 | 3.93 | .941 |
| BA4 | 738 | 4.33 | .792 |
| BA5 | 738 | 4.30 | .778 |
| BA6 | 738 | 4.28 | .791 |
| BA7 | 738 | 4.38 | .769 |
| BA8 | 738 | 4.33 | .743 |
| BA9 | 738 | 4.31 | .792 |
| BA10 | 738 | 4.20 | .856 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво важности идентификованих димензија активности управљања људским ресурсима. Анализа прикупљених података показују да су за испитанике из узорка све идентификоване димензије важне (оцењени ниво важности за сваки аспект има вредност изнад неутралне средине, при чему седам од десет аспеката има просечне оцене између „важно“ и „веома важно“). Потврђивањем резултата пилот истраживања додатно је оправдано укључивање свих идентификованих димензија у предложену подскалу за оцењивање задовољства активностима управљања људским ресурсима. Тако пета предложена подскала не захтева додатне корекције, с обзиром на то да су у спроведеном истраживању све идентификоване димензије у просеку оцењене као важне за посао испитаника. На основу оцењеног нивоа њихове важности, могућност професионалног развоја и напредовања у каријери (седма ставка) у просеку је оцењена као најважнија карактеристика посматраних активности, а код које се јавља и просечно најмање одступање одговора од аритметичке средине. Са друге стране, за испитанике из узорка просечно најмањи ниво важности има посвећеност организације процесима привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији (друга ставка), док просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине има прва ставка (прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за привлачење и избор кандидата за упражњено радно место у организацији).

Ако се у анализу уврсте и контролне варијабле може се утврдити да ли се просечно оцењени ниво важности посматраних димензија разликује по групама испитаника. У Табели 75 представљене су дескриптивне мере (аритметичке средине) за ставке из пете подскеле креираног упитника (део скале који се односи на важност појединачних димензија активности управљања људским ресурсима) према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 75. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ВА1 | ВА2 | ВА3 | ВА4 | ВА5 | ВА6 | ВА7 | ВА8 | ВА9 | ВА10 |
|--------------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,75 | 3,70 | 3,73 | 4,24 | 4,27 | 4,25 | 4,33 | 4,28 | 4,30 | 4,15 |
| | женски | 3,88 | 3,87 | 4,03 | 4,38 | 4,33 | 4,30 | 4,41 | 4,36 | 4,32 | 4,23 |
| Старост | до 25 година | 3,76 | 3,73 | 3,95 | 4,51 | 4,51 | 4,37 | 4,56 | 4,32 | 4,37 | 4,32 |
| | 26 – 35 | 3,78 | 3,70 | 3,87 | 4,15 | 4,11 | 4,09 | 4,36 | 4,31 | 4,29 | 4,14 |
| | 36 – 45 | 3,72 | 3,74 | 3,82 | 4,42 | 4,33 | 4,25 | 4,42 | 4,34 | 4,39 | 4,19 |
| | 46 – 55 | 3,96 | 3,89 | 4,01 | 4,33 | 4,38 | 4,40 | 4,45 | 4,40 | 4,38 | 4,26 |
| | више од 56 | 3,94 | 4,03 | 4,07 | 4,52 | 4,48 | 4,50 | 4,26 | 4,31 | 4,18 | 4,22 |
| Ниво образовања | нижа СС | 3,45 | 3,45 | 3,91 | 4,55 | 4,27 | 4,45 | 4,27 | 4,55 | 4,36 | 4,09 |
| | средња СС | 3,68 | 3,64 | 3,83 | 4,29 | 4,24 | 4,16 | 4,27 | 4,22 | 4,20 | 4,12 |
| | виша СС | 3,69 | 3,68 | 3,80 | 4,45 | 4,35 | 4,34 | 4,31 | 4,28 | 4,37 | 4,31 |
| | висока СС | 3,91 | 3,89 | 3,96 | 4,31 | 4,34 | 4,31 | 4,42 | 4,36 | 4,34 | 4,19 |
| | магистар | 3,91 | 3,97 | 4,12 | 4,42 | 4,27 | 4,36 | 4,51 | 4,44 | 4,38 | 4,26 |
| доктор наука | 4,33 | 4,11 | 4,22 | 4,50 | 4,33 | 4,44 | 4,50 | 4,67 | 4,50 | 4,61 | |
| Позиција | руководећа | 4,57 | 4,50 | 4,50 | 4,68 | 4,61 | 4,54 | 4,71 | 4,64 | 4,66 | 4,48 |
| | извршна | 3,64 | 3,62 | 3,78 | 4,24 | 4,22 | 4,21 | 4,29 | 4,25 | 4,22 | 4,13 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,80 | 3,73 | 3,98 | 4,32 | 4,21 | 4,18 | 4,47 | 4,39 | 4,34 | 4,22 |
| | 6 – 15 | 3,73 | 3,70 | 3,74 | 4,17 | 4,18 | 4,11 | 4,34 | 4,23 | 4,30 | 4,09 |
| | 16 – 25 | 3,83 | 3,82 | 3,92 | 4,38 | 4,37 | 4,41 | 4,34 | 4,38 | 4,35 | 4,24 |
| | 26 – 35 | 4,01 | 4,05 | 4,12 | 4,48 | 4,49 | 4,43 | 4,35 | 4,36 | 4,31 | 4,30 |
| | више од 35 | 3,93 | 3,89 | 4,07 | 4,61 | 4,48 | 4,65 | 4,41 | 4,35 | 4,15 | 4,22 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,81 | 3,76 | 3,96 | 4,28 | 4,25 | 4,21 | 4,41 | 4,36 | 4,34 | 4,23 |
| | 6 – 15 | 3,80 | 3,75 | 3,81 | 4,32 | 4,29 | 4,24 | 4,34 | 4,30 | 4,32 | 4,15 |
| | 16 – 25 | 3,90 | 3,96 | 3,99 | 4,41 | 4,36 | 4,40 | 4,45 | 4,43 | 4,35 | 4,23 |
| | 26 – 35 | 3,91 | 3,90 | 4,00 | 4,42 | 4,41 | 4,36 | 4,27 | 4,20 | 4,16 | 4,17 |
| | више од 35 | 3,75 | 3,83 | 4,08 | 4,67 | 4,58 | 4,92 | 4,33 | 4,33 | 4,17 | 4,17 |
| Величина организације | мала | 3,76 | 3,68 | 3,87 | 4,27 | 4,23 | 4,13 | 4,34 | 4,32 | 4,32 | 4,21 |
| | средња | 3,85 | 3,82 | 3,92 | 4,36 | 4,35 | 4,33 | 4,38 | 4,33 | 4,32 | 4,24 |
| | велика | 3,87 | 3,93 | 4,02 | 4,36 | 4,29 | 4,34 | 4,43 | 4,36 | 4,30 | 4,11 |
| Структура власништва | државна | 3,84 | 3,80 | 3,90 | 4,26 | 4,25 | 4,22 | 4,30 | 4,30 | 4,27 | 4,13 |
| | приватна | 3,83 | 3,82 | 3,96 | 4,39 | 4,35 | 4,33 | 4,44 | 4,36 | 4,35 | 4,25 |
| Делатност | производна | 3,86 | 3,84 | 3,99 | 4,32 | 4,30 | 4,33 | 4,39 | 4,30 | 4,33 | 4,21 |
| | услугна | 3,82 | 3,80 | 3,91 | 4,34 | 4,31 | 4,26 | 4,38 | 4,35 | 4,30 | 4,20 |

Извор: калкулација аутора

Израчунате вредности показују да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних димензија активности управљања људским ресурсима. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике статистички значајне

коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Како је у истраживању дефинисан велики број различитих контролних варијабли, у Табели 76 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 14.

Табела 76. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)

| Варијабла | ВА1 | ВА2 | ВА3 | ВА4 | ВА5 | ВА6 | ВА7 | ВА8 | ВА9 | ВА10 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол* | .213 | .037 | .000 | .052 | .539 | .733 | .369 | .196 | .927 | .420 |
| Старост** | .128 | .013 | .119 | .000 | .000 | .000 | .110 | .789 | .122 | .423 |
| Ниво образовања** | .003 | .004 | .080 | .303 | .742 | .103 | .078 | .041 | .562 | .132 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .137 | .020 | .005 | .001 | .002 | .000 | .341 | .134 | .723 | .046 |
| Радно искуство у организацији** | .728 | .265 | .129 | .204 | .461 | .001 | .513 | .289 | .518 | .489 |
| Величина организације** | .418 | .026 | .252 | .538 | .163 | .027 | .500 | .784 | .985 | .122 |
| Структура власништва* | .742 | .965 | .635 | .031 | .129 | .023 | .014 | .349 | .129 | .055 |
| Делатност* | .506 | .543 | .341 | .315 | .570 | .715 | .756 | .221 | .577 | .960 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних димензија активности управљања људским ресурсима (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 77.

Табела 77. Сумарни подаци о *p* вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)

| Варијабла | Групе | ВА1 | ВА2 | ВА3 | ВА4 | ВА5 | ВА6 | ВА7 | ВА8 | ВА9 | ВА10 | |
|--------------------------------------|------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| Старост | 1 - 2 | | .960 | | .010 | .006 | .045 | | | | | |
| | 1 - 3 | | .845 | | .654 | .270 | .602 | | | | | |
| | 1 - 4 | | .257 | | .456 | .487 | .457 | | | | | |
| | 1 - 5 | | .044 | | .854 | .969 | .178 | | | | | |
| | 1 - до 25 година | 2 - 3 | | .678 | | .001 | .010 | .026 | | | | |
| | 2 - 26 – 35 | 2 - 4 | | .063 | | .009 | .002 | .000 | | | | |
| | 3 - 36 – 45 | 2 - 5 | | .001 | | .000 | .000 | .000 | | | | |
| | 4 - 46 – 55 | 3 - 4 | | .202 | | .629 | .563 | .073 | | | | |
| | 5 - више од 56 | 3 - 5 | | .013 | | .343 | .111 | .007 | | | | |
| | | 4 - 5 | | .236 | | .169 | .333 | .404 | | | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | | .432 | | | | | | .174 | | | |
| | 1 - 3 | | .406 | | | | | | .295 | | | |
| | 1 - 4 | | .093 | | | | | | .326 | | | |
| | 1 - 5 | | .121 | | | | | | .642 | | | |
| | 1 - 6 | | .013 | | | | | | .492 | | | |
| | 2 - 3 | | .777 | | | | | | .562 | | | |
| | 2 - 4 | | .004 | .002 | | | | | .089 | | | |
| | 2 - средња СС | 2 - 5 | | .086 | | | | | .036 | | | |
| | 3 - виша СС | 2 - 6 | | .004 | .041 | | | | .011 | | | |
| | 4 - висока СС | 3 - 4 | | .147 | | | | | .651 | | | |
| | 5 - магистар | 3 - 5 | | .315 | | | | | | .233 | | |
| | | 3 - 6 | | .015 | | | | | | .036 | | |
| | 6 - доктор наука | 4 - 5 | | .778 | | | | | | .234 | | |
| | | 4 - 6 | | .027 | | | | | | .029 | | |
| | | 5 - 6 | | .027 | | | | | | .141 | | |
| Радно искуство | 1 - 2 | | .961 | .012 | .134 | .740 | .505 | | | | .076 | |
| | 1 - 3 | | .271 | .425 | .291 | .087 | .005 | | | | .671 | |
| | 1 - 4 | | .002 | .256 | .034 | .002 | .001 | | | | .235 | |
| | 1 - 5 | | .372 | .909 | .020 | .050 | .000 | | | | .906 | |
| | 1 - до 5 година | 2 - 3 | | .305 | .101 | .016 | .037 | .001 | | | .036 | |
| | 2 - 6 – 15 | 2 - 4 | | .003 | .000 | .000 | .001 | .000 | | | .003 | |
| | 3 - 16 – 25 | 2 - 5 | | .422 | .071 | .001 | .028 | .000 | | | .340 | |
| | 4 - 26 – 35 | 3 - 4 | | .084 | .059 | .339 | .219 | .759 | | | .491 | |
| | 5 - више од 35 | 3 - 5 | | .948 | .499 | .131 | .415 | .062 | | | | .699 |
| | | 4 - 5 | | .212 | .487 | .387 | .995 | .095 | | | | .368 |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | | | | | .469 | | | | | |
| | 1 - 3 | | | | | | .008 | | | | | |
| | 1 - 4 | | | | | | .084 | | | | | |
| | 1 - 5 | | | | | | .000 | | | | | |
| | 2 - 3 | | | | | | .068 | | | | | |
| | 2 - 4 | | | | | | .272 | | | | | |
| | 2 - 6 – 15 | 2 - 5 | | | | | .002 | | | | | |
| | 3 - 16 – 25 | 3 - 4 | | | | | .654 | | | | | |
| | 4 - 26 – 35 | 3 - 5 | | | | | .011 | | | | | |
| | 5 - више од 35 | 4 - 5 | | | | | .007 | | | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | | | | | | .013 | | | | | |
| | 1 - 3 | | | | | | .027 | | | | | |
| | 2 - 3 | | .082 | | | | .887 | | | | | |
| 1 - мала | | | .165 | | | | | | | | | |
| 2 - средња | | | | | | | | | | | | |
| 3 - велика | | | | | | | | | | | | |

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија активности управљања људским ресурсима. Из посматране групе контролних варијабли може се издвојити позиција испитаника као једина контролна варијабла код које постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија (p вредност је мања од 0,05). Супротно, делатност организације је једина контролна варијабла код које не постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних димензија. Код осталих контролних варијабли статистички значајне разлике постоје само код одређених димензија посматраних активности, и то: пол (две димензије), старост (четири димензије), ниво образовања (три димензије), радно искуство (пет димензија), радно искуство у организацији (једна димензија), величина организације (две димензије) и структура власништва (три димензије).

Пре тестирања пете помоћне хипотезе потребно је анализирати и део скале који се односи на задовољство идентификованим димензијама посматраних активности. Тако је анализирана учесталост одговора на мерној скали за оцењивање задовољства идентификованим димензијама активности управљања људским ресурсима, а учесталост одговора испитаника приказана је у Табели 78.

Табела 78. Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)

| Димензије активности управљања људским ресурсима | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|----------------------------|------------|-------------|
| ЗА1 | Уопште нисам задовољан | 32 | 4,3 |
| | Нисам задовољан | 94 | 12,7 |
| | Осредње сам задовољан | 206 | 27,9 |
| | Задовољан сам | 242 | 32,8 |
| | У потпуности сам задовољан | 164 | 22,2 |
| ЗА2 | Уопште нисам задовољан | 19 | 2,6 |
| | Нисам задовољан | 109 | 14,8 |
| | Осредње сам задовољан | 226 | 30,6 |
| | Задовољан сам | 237 | 32,1 |
| | У потпуности сам задовољан | 147 | 19,9 |
| ЗА3 | Уопште нисам задовољан | 34 | 4,6 |
| | Нисам задовољан | 112 | 15,2 |
| | Осредње сам задовољан | 215 | 29,1 |
| | Задовољан сам | 233 | 31,6 |
| | У потпуности сам задовољан | 144 | 19,5 |

| Димензије активности управљања људским ресурсима | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|----------------------------|------------|-------------|
| ЗА4 | Уопште нисам задовољан | 38 | 5,1 |
| | Нисам задовољан | 162 | 22,0 |
| | Осредње сам задовољан | 190 | 25,7 |
| | Задовољан сам | 229 | 31,0 |
| | У потпуности сам задовољан | 119 | 16,1 |
| ЗА5 | Уопште нисам задовољан | 49 | 6,6 |
| | Нисам задовољан | 134 | 18,2 |
| | Осредње сам задовољан | 196 | 26,6 |
| | Задовољан сам | 241 | 32,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 118 | 16,0 |
| ЗА6 | Уопште нисам задовољан | 58 | 7,9 |
| | Нисам задовољан | 134 | 18,2 |
| | Осредње сам задовољан | 198 | 26,8 |
| | Задовољан сам | 219 | 29,7 |
| | У потпуности сам задовољан | 129 | 17,5 |
| ЗА7 | Уопште нисам задовољан | 47 | 6,4 |
| | Нисам задовољан | 142 | 19,2 |
| | Осредње сам задовољан | 197 | 26,7 |
| | Задовољан сам | 237 | 32,1 |
| | У потпуности сам задовољан | 115 | 15,6 |
| ЗА8 | Уопште нисам задовољан | 51 | 6,9 |
| | Нисам задовољан | 136 | 18,4 |
| | Осредње сам задовољан | 209 | 28,3 |
| | Задовољан сам | 218 | 29,5 |
| | У потпуности сам задовољан | 124 | 16,8 |
| ЗА9 | Уопште нисам задовољан | 49 | 6,6 |
| | Нисам задовољан | 160 | 21,7 |
| | Осредње сам задовољан | 198 | 26,8 |
| | Задовољан сам | 213 | 28,9 |
| | У потпуности сам задовољан | 118 | 16,0 |
| ЗА10 | Уопште нисам задовољан | 43 | 5,8 |
| | Нисам задовољан | 159 | 21,5 |
| | Осредње сам задовољан | 201 | 27,2 |
| | Задовољан сам | 210 | 28,5 |
| | У потпуности сам задовољан | 125 | 16,9 |

Извор: калкулација аутора

Ако се анализирају израчунате фреквенције одговора испитаника у вези са степеном задовољства идентификованим димензијама посматраних активности може се уочити да се учесталост одговора разликује по свим посматраним димензијама. Ипак, анализа показује да је за сваку појединачну димензију процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“. За поређење и рангирање посматраних димензија, потребно је израчунати просечан степен задовољства сваком од димензија. Дескриптивне мере (аритметичка средина и стандардна девијација) за ставке из пете подскеле креираног упитника (део скале

који се односи на задовољство појединачним димензијама активности управљања људским ресурсима) представљене су у Табели 79.

Табела 79. Дескриптивне мере подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗА1 | 738 | 3.56 | 1.099 |
| ЗА2 | 738 | 3.52 | 1.048 |
| ЗА3 | 738 | 3.46 | 1.105 |
| ЗА4 | 738 | 3.31 | 1.134 |
| ЗА5 | 738 | 3.33 | 1.142 |
| ЗА6 | 738 | 3.31 | 1.183 |
| ЗА7 | 738 | 3.31 | 1.138 |
| ЗА8 | 738 | 3.31 | 1.155 |
| ЗА9 | 738 | 3.26 | 1.160 |
| ЗА10 | 738 | 3.29 | 1.152 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама активности управљања људским ресурсима. На основу добијених резултата може се уочити да су испитаници из узорка у просеку задовољани свим посматраним активностима (оцењени ниво задовољства за сваки аспект има вредност изнад неутралне средине). Ако се идентификовани аспекти анализирају према оцењеном нивоу задовољства, претходна табела показује да су испитаници из узорка у просеку највише задовољни првим аспектом (прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за привлачење и избор кандидата за упражњено радно место у организацији), а најмање задовољни деветим аспектом (праведност и транспарентност напредовања у организацији). Са друге стране, просечно најмања одступања у одговорима испитаника присутна су код друге ставке (посвећеност организације процесима привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији), док се просечно највећа одступања у одговорима испитаника појављују код шесте ставке (редовност обуке).

Просечно оцењени ниво задовољства идентификованим димензијама посматраних активности може се анализирати и са аспекта контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) ставки из пете подскеле креираног упитника (део скале који се односи на задовољство појединачним димензијама

активности управљања људским ресурсима) према дефинисаним контролним варијаблама, представљене су у Табели 80.

Табела 80. Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама) према контролним варијаблама

| Варијабла | | ЗА1 | ЗА2 | ЗА3 | ЗА4 | ЗА5 | ЗА6 | ЗА7 | ЗА8 | ЗА9 | ЗА10 |
|--------------------------------------|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Пол | мушки | 3,53 | 3,46 | 3,46 | 3,39 | 3,39 | 3,33 | 3,36 | 3,33 | 3,26 | 3,30 |
| | женски | 3,57 | 3,55 | 3,46 | 3,27 | 3,30 | 3,29 | 3,29 | 3,30 | 3,26 | 3,29 |
| Старост | до 25 година | 3,49 | 3,41 | 3,22 | 2,95 | 2,90 | 2,98 | 3,20 | 3,00 | 3,10 | 3,27 |
| | 26 – 35 | 3,42 | 3,38 | 3,34 | 3,26 | 3,34 | 3,23 | 3,29 | 3,34 | 3,23 | 3,22 |
| | 36 – 45 | 3,66 | 3,61 | 3,60 | 3,28 | 3,35 | 3,30 | 3,29 | 3,30 | 3,25 | 3,30 |
| | 46 – 55 | 3,62 | 3,58 | 3,48 | 3,43 | 3,28 | 3,35 | 3,24 | 3,26 | 3,27 | 3,30 |
| | више од 56 | 3,65 | 3,64 | 3,57 | 3,41 | 3,46 | 3,50 | 3,47 | 3,40 | 3,36 | 3,40 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,55 | 2,45 | 2,36 | 2,18 | 2,36 | 2,18 | 2,18 | 2,00 | 2,09 | 2,18 |
| | средња СС | 3,46 | 3,41 | 3,30 | 3,01 | 3,04 | 3,05 | 3,01 | 3,06 | 2,99 | 3,08 |
| | виша СС | 3,77 | 3,69 | 3,58 | 3,20 | 3,43 | 3,42 | 3,35 | 3,42 | 3,29 | 3,42 |
| | магистар | 3,53 | 3,55 | 3,51 | 3,47 | 3,45 | 3,42 | 3,42 | 3,37 | 3,36 | 3,35 |
| | доктор наука | 3,88 | 3,68 | 3,69 | 3,51 | 3,51 | 3,42 | 3,60 | 3,66 | 3,56 | 3,52 |
| Позиција | руководећа | 3,92 | 3,84 | 3,93 | 3,80 | 3,76 | 3,75 | 3,77 | 3,80 | 3,87 | 3,75 |
| | извршна | 3,46 | 3,43 | 3,34 | 3,18 | 3,22 | 3,19 | 3,19 | 3,18 | 3,09 | 3,17 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,35 | 3,32 | 3,23 | 3,17 | 3,25 | 3,16 | 3,26 | 3,22 | 3,20 | 3,23 |
| | 6 – 15 | 3,61 | 3,56 | 3,54 | 3,26 | 3,30 | 3,25 | 3,34 | 3,33 | 3,24 | 3,25 |
| | 16 – 25 | 3,69 | 3,63 | 3,55 | 3,37 | 3,34 | 3,35 | 3,27 | 3,33 | 3,27 | 3,37 |
| | 26 – 35 | 3,61 | 3,59 | 3,52 | 3,41 | 3,44 | 3,43 | 3,37 | 3,34 | 3,32 | 3,29 |
| | више од 35 | 3,59 | 3,57 | 3,57 | 3,59 | 3,43 | 3,65 | 3,39 | 3,37 | 3,37 | 3,48 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,49 | 3,44 | 3,35 | 3,24 | 3,28 | 3,24 | 3,31 | 3,28 | 3,24 | 3,26 |
| | 6 – 15 | 3,58 | 3,51 | 3,52 | 3,29 | 3,30 | 3,28 | 3,29 | 3,28 | 3,27 | 3,24 |
| | 16 – 25 | 3,62 | 3,62 | 3,52 | 3,39 | 3,36 | 3,34 | 3,28 | 3,38 | 3,26 | 3,36 |
| | 26 – 35 | 3,60 | 3,65 | 3,58 | 3,46 | 3,53 | 3,49 | 3,40 | 3,36 | 3,31 | 3,40 |
| | више од 35 | 3,92 | 3,75 | 3,83 | 3,67 | 3,58 | 4,00 | 3,58 | 3,42 | 3,17 | 3,50 |
| Величина организације | мала | 3,48 | 3,39 | 3,34 | 3,09 | 3,15 | 3,15 | 3,16 | 3,12 | 3,07 | 3,17 |
| | средња | 3,51 | 3,50 | 3,45 | 3,35 | 3,34 | 3,32 | 3,32 | 3,33 | 3,25 | 3,28 |
| | велика | 3,75 | 3,69 | 3,62 | 3,44 | 3,51 | 3,45 | 3,45 | 3,46 | 3,46 | 3,45 |
| Структура власништва | државна | 3,53 | 3,48 | 3,44 | 3,42 | 3,47 | 3,39 | 3,36 | 3,38 | 3,28 | 3,33 |
| | приватна | 3,58 | 3,55 | 3,48 | 3,23 | 3,23 | 3,25 | 3,28 | 3,26 | 3,25 | 3,26 |
| Делатност | производна | 3,60 | 3,59 | 3,58 | 3,38 | 3,43 | 3,37 | 3,39 | 3,38 | 3,34 | 3,33 |
| | услугна | 3,54 | 3,49 | 3,41 | 3,28 | 3,29 | 3,28 | 3,28 | 3,28 | 3,22 | 3,27 |

Извор: калкулација аутора

Анализом вредности из претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво задовољства појединачним димензијама посматраних активности. Да би се израчунала статистичка значајност израчунатих разлика коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због бројности контролних варијабли у Табели 81 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази

из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 15.

Табела 81. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)

| Варијабла | ЗА1 | ЗА2 | ЗА3 | ЗА4 | ЗА5 | ЗА6 | ЗА7 | ЗА8 | ЗА9 | ЗА10 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол [*] | .755 | .312 | .843 | .121 | .249 | .535 | .283 | .668 | .908 | .738 |
| Старост ^{**} | .192 | .043 | .065 | .148 | .078 | .063 | .496 | .438 | .764 | .674 |
| Ниво образовања ^{**} | .001 | .005 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |
| Позиција [*] | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство ^{**} | .132 | .033 | .029 | .124 | .514 | .059 | .898 | .872 | .898 | .668 |
| Радно искуство у организацији ^{**} | .767 | .302 | .226 | .348 | .355 | .104 | .867 | .961 | .981 | .716 |
| Величина организације ^{**} | .020 | .025 | .049 | .010 | .013 | .041 | .027 | .020 | .005 | .063 |
| Структура власништва [*] | .682 | .411 | .947 | .015 | .002 | .062 | .224 | .121 | .575 | .355 |
| Делатност [*] | .516 | .210 | .052 | .267 | .117 | .310 | .224 | .248 | .231 | .548 |

^{*}Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

^{**}Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним димензијама активности управљања људским ресурсима (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 82.

Табела 82. Сумарни подаци о *p* вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)

| Варијабла | Групе | ЗА1 | ЗА2 | ЗА3 | ЗА4 | ЗА5 | ЗА6 | ЗА7 | ЗА8 | ЗА9 | ЗА10 |
|------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Старост | 1 - 2 | | .971 | | | | | | | | |
| | 1 - 3 | | .287 | | | | | | | | |
| | 1 - 4 | | .372 | | | | | | | | |
| | 1 - 5 | | .252 | | | | | | | | |
| | 2 - 3 | | .014 | | | | | | | | |
| | 2 - 4 | | .063 | | | | | | | | |
| | 3 - 4 | | .009 | | | | | | | | |
| | 3 - 5 | | .729 | | | | | | | | |
| | 4 - 5 | | .796 | | | | | | | | |
| | 4 - 5 | | .588 | | | | | | | | |
| Ниво образовања | 1 - 2 | .006 | .004 | .005 | .015 | .046 | .012 | .006 | .001 | .004 | .009 |
| | 1 - 3 | .001 | .000 | .001 | .008 | .006 | .003 | .001 | .000 | .002 | .002 |
| | 1 - 4 | .004 | .002 | .002 | .001 | .002 | .001 | .001 | .000 | .000 | .001 |
| | 1 - 5 | .000 | .001 | .001 | .001 | .004 | .004 | .000 | .000 | .000 | .001 |
| | 1 - 6 | .013 | .012 | .036 | .006 | .003 | .005 | .000 | .001 | .002 | .006 |
| | 2 - 3 | .033 | .032 | .025 | .161 | .014 | .016 | .012 | .011 | .076 | .027 |
| | 2 - 4 | .473 | .091 | .015 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 | .005 |
| | 2 - 5 | .002 | .042 | .007 | .000 | .003 | .019 | .000 | .000 | .000 | .006 |
| | 2 - 6 | .250 | .347 | .442 | .074 | .015 | .041 | .002 | .021 | .199 | .116 |
| | 3 - 4 | .098 | .355 | .632 | .082 | .871 | .989 | .574 | .887 | .563 | .575 |
| | 3 - 5 | .445 | .931 | .485 | .118 | .698 | .966 | .153 | .165 | .155 | .654 |
| | 3 - 6 | .913 | .912 | .875 | .460 | .437 | .619 | .150 | .283 | .909 | .837 |
| | 4 - 5 | .009 | .406 | .198 | .887 | .733 | .980 | .216 | .065 | .203 | .272 |
| | 4 - 6 | .370 | .789 | .977 | .862 | .444 | .574 | .249 | .235 | .769 | .573 |
| | 5 - 6 | .770 | .913 | .536 | .792 | .590 | .661 | .693 | .755 | .372 | .961 |
| | Радно искуство | 1 - 2 | | .011 | .004 | | | | | | |
| 1 - 3 | | | .006 | .013 | | | | | | | |
| 1 - 4 | | | .018 | .032 | | | | | | | |
| 1 - 5 | | | .097 | .053 | | | | | | | |
| 2 - 3 | | | .568 | .917 | | | | | | | |
| 2 - 4 | | | .905 | .682 | | | | | | | |
| 2 - 5 | | | .892 | .910 | | | | | | | |
| 3 - 4 | | | .708 | .777 | | | | | | | |
| 3 - 5 | | | .796 | .876 | | | | | | | |
| 4 - 5 | | | .975 | .740 | | | | | | | |
| Величина организације | 1 - 2 | .865 | .280 | .280 | .011 | .067 | .084 | .071 | .043 | .074 | |
| | 1 - 3 | .016 | .007 | .018 | .005 | .004 | .016 | .009 | .006 | .002 | |
| | 2 - 3 | .010 | .047 | .075 | .477 | .095 | .183 | .162 | .237 | .038 | |
| | 3 - велика | | | | | | | | | | |

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених димензија посматраних активности. Ипак, добијени резултати показују

да код две контролне варијабле (ниво образовања и позиција) постоје статистички значајне разлике код свих посматраних димензија (p вредност је мања од 0,05). Такође, статистички значајне разлике за већину посматраних димензија постоје код испитаника који долазе из организације различите величине (девет димензија). Код три контролне варијабле постоје статистички значајне разлике само код појединих димензија, и то код старости (једна димензија), радног искуства (две димензије) и структуре власништва (две димензије), док код преостале три контролне варијабле (пол, радно искуство у организацији и делатност организације) не постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства свим посматраним димензијама.

Након што је анализиран утицај различитих контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним димензијама активности управљања људским ресурсима, може се анализирати и статистичка значајност релације између пете независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру пете помоћне хипотезе која гласи:

H_5 : Активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

У сврху провере пете помоћне хипотезе примењена је корелациона анализа, а резултати анализе приказани су у Табели 83.

Табела 83. Тестирање пете помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | ЗА | УЗП | |
|----------------------------------|------------|---------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗА | Коефицијент корелације | 1.000 | .849** |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .849** | 1.000 |
| | | p - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H_0 : У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H_1 : У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу израчунате вредности коефицијента корелације у узорку ($r_s = 0,849$) и израчунате p вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

С обзиром на то да је између задовољства активностима управљања људским ресурсима (израчунатог на основу задовољства идентификованим димензијама посматраних активности) и укупног задовољства послом утврђено постојање статистички значајне везе, да је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван, може се констатовати да код испитаника са већим степеном задовољства активностима управљања људским ресурсима постоји и већи степен укупног задовољства послом, и обрнуто.

Како је доказано да постоји јака корелација у узорку између задовољства активностима управљања људским ресурсима и укупног задовољства послом, те како је анализа показала да су посматране активности, заједно са њиховим димензијама, оцењене као „важне“ за посао испитаника, може се закључити да су активности управљања људским ресурсима битан фактор задовољства послом. Овим је доказана и пета помоћна хипотеза којом се тврди да активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом.

5.1.6. Тестирање основне истраживачке хипотезе

Основна истраживачка хипотеза односи се на везу између организационог дизајна и задовољства послом. Основна хипотеза, дефинисана на основу прегледа литературе и досадашњих истраживања, гласи:

Х: Организациони дизајн утиче на задовољство послом.

Да би се дефинисана хипотеза доказала, анализираће се природа и интензитет везе између задовољства организационим дизајном (посматраног кроз задовољство елементима организационог дизајна који су идентификовани изабраним моделом „звезда“) и укупног задовољства послом.

Пре тестирања дефинисане хипотезе представљене су дескриптивне мере за целокупну скалу (за део скале који се односи на важност елемената организационог дизајна и део скале који се односи на задовољство елементима организационог дизајна).

Да би се идентификовани елементи организационог дизајна могли упоредити према њиховој важности за испитанике, потребно је израчунати просечан степен важности за сваки од елемената. Дескриптивне мере за целокупни креирани упитник (делове скале који се односе на важност елемената организационог дизајна и целокупну скалу која се односи на важност организационог дизајна) представљене су у Табели 84.

Табела 84. Дескриптивне мере за подскале и целокупну скалу (важност елемената)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| BC | 738 | 4.176 | .5224 |
| BOC | 738 | 4.202 | .4282 |
| BP | 738 | 4.256 | .4758 |
| BN | 738 | 4.432 | .4369 |
| BA | 738 | 4.173 | .5304 |
| BOД | 738 | 4.248 | .3752 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењене нивое важности идентификованих елемената организационог дизајна (израчунате на основу оцењених нивоа важности свих димензија из подскала за појединачне елементе), као и просечно оцењени ниво важности организационог дизајна (као скупа идентификованих елемената). На основу добијених резултата може се уочити да испитаници из узорка у просеку сматрају да су сви наведени елементи организационог дизајна

важни за њихов посао (оцењени ниво важности за сваки елемент организационог дизајна има вредност изнад неутралне средине, при чему свих пет елемената има просечне оцене између „важно“ и „веома важно“). Исто тако, резултати показују да испитаници из узорка у просеку сматрају да је организациони дизајн важан за њихов посао (оцењени ниво важности има просечну оцену између „важно“ и „веома важно“). Тиме су добијени резултати потврдили закључке пилот истраживања и додатно оправдали избор модела „звезда“ и укључивање свих идентификованих елемената у предложену скалу за оцењивање задовољства организационим дизајном. Како су сви идентификовани елементи организационог дизајна у просеку оцењени као важни, креирана скала не захтева додатне корекције.

Ако се посматрани елементи организационог дизајна рангирају према просечно оцењеном нивоу њихове важности, може се уочити да испитаници из узорка у просеку сматрају да је систем награђивања најважнији елемент организационог дизајна, након чега следе процеси у организацији, затим организациона структура, па стратегија. Најмањи просечно оцењени ниво важности од свих идентификованих елемената организационог дизајна имају активности управљања људским ресурсима, код којих је присутно и просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине. Са друге стране, просечно најмање одступање јавља се код оцењивања важности организационе структуре.

Ако се у анализу укључе и контролне варијабле, може се анализирати и просечно оцењени ниво важности појединачних елемената по групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за целокупни креирани упитник (делове скале који се односе на важност елемената организационог дизајна и целокупну скалу која се односи на важност организационог дизајна) према контролним варијаблама представљене су у Табели 85.

Табела 85. Аритметичке средине за подскеле и целокупну скалу (важност елемената и важност организационог дизајна) према контролним варијаблама

| Варијабла | | BC | BOC | BP | BH | BA | BOД |
|--------------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Пол | мушки | 4,143 | 4,160 | 4,229 | 4,420 | 4,099 | 4,210 |
| | женски | 4,194 | 4,223 | 4,270 | 4,438 | 4,210 | 4,267 |
| Старост | до 25 година | 4,198 | 4,129 | 4,232 | 4,393 | 4,239 | 4,238 |
| | 26 – 35 | 4,092 | 4,148 | 4,190 | 4,394 | 4,080 | 4,181 |
| | 36 – 45 | 4,201 | 4,272 | 4,312 | 4,381 | 4,161 | 4,265 |
| | 46 – 55 | 4,178 | 4,196 | 4,266 | 4,493 | 4,248 | 4,276 |
| | више од 56 | 4,287 | 4,246 | 4,305 | 4,502 | 4,252 | 4,318 |
| Ниво образовања | нижа СС | 3,818 | 4,036 | 3,927 | 4,236 | 4,136 | 4,031 |
| | средња СС | 4,033 | 4,122 | 4,176 | 4,390 | 4,065 | 4,157 |
| | виша СС | 4,131 | 4,186 | 4,225 | 4,420 | 4,157 | 4,224 |
| | висока СС | 4,237 | 4,213 | 4,276 | 4,443 | 4,202 | 4,274 |
| | магистар | 4,292 | 4,334 | 4,390 | 4,508 | 4,264 | 4,357 |
| | доктор наука | 4,372 | 4,444 | 4,444 | 4,483 | 4,422 | 4,433 |
| Позиција | руководећа | 4,696 | 4,608 | 4,672 | 4,638 | 4,588 | 4,640 |
| | извршна | 4,036 | 4,092 | 4,144 | 4,376 | 4,061 | 4,142 |
| Радно искуство | до 5 година | 4,126 | 4,128 | 4,192 | 4,420 | 4,165 | 4,206 |
| | 6 – 15 | 4,126 | 4,218 | 4,244 | 4,360 | 4,058 | 4,201 |
| | 16 – 25 | 4,173 | 4,192 | 4,249 | 4,402 | 4,204 | 4,244 |
| | 26 – 35 | 4,299 | 4,295 | 4,335 | 4,549 | 4,289 | 4,353 |
| | више од 35 | 4,239 | 4,154 | 4,337 | 4,537 | 4,276 | 4,309 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 4,110 | 4,172 | 4,212 | 4,398 | 4,162 | 4,211 |
| | 6 – 15 | 4,183 | 4,219 | 4,294 | 4,404 | 4,132 | 4,246 |
| | 16 – 25 | 4,249 | 4,232 | 4,255 | 4,459 | 4,248 | 4,288 |
| | 26 – 35 | 4,279 | 4,251 | 4,330 | 4,577 | 4,180 | 4,323 |
| | више од 35 | 4,267 | 4,017 | 4,242 | 4,492 | 4,283 | 4,260 |
| Величина организације | мала | 4,140 | 4,176 | 4,259 | 4,384 | 4,112 | 4,214 |
| | средња | 4,179 | 4,197 | 4,240 | 4,464 | 4,189 | 4,254 |
| | велика | 4,207 | 4,239 | 4,287 | 4,410 | 4,201 | 4,269 |
| Структура власништва | државна | 4,128 | 4,187 | 4,232 | 4,412 | 4,127 | 4,217 |
| | приватна | 4,213 | 4,213 | 4,274 | 4,446 | 4,207 | 4,270 |
| Делатност | производна | 4,157 | 4,211 | 4,262 | 4,442 | 4,187 | 4,252 |
| | услужна | 4,185 | 4,198 | 4,253 | 4,427 | 4,167 | 4,246 |

Извор: калкулација аутора

Иако претходна табела показује да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво важности појединачних елемената организационог дизајна и ниво важности организационог дизајна, потребно је утврдити да ли су израчунате разлике статистички значајне. За утврђивање статистичке значајности израчунатих разлика коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Како је у истраживању дефинисан велики број различитих контролних варијабли, у Табели 86 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 16.

Табела 86. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – подскеле и целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)

| Варијабла | ВС | ВОС | ВП | ВН | ВА | ВОД |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Пол [*] | .922 | .195 | .937 | .799 | .052 | .282 |
| Старост ^{**} | .037 | .083 | .382 | .030 | .017 | .176 |
| Ниво образовања ^{**} | .000 | .000 | .001 | .154 | .006 | .000 |
| Позиција [*] | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство ^{**} | .031 | .027 | .187 | .001 | .003 | .010 |
| Радно искуство у организацији ^{**} | .074 | .347 | .396 | .010 | .353 | .290 |
| Величина организације ^{**} | .776 | .398 | .477 | .215 | .279 | .438 |
| Структура власништва [*] | .047 | .395 | .441 | .935 | .143 | .281 |
| Делатност [*] | .896 | .747 | .888 | .369 | .880 | .895 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности појединачних елемената организационог дизајна и организационог дизајна у целини (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 87.

Табела 87. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – подскеле и целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)

| Варијабла | Групе | ВС | ВОС | ВП | ВН | ВА | ВОД |
|-------------------------|-------------|-------------|------|----|-------------|-------------|------|
| Старост | 1 - 2 | .563 | | | .628 | .136 | |
| | 1 - 3 | .900 | | | .873 | .384 | |
| | 1 - 4 | .925 | | | .101 | .709 | |
| | 1 - 5 | .208 | | | .058 | .851 | |
| | 2 - 26 – 35 | 2 - 3 | .110 | | | .385 | .298 |
| 1 - до 25 година | 2 - 4 | .203 | | | .101 | .004 | |
| | 2 - 5 | .001 | | | .070 | .008 | |
| 2 - 26 – 35 | 3 - 4 | .087 | | | .014 | .078 | |
| | 3 - 5 | .145 | | | .007 | .126 | |
| 3 - 36 – 45 | 4 - 5 | .112 | | | .892 | .793 | |
| | | | | | | | |

| Варијабла | Групе | BC | BOC | BP | BH | BA | BOД |
|--------------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ниво образовања | 1 - 2 | .371 | .859 | .152 | | .977 | .372 |
| | 1 - 3 | .123 | .445 | .113 | | .705 | .167 |
| | 1 - 4 | .033 | .355 | .046 | | .414 | .071 |
| | 1 - 5 | .016 | .054 | .009 | | .135 | .014 |
| | 1 - 6 | .005 | .024 | .008 | | .045 | .014 |
| | 2 - 3 | .171 | .199 | .341 | | .382 | .263 |
| | 2 - 4 | .000 | .011 | .012 | | .009 | .001 |
| | 2 - 5 | .000 | .000 | .000 | | .002 | .000 |
| | 2 - 6 | .002 | .002 | .007 | | .006 | .003 |
| | 3 - 4 | .094 | .680 | .524 | | .388 | .316 |
| | 3 - 5 | .035 | .021 | .049 | | .104 | .019 |
| | 3 - 6 | .010 | .011 | .060 | | .040 | .021 |
| | 4 - 5 | .308 | .019 | .052 | | .187 | .067 |
| 4 - 6 | .124 | .019 | .106 | | .072 | .072 | |
| 5 - 6 | .358 | .141 | .593 | | .249 | .305 | |
| Радно искуство | 1 - 2 | .909 | .045 | | .456 | .128 | .862 |
| | 1 - 3 | .470 | .430 | | .622 | .619 | .916 |
| | 1 - 4 | .005 | .002 | | .003 | .029 | .005 |
| | 1 - 5 | .146 | .905 | | .129 | .187 | .231 |
| | 2 - 3 | .527 | .398 | | .863 | .057 | .724 |
| | 2 - 4 | .006 | .155 | | .001 | .000 | .002 |
| | 2 - 5 | .170 | .301 | | .059 | .022 | .168 |
| | 3 - 4 | .065 | .047 | | .001 | .089 | .005 |
| | 3 - 5 | .404 | .710 | | .060 | .310 | .240 |
| 4 - 5 | .645 | .063 | | .638 | .820 | .379 | |
| Радно искуство у организацији | 1 - 2 | | | | .966 | | |
| | 1 - 3 | | | | .363 | | |
| | 1 - 4 | | | | .001 | | |
| | 1 - 5 | | | | .587 | | |
| | 2 - 3 | | | | .406 | | |
| | 2 - 4 | | | | .001 | | |
| | 2 - 5 | | | | .600 | | |
| | 3 - 4 | | | | .012 | | |
| | 3 - 5 | | | | .822 | | |
| 4 - 5 | | | | .324 | | | |

X₀: Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X₁: Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности одређених елемената организационог дизајна, као и организационог дизајна у целини. Када су у питању елементи организационог дизајна, из посматране групе контролних варијабли може се издвојити позиција испитаника као једина контролна варијабла код које постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности код свих елемената организационог дизајна (p вредност је мања од 0,05). Када су у питању остале контролне варијабле, код две варијабле (ниво образовања и радно искуство) постоје статистички значајне разлике за четири елемента организационог дизајна, код једне контролне варијабле (старост) постоје статистички значајне разлике за три елемента организационог дизајна и код две контролне варијабле (радно искуство у организацији и структура власништва)

статистички значајне разлике постоје за само један елемент организационог дизајна. Са друге стране, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних елемената не постоје код три контролне варијабле (пол, величина и делатност организације). Ако се посматра целокупна скала, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности организационог дизајна постоје код група испитаника које су формиране на основу три контролне варијабле (ниво образовања, позиција и радно искуство), док код осталих група испитаника статистички значајне разлике не постоје.

Пре тестирања основне истраживачке хипотезе, могу се анализирати и делови скале који се односе на задовољство идентификованим елементима организационог дизајна. Да би се анализирани елементи могли упоредити према исказаном задовољству испитаника, потребно је израчунати просечан степен задовољства за сваки од елемената. Дескриптивне мере за целокупни креирани упитник (делове скале који се односе на задовољство елементима организационог дизајна и целокупну скалу која се односи на задовољство организационим дизајном) представљене су у Табели 88.

Табела 88. Дескриптивне мере за подскале и целокупну скалу (задовољство елементима)

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| ЗС | 738 | 3.461 | .8656 |
| ЗОС | 738 | 3.509 | .9037 |
| ЗП | 738 | 3.554 | .8910 |
| ЗН | 738 | 3.204 | 1.0382 |
| ЗА | 738 | 3.366 | .9846 |
| ЗОД | 738 | 3.419 | .8916 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењене нивое задовољства идентификованим елементима организационог дизајна (израчунате на основу оцењених нивоа задовољства свим димензијама из подскала за појединачне елементе), као и просечно оцењени ниво задовољства организационим дизајном (као скупом идентификованих елемената). Резултати из претходне табеле показују да су испитаници из узорка у просеку задовољни свим елементима организационог дизајна (оцењени ниво задовољства за сваки елемент има

вредност изнад неутралне средине). Исто тако, резултати показују да су испитаници из узорка у просеку задовољни организационим дизајном (оцењени ниво задовољства има просечну оцену између „задовољан“ и „у потпуности задовољан“). Рангирањем елемената организационог дизајна према оцењеном нивоу задовољства, може се уочити да су испитаници из узорка у просеку највише задовољни постојећим процесима у организацији, затим организационом структуром, стратегијом и активностима управљања људским ресурсима. Са друге стране, испитаници су у просеку најмање задовољни постојећим системом награђивања, код којег се јавља и просечно највеће одступање одговора испитаника од аритметичке средине. Просечно најмања одступања везана су за одговоре испитаника о задовољству стратегијом.

Укључивањем контролних варијабли у анализу може се израчунати и просечно оцењени ниво задовољства појединачним елементима по групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли. Дескриптивне мере (аритметичке средине) за целокупни креирани упитник (делове скале који се односе на задовољство елементима организационог дизајна и целокупну скалу која се односи на задовољство организационим дизајном) према контролним варијаблима представљене су у Табели 89.

Табела 89. Аритметичке средине за подскеле и целокупну скалу (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном) према контролним варијаблима

| Варијабла | | ЗС | ЗОС | ЗП | ЗН | ЗА | ЗОД |
|-----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Пол | мушки | 3,453 | 3,510 | 3,591 | 3,249 | 3,379 | 3,436 |
| | женски | 3,466 | 3,508 | 3,535 | 3,180 | 3,360 | 3,410 |
| Старост | до 25 година | 3,200 | 3,239 | 3,315 | 2,802 | 3,151 | 3,141 |
| | 26 – 35 | 3,421 | 3,501 | 3,532 | 3,238 | 3,305 | 3,399 |
| | 36 – 45 | 3,510 | 3,566 | 3,626 | 3,200 | 3,394 | 3,459 |
| | 46 – 55 | 3,468 | 3,452 | 3,504 | 3,170 | 3,383 | 3,395 |
| | више од 56 | 3,545 | 3,591 | 3,631 | 3,291 | 3,485 | 3,508 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,445 | 2,400 | 2,436 | 2,127 | 2,255 | 2,333 |
| | средња СС | 3,247 | 3,207 | 3,274 | 2,850 | 3,139 | 3,143 |
| | виша СС | 3,462 | 3,475 | 3,517 | 3,098 | 3,457 | 3,402 |
| | висока СС | 3,559 | 3,648 | 3,687 | 3,361 | 3,444 | 3,540 |
| | магистар | 3,649 | 3,748 | 3,809 | 3,510 | 3,601 | 3,664 |
| | доктор наука | 3,589 | 3,678 | 3,578 | 3,506 | 3,572 | 3,584 |
| Позиција | руководећа | 3,935 | 3,968 | 4,057 | 3,776 | 3,819 | 3,911 |
| | извршна | 3,333 | 3,385 | 3,418 | 3,049 | 3,244 | 3,286 |

| Варијабла | ЗС | ЗОС | ЗП | ЗН | ЗА | ЗОД | |
|-------------------------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Радно искуство | до 5 година | 3,348 | 3,432 | 3,487 | 3,118 | 3,240 | 3,325 |
| | 6 – 15 | 3,476 | 3,546 | 3,569 | 3,246 | 3,367 | 3,441 |
| | 16 – 25 | 3,492 | 3,470 | 3,550 | 3,136 | 3,416 | 3,413 |
| | 26 – 35 | 3,519 | 3,556 | 3,580 | 3,278 | 3,432 | 3,473 |
| | више од 35 | 3,563 | 3,613 | 3,687 | 3,313 | 3,500 | 3,535 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,391 | 3,482 | 3,533 | 3,183 | 3,312 | 3,381 |
| | 6 – 15 | 3,477 | 3,515 | 3,547 | 3,235 | 3,357 | 3,426 |
| | 16 – 25 | 3,496 | 3,456 | 3,528 | 3,092 | 3,413 | 3,397 |
| | 26 – 35 | 3,600 | 3,651 | 3,668 | 3,342 | 3,478 | 3,548 |
| | више од 35 | 3,675 | 3,700 | 3,725 | 3,433 | 3,642 | 3,635 |
| Величина организације | мала | 3,294 | 3,336 | 3,387 | 3,010 | 3,213 | 3,248 |
| | средња | 3,467 | 3,518 | 3,565 | 3,180 | 3,365 | 3,419 |
| | велика | 3,620 | 3,667 | 3,702 | 3,454 | 3,526 | 3,594 |
| Структура власништва | државна | 3,563 | 3,670 | 3,681 | 3,343 | 3,409 | 3,533 |
| | приватна | 3,386 | 3,389 | 3,460 | 3,100 | 3,335 | 3,334 |
| Делатност | производна | 3,496 | 3,592 | 3,613 | 3,281 | 3,439 | 3,484 |
| | услужна | 3,446 | 3,473 | 3,529 | 3,170 | 3,335 | 3,390 |

Извор: калкулација аутора

На основу претходне табеле може се уочити да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво задовољства појединачним елементима организационог дизајна, али и ниво задовољства организационим дизајном. Да би се утврдило да ли су израчунате разлике статистички значајне коришћена су два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због бројности контролних варијабли, у Табели 90 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 17.

Табела 90. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – подскеле и целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)

| Варијабла | ЗС | ЗОС | ЗП | ЗН | ЗА | ЗОД |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Пол* | .786 | .735 | .334 | .331 | .691 | .371 |
| Старост** | .168 | .380 | .359 | .142 | .250 | .269 |
| Ниво образовања** | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Позиција* | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Радно искуство** | .276 | .609 | .650 | .450 | .302 | .373 |
| Радно искуство у организацији** | .285 | .552 | .716 | .371 | .521 | .445 |
| Величина организације** | .002 | .003 | .003 | .000 | .017 | .002 |
| Структура власништва* | .005 | .000 | .001 | .002 | .335 | .005 |
| Делатност* | .453 | .087 | .242 | .151 | .189 | .162 |

*Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

**Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства појединачним елементима организационог дизајна и организационим дизајном у целини (у случају када контролна варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализирани су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 91.

Табела 91. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – подскеле и целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)

| Варијабла | Групе | ЗС | ЗОС | ЗП | ЗН | ЗА | ЗОД |
|------------------------------|------------|------|------|------|------|------|------|
| Ниво образовања | 1 - 2 | .001 | .004 | .003 | .014 | .002 | .003 |
| | 1 - 3 | .001 | .000 | .001 | .006 | .001 | .001 |
| | 1 - 4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 1 - 5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 1 - 6 | .004 | .001 | .003 | .001 | .001 | .001 |
| | 2 - 3 | .067 | .022 | .034 | .079 | .027 | .042 |
| | 2 - 4 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 2 - 5 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | 2 - 6 | .105 | .050 | .161 | .006 | .064 | .040 |
| | 3 - 4 | .292 | .270 | .295 | .099 | .965 | .314 |
| | 3 - 5 | .165 | .088 | .069 | .029 | .333 | .091 |
| | 3 - 6 | .429 | .666 | .999 | .175 | .528 | .518 |
| | 4 - 5 | .443 | .159 | .264 | .206 | .261 | .216 |
| | 4 - 6 | .849 | .855 | .505 | .481 | .615 | .899 |
| 5 - 6 | .924 | .394 | .272 | .846 | .902 | .659 | |
| Величина организације | 1 - 2 | .022 | .026 | .025 | .059 | .085 | .027 |
| | 1 - 3 | .000 | .001 | .001 | .000 | .005 | .001 |
| | 2 - 3 | .050 | .054 | .063 | .003 | .104 | .037 |
| | 3 - велика | | | | | | |

X_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

X_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства одређеним елементима организационог дизајна, као и организационим дизајном у целини. Када су у питању елементи организационог дизајна, из посматране групе контролних варијабли могу се издвојити три контролне варијабле (ниво

образовања, позиција и величина организације) код којих постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства свим елементима организационог дизајна (p вредност је мања од 0,05). Када су у питању остале контролне варијабле, код једне варијабле (структура власништва) постоје статистички значајне разлике за четири елемента организационог дизајна, док код осталих варијабли не постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу важности посматраних елемената (пол, старост, радно искуство, радно искуство у организацији и делатност организације). Ако се посматра целокупна скала, статистички значајне разлике у оцењеном нивоу задовољства организационим дизајном постоје код група испитаника које су формиране на основу четири контролне варијабле (ниво образовања, позиција, величина организације и структура власништва), док код осталих група испитаника статистички значајне разлике не постоје.

Поред независних варијабли, потребно је анализирати и податке везане за зависну варијаблу (укупно задовољство послом).

Прво су анализиране фреквенције одговора испитаника на мерној скали за оцењивање укупног задовољства послом, а учесталост одговора испитаника приказана је у Табели 92.

Табела 92. Одговори испитаника у вези са зависном варијаблом (укупно задовољство послом)

| Укупно задовољство послом | Одговор | Учесталост | Процент |
|--|----------------------------|------------|-------------|
| Све у свему, колико сте задовољни својим послом? | Уопште нисам задовољан | 17 | 2,3 |
| | Нисам задовољан | 127 | 17,2 |
| | Осредње сам задовољан | 205 | 27,8 |
| | Задовољан сам | 254 | 34,4 |
| | У потпуности сам задовољан | 135 | 18,3 |

Извор: калкулација аутора

Претходна табела показује учесталост одговора испитаника о укупном задовољству послом. На основу израчунатих фреквенција може се уочити да је процентуално највећи број испитаника навео да је „задовољан“ својим послом. Са друге стране, просечно оцењени ниво укупног задовољства послом приказан је у Табели 93.

Табела 93. Дескриптивне мере за зависну варијаблу

| Варијабла | Величина узорка | Аритметичка средина | Стандардна девијација |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| УЗП | 738 | 3.49 | 1.049 |

Извор: на основу излаза из СПСС-а

Претходна табела показује просечно оцењени ниво укупног задовољства послом. На основу добијених резултата може се уочити да су испитаници из узорка у просеку задовољни својим послом (оцењени ниво укупног задовољства има вредност изнад неутралне средине).

Да би се утврдило да ли се просечно оцењени ниво укупног задовољства послом разликује по групама испитаника које су формиране на основу контролних варијабли, у Табели 94 представљене су дескриптивне мере (аритметичке средине) зависне варијабле према дефинисаним контролним варијаблама.

Табела 94. Аритметичке средине за зависну варијаблу према контролним варијаблама

| Варијабла | УЗП | |
|--------------------------------------|--------------|------|
| Пол | мушки | 3,54 |
| | женски | 3,47 |
| Старост | до 25 година | 3,15 |
| | 26 – 35 | 3,49 |
| | 36 – 45 | 3,57 |
| | 46 – 55 | 3,42 |
| | више од 56 | 3,57 |
| Ниво образовања | нижа СС | 2,09 |
| | средња СС | 3,13 |
| | виша СС | 3,45 |
| | висока СС | 3,66 |
| | магистар | 3,79 |
| | доктор наука | 3,78 |
| Позиција | руководећа | 4,03 |
| | извршна | 3,35 |
| Радно искуство | до 5 година | 3,36 |
| | 6 – 15 | 3,58 |
| | 16 – 25 | 3,48 |
| | 26 – 35 | 3,48 |
| | више од 35 | 3,67 |
| Радно искуство у организацији | до 5 година | 3,45 |
| | 6 – 15 | 3,54 |
| | 16 – 25 | 3,45 |
| | 26 – 35 | 3,56 |
| | више од 35 | 3,75 |

| Варијабла | УЗП | |
|-----------------------|------------|------|
| Величина организације | мала | 3,31 |
| | средња | 3,49 |
| | велика | 3,68 |
| Структура власништва | државна | 3,66 |
| | приватна | 3,36 |
| Делатност | производна | 3,56 |
| | услужна | 3,46 |

Извор: калкулација аутора

Резултати из претходне табеле показују да су одређене групе испитаника различито оцениле ниво укупног задовољства послом. За израчунавање статистичке значајности израчунатих разлика коришћена су претходно наведена два теста, Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test) и Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test). Због великог броја дефинисаних контролних варијабли, у Табели 95 приказани су само подаци о p вредностима, док су излази из статистичког програма СПСС, за сваку појединачну варијаблу, приказани у Прилогу 18.

Табела 95. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – зависна варијабла

| Варијабла | УЗП |
|---|-------------|
| Пол [*] | .244 |
| Старост ^{**} | .256 |
| Ниво образовања ^{**} | .000 |
| Позиција [*] | .000 |
| Радно искуство ^{**} | .196 |
| Радно искуство у организацији ^{**} | .732 |
| Величина организације ^{**} | .004 |
| Структура власништва [*] | .000 |
| Делатност [*] | .224 |

^{*}Ман-Витнијев тест (енгл. Mann-Whitney Test)

^{**}Крускал-Волисов тест (енгл. Kruskal-Wallis Test)

H_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

H_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

Да би се утврдило између којих група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу укупног задовољства послом (у случају када контролна

варијабла формира три или више група испитаника) извршена је додатна анализа помоћу Ман-Витнијевог теста (енгл. Mann-Whitney Test). Коришћењем наведеног теста анализиране су разлике између свих формираних парова група које су дефинисане одређеном контролном варијаблом, а сумарни подаци о p вредностима приказани су у Табели 96.

Табела 96. Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – зависна варијабла

| Варијабла | Групе | УЗП |
|--|-------|------|
| Ниво образовања 1 - нижа СС 2 - средња СС 3 - виша СС 4 - висока СС 5 - магистар 6 - доктор наука | 1 - 2 | .001 |
| | 1 - 3 | .000 |
| | 1 - 4 | .000 |
| | 1 - 5 | .000 |
| | 1 - 6 | .000 |
| | 2 - 3 | .025 |
| | 2 - 4 | .000 |
| | 2 - 5 | .000 |
| | 2 - 6 | .008 |
| | 3 - 4 | .185 |
| | 3 - 5 | .058 |
| | 3 - 6 | .283 |
| | 4 - 5 | .233 |
| | 4 - 6 | .647 |
| 5 - 6 | .842 | |
| Величина организације 1 - мала 2 - средња 3 - велика | 1 - 2 | .056 |
| | 1 - 3 | .001 |
| | 2 - 3 | .040 |
| | | |

H_0 : Не постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

H_1 : Постоје статистички значајне разлике између група испитаника.

Извор: калкулација аутора

На основу претходне две табеле може се донети неколико закључака на нивоу значајности од 0,05. Тако се може закључити да између одређених група испитаника постоје статистички значајне разлике у оцењеном нивоу укупног задовољства послом. Статистички значајне разлике постоје код група испитаника које су формиране на основу четири контролне варијабле (ниво образовања, позиција, величина организације и структура власништва), док код осталих група испитаника статистички значајне разлике не постоје.

Након што је анализиран утицај различитих контролних варијабли на ниво важности и ниво задовољства појединачним елементима организационог дизајна, на ниво важности и ниво задовољства организационим дизајном, као и на ниво укупног задовољства послом, може се анализирати и статистичка значајност релације између основне независне варијабле и зависне варијабле, а која је дефинисана у оквиру основне истраживачке хипотезе која гласи:

X: Организациони дизајн утиче на задовољство послом.

У сврху провере основне истраживачке хипотезе примењена је корелациона анализа, а резултати анализе приказани су у Табели 97.

Табела 97. Тестирање основне истраживачке хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)

| | | ЗОД | УЗП | |
|--------------------------|-----|--------------------------------------|--------|--------|
| Спирменов коефицијент | ЗОД | Коефицијент корелације | 1.000 | .910** |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | . | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .910** | 1.000 |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | . |
| | | Величина узорка | 738 | 738 |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H_0 : У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H_1 : У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

На основу резултата тестирања основне истраживачке хипотезе, израчунате вредности коефицијента корелације ($r_s = 0,910$) и израчунате *p* вредности ($p = 0,000$), може се донети неколико закључака:

- Коефицијент корелације је позитиван (у узорку постоји директна монотона веза),
- У узорку постоји јака корелациона веза,
- За било који ниво значајности може се закључити да постоји квантитативна повезаност посматраних варијабли, односно да је посматрана веза статистички значајна.

С обзиром на то да је између задовољства организационим дизајном (израчунатог на основу задовољства идентификованим елементима организационог дизајна) и укупног задовољства послом утврђено постојање статистички значајне везе, да је израчуната корелација јака, а степен корелације позитиван, може се констатовати да код испитаника са већим степеном задовољства организационим дизајном постоји и већи степен укупног задовољства послом, важи и обрнуто.

Како је доказано да су задовољство организационим дизајном и укупно задовољство послом високо корелисани, те како је анализа показала да су испитаници из узорка оценили организациони дизајн, заједно са свим његовим елементима, високим степеном важности, може се закључити да је организациони дизајн битан фактор задовољства послом. Овим је доказана и основна истраживачка хипотеза којом се тврди да организациони дизајн утиче на задовољство послом.

У Табели 98 приказани су сумарни резултати тестирања свих дефинисаних хипотеза (резултати корелационе анализе).

Табела 98. Сумарни резултати тестирања свих дефинисаних хипотеза

| | | ЗС | ЗОС | ЗП | ЗН | ЗА | УЗП | | |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Спирменов коэффициент | ЗС | Коефицијент корелације | 1.000 | .887** | .884** | .853** | .855** | .862** | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |
| | ЗОС | Коефицијент корелације | .887** | 1.000 | .921** | .884** | .858** | .893** | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |
| | ЗП | Коефицијент корелације | .884** | .921** | 1.000 | .884** | .864** | .883** | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 | |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |
| | ЗН | Коефицијент корелације | .853** | .884** | .884** | 1.000 | .865** | .887** | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 | |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |
| | ЗА | Коефицијент корелације | .855** | .858** | .864** | .865** | 1.000 | .849** | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | .000 | .000 | .000 | . | .000 | |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |
| | УЗП | Коефицијент корелације | .862** | .893** | .883** | .887** | .849** | 1.000 | |
| | | <i>p</i> - вредност (двосмерни тест) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . | |
| | | Величина узорка | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | 738 | |

** Корелација је значајна на нивоу 0.01 (двосмерни тест)

H_0 : У скупу не постоји корелација између посматраних варијабли.

H_1 : У скупу постоји корелација између посматраних варијабли.

Извор: на основу излаза из СПСС-а

5.2. Дискусија резултата истраживања

У оквиру овог поглавља дисертације извршено је поређење резултата спроведеног истраживања са резултатима концептуално сличних истраживања. Како је у трећем поглављу рада извршена детаљна анализа досадашњих истраживања у којима је анализиран свеукупан утицај организационог дизајна или утицај његових појединачних елемената на задовољство послом, резултати спроведеног истраживања поређени су само са резултатима истраживања која су спроведена у земљама из региона. Тако су за избор истраживања за дискусију коришћени критеријуми концепцијске сличности и регионалне релевантности.

Преглед досадашњих истраживања показао је да постоје само два истраживања (Capelle, 2014; Kim et al., 2014) која су проучавала свеукупан утицај организационог дизајна на задовољство послом. Ипак, због карактеристика наведених истраживања и чињенице да је за потребе овог истраживања креиран потпуно нови упитник, може се закључити да не постоје истраживања која су на концептуално сличан начин проучавала свеобухватан утицај организационог дизајна на задовољство послом. Са друге стране, иако постоји велики број истраживања која су проучавала утицај појединачних елемената организационог дизајна на задовољство послом, анализа из трећег поглавља дисертације показује да ова истраживања, такође, нису концептуално слична истраживању спроведеном у оквиру овог рада.

Што се тиче истраживања која су спроведена у земљама из региона, прегледом литературе пронађена су три истраживања (Томаžевић et al., 2014; Stefanovska–Petkovska et al., 2014; Stefanovska–Petkovska et al., 2015) која су усмерена на анализу утицаја појединачних елемената организационог дизајна на задовољство послом. У Табели 99 представљен је упоредни приказ теоријских, методолошких и концептуалних аспеката анализираних истраживања.

Табела 99. Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Независне варијабле | Зависне варијабле | Контролне варијабле | Методологија | Испитаници | Извор података | Број орг. | Број испитаника | Држава | Резултат |
|----|------------------------------------|--|--------------------|---|-----------------------|---|----------------|-----------|-----------------|------------|----------|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | оквир заједничке процене (ЕУ): лидерство, стратегија и планирање, људи, партнерство и извори, процеси | задовољство послом | старост, пол, образовање | квантитативна, анкета | радници запослени у институцији за спровођење закона | секундарни | 1 | 1848 | Словенија | + |
| 2. | Stefanovska-Petkowska et al., 2014 | партиципативно управљање (стил партиципативног управљања, процес партиципативног стратешког планирања, комуникација са руководиоцем) | задовољство послом | старост, позиција, радно искуство у организацији, учешће у тимском раду | квантитативна, анкета | радници запослени у јавној управи | примарни | - | 532 | Македонија | + |
| 3. | Stefanovska-Petkowska et al., 2015 | партиципативно управљање (стил партиципативног управљања, процес партиципативног стратешког планирања, комуникација са руководиоцем) | задовољство послом | пол, старост, етничка припадност, позиција, образовање, радно искуство | квантитативна, анкета | радници запослени у организацији из аутомобилске индустрије | примарни | 1 | 149 | Македонија | + |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

На основу анализе из претходне табеле може се уочити да су у посматраним истраживањима одређени елементи организационог дизајна идентификовани као узроци или фактори задовољства послом. У првом истраживању анализиран је утицај два елемента организационог дизајна (стратегија и процеси), док је у другом и трећем истраживању анализиран утицај само једног елемента дизајна (стратегија) на задовољство послом.

Претходна табела показује да су аутори у својим истраживањима на различите начине моделирали посматране елементе организационог дизајна. Када је у питању прво истраживање, стратегија је посматрана кроз задовољство карактеристикама стратегијског планирања, док су процеси анализирани кроз задовољство карактеристикама организационих процеса. Са друге стране, у другом и трећем истраживању стратегија се проучавала у склопу партиципативног управљања, кроз укључености запослених у процес партиципативног стратешког планирања. Задовољство послом је, у свим наведеним истраживањима, идентификовано као зависна варијабла, док су аутори у истраживањима користили различите контролне варијабле.

Када је у питању методологија, аутори свих посматраних истраживања направили су одређење у корист квантитативне методологије, а примарни и секундарни подаци прикупљени су помоћу анкетног упитника. Истраживања су спроведена на великим узорцима, при чему су испитаници били становници једне државе из региона. За разлику од првог и трећег истраживања у којима су испитаници били радници из једне организације, у другом истраживању испитаници су били чланови различитих организација, чији број није наведен. Резултати првог истраживања показују да је задовољство стратегијом корелисано са укупним задовољством запослених (коэффициент корелације има вредност 0.536), али и да је задовољство процесима корелисано са укупним задовољством (коэффициент корелације има вредност 0.513). Резултати другог истраживања, такође, доказују постојање статистички значајне везе између стратегије и задовољства послом (коэффициент корелације има вредност 0.610), што потврђују и резултати трећег истраживања (коэффициент корелације има вредност 0.658). Тако резултати до којих су аутори дошли на основу прикупљених података доказују постојање

позитивне везе између посматраних елемената организационог дизајна и задовољства послом.

Када је у питању начин на који је вршено мерење посматраних варијабли, у наредним табелама описане су скале које су коришћене за оцењивање елемената организационог дизајна и задовољства послом.

Начин оцењивања елемената организационог дизајна, као независних варијабли, представљен је у Табели 100.

Табела 100. Скале за мерење елемената организационог дизајна у истраживањима из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор скале |
|----|------------------------------------|---|-------------|-----------------------|--------------|-------------|
| 1. | Tomažević et al., 2014 | стратегија и планирање | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | EIPA, 2013 |
| | | процеси | 3 | скала Ликертовог типа | 5 | EIPA, 2013 |
| 2. | Stefanovska-Petkovska et al., 2014 | процес партиципативног стратешког планирања | 3 | скала Ликертовог типа | 5 | Kim, 2002 |
| 3. | Stefanovska-Petkovska et al., 2015 | процес партиципативног стратешког планирања | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Kim, 2002 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

У претходној табели приказани су подаци о начину на који је вршено оцењивање елемената организационог дизајна. У првом истраживању независна варијабла која се односи на стратегију и планирање оцењивана је помоћу четири ставке, док је варијабла која се односи на процесе оцењивана помоћу три ставке. У другом и трећем истраживању процес партиципативног стратешког планирања оцењиван је помоћу три ставке. Степен слагања са дефинисаним ставкама испитаници су у свим истраживањима изражавали помоћу петостепене скале Ликертовог типа. Ако се посматрају извори коришћених скала, у свим наведеним истраживањима ставке су преузете и прилагођене, односно дефинисане на основу претходних истраживања. Резултати до којих су аутори дошли у својим истраживањима показују да су испитаници из првог истраживања у просеку незадовољни стратегијом и планирањем (просечно оцењени степен задовољства има вредност 2,75), као и постојећим процесима (просечно оцењени степен задовољства има

вредност 2,77), док просечно оцењена вредност на скали за оцењивање стратегије у другом истраживању износи 3,01, а у трећем истраживању износи 4,04.

Са друге стране, начин оцењивања задовољства послом, као зависне варијабле, представљен је у Табели 101.

Табела 101. Скале за мерење задовољства послом у истраживањима из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом

| РБ | Аутори | Варијабла | Број фактора | Број ставки | Начин мерења | Број степени | Извор |
|----|------------------------------------|--------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------------|
| 1. | Тomažević et al., 2014 | задовољство послом | 3 | 24 | скала Ликертовог типа | 5 | Umek et al., 2009 |
| 2. | Stefanovska-Petkovska et al., 2014 | задовољство послом | - | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Kim, 2002 |
| 3. | Stefanovska-Petkovska et al., 2014 | задовољство послом | - | 4 | скала Ликертовог типа | 5 | Kim, 2002 |

Извор: аутор (на основу наведених извора у табели)

Претходна табела показује да је ниво задовољства послом у посматраним истраживањима оцењиван на основу различитог броја ставки. Тако је у првом истраживању задовољство послом оцењено помоћу 24 ставке, класификоване у оквиру три подскеле које су формиране према три фактора задовољства, док је у другом и трећем истраживању задовољство послом оцењивано помоћу четири ставке. Дефинисане ставке, које су у свим наведеним истраживањима преузете из претходних студија, оцењиване су помоћу петостепенске скале Ликертовог типа. Резултати истраживања показују да су испитаници из првог истраживања у просеку незадовољни својим послом (просечно оцењени степен задовољства послом има вредност 2,86), као и испитаници из другог истраживања (просечно оцењени степен задовољства послом има вредност 2,57), док су испитаници из трећег истраживања у просеку задовољни својим послом (просечно оцењени степен задовољства послом има вредност 4,17).

Претходна анализа показује да постоји само неколико сличних истраживања која су спроведена у земљама из региона, али и да у Републици Српској не постоје истраживања која су проучавала утицај организационог дизајна или његових елемената на задовољство послом.

6. ЗАКЉУЧАК

6.1. Закључци истраживања

Ако се посматрају различите организације широм света, а посебно оне из Републике Српске, може се уочити да велики број организација не остварује значајан напредак, не достиже постављене циљеве, не остварује планиране резултате, а неретко послује и са појавом одређених губитака. Бројна истраживања спроведена су са циљем да се утврди који су то најчешћи узроци неуспешног пословања, а њихови резултати, између осталог, упућују на људске ресурсе. Са друге стране, људски ресурси су постали веома важан потенцијални извор конкурентске предности и пословног успеха, па управљање људским ресурсима има све већи значај за модерне организације.

Када је реч о људским ресурсима, осим компетенција запослених радника, веома важну улогу има и степен њиховог задовољства или незадовољства послом. Управо из тог разлога овај рад је посвећен концепту задовољства послом, односно анализирању и расветљавању утицаја организационих фактора (организационог дизајна) на задовољство послом.

Да би се анализирао дефинисана тема, односно испитао утицај организационог дизајна на задовољство послом, у оквиру докторске дисертације спроведено је детаљно истраживање путем којег су прикупљени, обрађени и анализирани потребни подаци. Истраживање је обухватало два дела, и то: (1) теоријски и (2) емпиријски део.

Теоријско истраживање обухватило је прикупљање и анализу постојеће литературе из области организације и менаџмента људских ресурса, односно домаће и стране литературе о организационом дизајну и задовољству послом, као и преглед досадашњих научних и стручних истраживања из посматране области. Теоријско истраживање омогућило је стицање ширег увида у посматране појаве, као и утврђивање научних правилности које постоје између идентификованих варијабли. На основу овог дела истраживања дошло се до неколико важних закључака:

- Задовољство послом се односи на концепт који се развио из организационе теорије, а који представља један од најважнијих и највише истраживаних ставова које запослени имају у вези са послом;
- Задовољство послом се најчешће дефинише као задовољавајуће или позитивно емоционално стање које настаје као резултат процењивања посла или искуства на послу;
- Задовољство послом је у досадашњим истраживањима посматрано на два начина, и то као: (1) зависна и (2) независна или објашњавајућа варијабла, односно као исход различитих фактора или као узрок одређених последица;
- Потенцијални узроци, фактори, детерминанте или аспекти који директно или индиректно утичу на ниво задовољства послом могу се класификовати на основне две групе, и то на: (1) демографске или личне факторе и (2) факторе окружења или организационе факторе;
- Демографски или лични фактори обухватају личне атрибуте или карактеристике запослених радника (пол, старост, образовање, брачни статус, раса, радно искуство, радно искуство у организацији и други), док се фактори окружења или организациони фактори односе на факторе који су повезани са самим радом или радним окружењем, односно на различите организационе елементе који обликују радну околину;
- Пажња истраживача најчешће је усмерена на групу организационих фактора, чијом се модификацијом може мењати постојећи ниво задовољства послом у организацији, за разлику од демографских карактеристика запослених радника на које се не може пуно утицати;
- Фокусираност истраживача на задовољство послом резултат је уверења да промене у нивоу задовољства послом могу да имају бројне позитивне, али и негативне последице, како за појединца, тако и за организацију;
- Најзначајније последице или исходи задовољства послом јесу: продуктивност или перформансе, организациона посвећеност, одсуствовање и намеравана флукуација, што је доказано и у бројним истраживањима;
- У зависности од начина на који се врши мерење, задовољство послом је у досадашњим истраживањима посматрано као глобална варијабла или као

сложена конструкција која се састоји из различитих димензија које је потребно појединачно истраживати;

- Постоје два основна начина на које се врши мерење нивоа задовољства послом, односно две врсте инструмената помоћу којих се долази до два показатеља нивоа задовољства послом, и то до: (1) глобалне оцене задовољства послом - где се мерењем обезбеђује општа процена свеукупног нивоа задовољства послом и (2) оцене задовољства различитим аспектима посла - где се врши мерење задовољства одређеним аспектима посла, а задовољство послом посматра се као стање у односу на различите аспекте посла;
- Концепт организационог дизајна развијен је у оквиру организационе теорије, са основним задатком да одговори на питање каква мора бити организација да би успешно пословала, односно да пронађе оптимални облик организације за максимизирање перформанси;
- Организациони дизајн се најчешће дефинише као процес у коме се обавља скуп менаџерских активности како би се креирала организација, а који укључује стварање модела организационе структуре и дефинисање система, процеса и политика који тај модел треба да подрже;
- Актуелност посматраног концепта последица је бројних истраживања у којима је доказано да добре одлуке о организационом дизајну имају вишеструке позитивне ефекте за пословање организације, од којих се најчешће наводе високе перформансе, као што су: продуктивност, ефикасност, задовољство запослених, развој и опстанак;
- Постоје бројни теоријски модели организационог дизајна који су развијени са циљем да прикажу и објасне основне елементе дизајна, њихове међусобне односе и узрочно-последичне везе;
- Галбрајтов модел „звезда“, један од тренутно водећих теоријских модела у подручју организационог дизајна, у основи обухвата политике дизајна које се убрајају у следећих пет категорија: (1) стратегија, (2) организациона структура, (3) процеси, (4) систем награђивања и (5) активности управљања људским ресурсима, које чине основне елементе дизајна организације;

- Иако је веза између организационог дизајна и задовољства послом теоријски препозната, досадашња истраживања имају одређене недостатке, као што су: недостатак обухватности у моделирању организационог дизајна, парцијални приступ у проучавању димензија појединих елемената дизајна, одсуство стандардизације у мерењу посматраних појава, коришћење секундарних података, спровођење истраживања у развијеним земљама и на узорцима радника који су запослени у само једној организацији.

Са друге стране, емпиријско истраживање, које је спроведено у сврху тестирања дефинисаних хипотеза, подразумевало је припрему емпиријског истраживања (одређивање узорка и креирање анкетног упитника), прикупљање емпиријских података (слање креираног упитника и прикупљање одговора од испитаника), припрему прикупљених података (сређивање и груписање) и спровођење статистичке обраде података помоћу статистичког софтвера за друштвене науке - СПСС (енгл. Statistical Package for Social Sciences – SPSS). Емпиријско истраживање спроведено је на узорку од 738 испитаника који су запослени у 283 различите организације из Републике Српске. Анализа узорка према демографским карактеристикама показује да је највећи број испитаника био женског пола (66,53%), припадао старосној групи од 26 до 35 година старости (34,15%), имао високу стручну спрему (50,41%), био на позицији извршиоца (78,73%), имао од 6 до 15 година радног искуства (29,54%) и до 5 година радног искуства у организацији (41,46%). Када су у питању карактеристике организација у којима су испитаници запослени, структура узорка показује да је највише испитаника запослено у организацијама средње величине (51,90%), организацијама са већинским учешћем приватног капитала (57,32%) и организацијама које обављају услужну делатност (69,65%). На основу емпиријског дела истраживања дошло се до следећих битних закључака:

- Предложени мерни инструмент, који је креиран за оцењивање независне варијабле, представља поуздану скалу за оцењивање задовољства организационим дизајном, као и задовољства појединачним елементима организационог дизајна, што показују израчунате вредности Кронбаховог

коефицијента алфа за појединачне подске, као и за скалу у целини, а које се крећу у интервалу од 0,947 до 0,989;

- Идентификоване димензије стратегије важне су за посао испитаника - испитаници из узорка у просеку сматрају да су све идентификоване димензије стратегије важне за њихов посао, при чему су димензија која се односи на прецизност и разумљивост дефинисаних циљева и димензија која се односи на разумљивост планова и улоге запосленог у остварењу планова просечно оцењене као најважније димензије стратегије, док је просечно оцењени ниво важности најмањи за димензију која се односи на могућност учествовања у процесу формулисања визије и мисије организације;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену важности одређених димензија стратегије постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији, величине и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољни свим димензијама стратегије, при чему је просечно оцењени ниво задовољства највећи код димензије која се односи на информисаност о визији и мисији организације, а најмањи за димензију која се односи на могућност учествовања у процесу формулисања визије и мисије организације;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним димензијама стратегије постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији, величине и структуре власништва организације;
- Корелација између задовољства стратегијом и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван ($r_s = 0,862$, $p = 0,000$), што показују да код испитаника са већим степеном задовољства стратегијом постоји и већи степен укупног задовољства послом;
- Стратегија је битан фактор задовољства послом - како је доказано да постоји јака корелација између задовољства стратегијом и укупног задовољства

послом, те како је стратегија, заједно са њеним димензијама, оцењена као „важна“ за посао испитаника, може се закључити да је прва помоћна хипотеза, којом се тврди да *стратегија, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом*, потврђена;

- Идентификоване димензије организационе структуре важне су за посао испитаника - испитаници из узорка у просеку сматрају да су све идентификоване димензије организационе структуре важне за њихов посао, при чему је могућност утицања на начин обављања посла и временску динамику активности просечно оцењена као најважнија карактеристика организационе структуре, док је просечно оцењени ниво важности најмањи за димензију која се односи на величину организационе јединице;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену важности одређених димензија организационе структуре постоје код група испитаника које су формиране на основу: пола, старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији, величине и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољни свим димензијама организационе структуре, при чему је просечно оцењени ниво задовољства највећи код димензије која се односи на могућност непосредног комуницирања са радницима на повезаним местима, док су испитаници у просеку најмање задовољни координацијом и контролом активности од стране руководиоца;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним димензијама организационе структуре постоје код група испитаника које су формиране на основу: нивоа образовања, позиције, величине и структуре власништва организације;
- Корелација између задовољства организационом структуром и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван, ($r_s = 0,893$, $p = 0,000$), што показују да код испитаника са већим степеном задовољства организационом структуром постоји и већи степен укупног задовољства послом;

- Организациона структура је битан фактор задовољства послом - како је доказано да су задовољство организационом структуром и укупно задовољство послом високо корелисани, те како су испитаници из узорка оценили организациону структуру, заједно са свим њеним димензијама, високим степеном важности, може се закључити да је потврђена и друга помоћна хипотеза којом се тврди да *организациона структура, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом*;
- Идентификоване димензије процеса важне су за посао испитаника - испитаници из узорка у просеку сматрају да су све идентификоване димензије процеса важне за њихов посао, при чему је за испитанике из узорка у просеку најважнија доступност информација потребних за обављање посла, док је оцењени ниво важности најмањи за димензију која се односи на могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену важности одређених димензија процеса постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољни постојећим процесима у организацији, при чему је просечно оцењени ниво задовољства испитаника највећи код димензије која се односи на квалитет комуникације са сарадницима, а најмањи за димензију која се односи на могућност учествовања у процесу доношења важних одлука на нивоу организације;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним димензијама процеса постоје код група испитаника које су формиране на основу: пола, старости, нивоа образовања, позиције, величине и структуре власништва организације;
- Корелација између задовољства процесима и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван ($r_s = 0,883$, $p = 0,000$), што показују да код испитаника са већим степеном задовољства процесима постоји и већи степен укупног задовољства послом;

- Процеси су битан фактор задовољства послом - како је доказано да постоји јака корелација између задовољства процесима и укупног задовољства послом, те како су процеси, заједно са њиховим димензијама, оцењени као „важни“ за посао испитаника, може се закључити да је потврђена и трећа помоћна хипотеза којом се тврди да *процеси, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом;*
- Идентификоване димензије система награђивања важне су за посао испитаника - испитаници из узорка у просеку сматрају да су све идентификоване димензије система награђивања важне за њихов посао, при чему је могућност повећања основне плате у просеку оцењена као најважнија карактеристика система награђивања, док је праведност плате у односу на плате радника који у другим организацијама обављају исте или сличне послове у просеку оцењена као најмање важна карактеристика;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену важности одређених димензија система награђивања постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији, величине и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољни већином димензија система награђивања, док су за једну димензију (висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност) испитаници исказали незадовољство. При томе је оцењени ниво задовољства испитаника у просеку највећи за редовност плате, а најмањи за висину плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним димензијама система награђивања постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, величине, структуре власништва и делатности организације;
- Корелација између задовољства системом награђивања и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван ($r_s = 0,887$, $p = 0,000$), што показују да код испитаника са већим степеном задовољства системом награђивања постоји и већи степен укупног задовољства послом;

- Систем награђивања је битан фактор задовољства послом - како је доказано да су задовољство системом награђивања и укупно задовољство послом високо корелисани, те како су испитаници из узорка оценили систем награђивања, заједно са свим његовим димензијама, високим степеном важности, може се закључити да је потврђена и четврта помоћна хипотеза којом се тврди да *систем награђивања, као елемент организационог дизајна, утиче на задовољство послом;*
- Идентификоване димензије активности управљања људским ресурсима важне су за посао испитаника - за испитанике из узорка су све идентификоване димензије посматраних активности у просеку оцењене као важне, при чему је могућност професионалног развоја и напредовања у каријери у просеку оцењена као најважнија карактеристика посматраних активности, док просечно најмањи ниво важности има посвећеност организације процесима привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену важности одређених димензија активности управљања људским ресурсима постоје код група испитаника које су формиране на основу: пола, старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији, величине и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољани свим активностима управљања људским ресурсима, при чему је просечно оцењени ниво задовољства највећи за прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за привлачење и избор кандидата за упражњено радно место у организацији, а најмањи за праведност и транспарентност напредовања у организацији;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним димензијама активности управљања људским ресурсима постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, величине, структуре власништва и делатности организације;
- Корелација између задовољства активностима управљања људским ресурсима и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван ($r_s = 0,849$, $p = 0,000$), што показују да

код испитаника са већим степеном задовољства активностима управљања људским ресурсима постоји и већи степен укупног задовољства послом;

- Активности управљања људским ресурсима су битан фактор задовољства послом - како је доказано да постоји јака корелација између задовољства активностима управљања људским ресурсима и укупног задовољства послом, те како су посматране активности, заједно са њиховим димензијама, оцењене као „важне“ за посао испитаника, може се закључити да је потврђена и пета помоћна хипотеза којом се тврди да *активности управљања људским ресурсима, као елемент организационог дизајна, утичу на задовољство послом*;
- Организациони дизајн, заједно са идентификованим елементима, важан је за посао испитаника - испитаници из узорка у просеку сматрају да је организациони дизајн важан за њихов посао и да су сви идентификовани елементи организационог дизајна важни за њихов посао, што је оправдало избор модела „звезда“ и укључивање свих идентификованих елемената у предложену скалу за оцењивање задовољства организационим дизајном;
- Систем награђивања је најважнији елемент организационог дизајна - испитаници из узорка у просеку сматрају да је систем награђивања најважнији елемент организационог дизајна, након чега следе процеси у организацији, затим организациона структура, па стратегија, док најмањи просечно оцењени ниво важности од свих идентификованих елемената организационог дизајна имају активности управљања људским ресурсима;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степеном важности одређених елемената организационог дизајна, као и организационог дизајна у целини, постоје код група испитаника које су формиране на основу: старости, нивоа образовања, позиције, радног искуства, радног искуства у организацији и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка у просеку су задовољни свим елементима организационог дизајна, као и организационим дизајном у целини;
- Испитаници из узорка у просеку су највише задовољни постојећим процесима у организацији, затим организационом структуром, стратегијом и

активностима управљања људским ресурсима, а најмање постојећим системом награђивања;

- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену задовољства одређеним елементима организационог дизајна, као и организационим дизајном у целини, постоје код група испитаника које су формиране на основу: нивоа образовања, позиције, величине и структуре власништва организације;
- Испитаници из узорка задовољни су својим послом - резултати о просечно оцењеном нивоу укупног задовољства послом показују да су испитаници из узорка у просеку задовољни својим послом;
- Статистички значајне разлике у просечно оцењеном степену укупног задовољства послом постоје код група испитаника које су формиране на основу: нивоа образовања, позиције, величине и структуре власништва организације;
- Корелација између задовољства организационим дизајном и укупног задовољства послом је статистички значајна, израчуната корелација је јака, а степен корелације позитиван ($r_s = 0,910$, $p = 0,000$), што показују да код испитаника са већим степеном задовољства организационим дизајном постоји и већи степен укупног задовољства послом;
- Организациони дизајн је битан фактор задовољства послом - како је доказано да су задовољство организационим дизајном и укупно задовољство послом високо корелисани, те како су испитаници из узорка оценили организациони дизајн, заједно са свим његовим елементима, високим степеном важности, може се закључити да је потврђена и основна истраживачка хипотеза којом се тврди да *организациони дизајн утиче на задовољство послом*.

6.2. Импликације рада

Спроведено истраживање у склопу докторске дисертације има бројне последице како на теорију, тако и на праксу, а основне импликације рада могу се сагледати кроз научни и прагматични допринос који је остварен спровођењем теоријског и емпиријског истраживања.

Како је основни циљ дисертације да се истражи утицај организационог дизајна на задовољство послом, на основу добијених и интерпретираних резултата истраживања остварен је конкретан научни допринос кроз систематизацију постојећих и развој нових теоријских сазнања о организационом дизајну, али и о задовољству послом. На тај начин употпунио се постојећи фонд знања о посматраним варијаблама, као и о њиховом међусобном односу. Тако је увећање постојећег фонда знања, остварено кроз потврђивање хипотетичких претпоставки које су доказане помоћу теоријског и емпиријског истраживања, употпунило постојећу слику о посматраним појавама.

Научни допринос остварен је и кроз дефинисање концептуалног модела истраживања којим је омогућено свеобухватно проучавање утицаја организационог дизајна на задовољство послом, с обзиром на то да изабрани модел укључује различите елементе дизајна у анализу. Полазећи од Галбрајтовог модела „звезда“, прегледа постојеће литературе и досадашњих истраживања, приступило се моделирању организационог дизајна и његових елемената на потпуно нов начин, што је омогућило креирање анкетног упитника на основу којег се може анализирати и оценити задовољство свеукупним организационим дизајном, задовољство појединачним елементима, као и задовољство различитим димензијама и карактеристикама идентификованих елемената дизајна. Како је анализа постојеће литературе показала да тренутно не постоји скала за оцењивање задовољства организационим дизајном, креирана скала представља значајан научни допринос у области квантификације посматране појаве.

Иако постоје одређена истраживања и различите публикације које се баве проучавањем природе и интензитета везе између појединих елемената организационог дизајна и задовољства послом, преглед постојеће литературе показао је да је број оваквих истраживања релативно мали, посебно у земљама из региона. Ипак, истраживање спроведено у сврху израде овог рада представља прво истраживање и рад у домаћој литератури који на научно утемељен начин проучава однос између посматраних варијабли. Ово је потврђено у оквиру трећег дела дисертације у којем је приказан преглед свих досадашњих истраживања која су на свеобухватан начин проучавала утицај организационог дизајна или утицај његових појединачних елемената на задовољство послом, као и у дискусији о

концептуално сличним истраживањима која су спроведена у земљама из региона. Ова чињеница додатно говори о оригиналности постављеног хипотетичког модела и о доприносу рада за попуњавање ученог јазу у теоријским и емпиријским истраживањима, што може утицати на даљи развој посматране научне области.

Како досадашња истраживања у вези са дефинисаном темом нису честа и вршена су парцијално, кроз описивање и објашњавање улоге и значаја организационог дизајна, његових елемената и димензија за задовољство послом, остварен је и научни допринос за академску заједницу. Стварањем полазне основе за будућа истраживања и отварањем нових подручја истраживања у овој области, кроз овај рад је промовисана проблематика задовољства послом, чиме је пажња истраживача усмерена на посматрани концепт, унапређење постојеће аналитике и континуирано анализирање односа између организационог дизајна, његових елемената и задовољства послом.

Резултати спроведеног истраживања потврдили су постојање и објаснили природу везе између организационих карактеристика, са једне стране, и задовољства послом, са друге стране, на основу чега је остварен и одређен допринос рада за праксу. Како је кроз емпиријско истраживање доказано постојање статистички значајне везе између посматраних варијабли, односно доказано да код радника са већим степеном задовољства организационим дизајном и његовим елементима постоји и већи степен укупног задовољства послом, рад може дати и одређен подстицај власницима и менаџерима да, због бројних пожељних последица, пажњу усмере на ефикаснији начин управљања људским ресурсима, кроз повећање нивоа задовољства запослених радника у организацији.

Менаџери различитих организација добили су конкретне препоруке и податке о оцењеном степену важности и степену задовољства појединим карактеристикама организације. Такође, менаџери су добили алатку помоћу које могу измерити и оценити важност различитих карактеристика организације за запослене раднике, као и задовољство радника овим карактеристикама. Променом елемената организационог дизајна који имају највећи утицај на ниво задовољства послом менаџери имају могућност да утичу на постојећи ниво задовољства запослених.

На тај начин могу се смањити негативни ефекти које настају као резултат незадовољства радника одређеним организационим карактеристикама и искористити све позитивне последице које обезбеђује повећање степена задовољства послом.

Остале интересне групе добиле су корисне информације, као и додатни извор материјала за даља истраживања у овој области.

6.3. Методолошка ограничења истраживања

Иако се на основу спроведеног истраживања дошло до бројних закључака, приликом тумачења резултата потребно је узети у обзир и основна ограничења која су се јавила у току истраживања, а која се односе на карактеристике истраживања и начин на који је истраживање спроведено.

Прво ограничење односи се на начин на који је извршено моделирање независне варијабле, односно на избор елемената организационог дизајна. За моделирање и проучавање независне варијабле изабран је Галбрајтов модел „звезда“ који је препознат као један од најприхваћенијих модела организационог дизајна. Иако изабрани модел обухвата елементе који се најчешће спомињу као елементи организационог дизајна, коришћењем овог модела занемарена је улога осталих елемената које други, а посебно новији, модели организационог дизајна наглашавају (као што су: организациона култура, вештине, стилови лидерста и други елементи).

Друго ограничење односи се на избор димензија које су коришћене за оцењивање појединачних елемената организационог дизајна, односно начин на који су моделирани елементи (стратегија, организациона структура, процеси, систем награђивања и активности управљања људским ресурсима) из изабраног модела „звезда“. Иако су све димензије (подементи или карактеристике) појединачних елемената идентификоване на основу дефиниција изабраних елемената, прегледа постојеће литературе, досадашњих истраживања и спроведеног пилот истраживања, због бројности елемената који се проучавају у склопу емпиријског

истраживања, за оцењивање појединачних елемената коришћене су само њихове основне димензије.

Треће ограничење везано је за начин на који је вршено мерење, односно оцењивање дефинисаних варијабли. У спроведеном емпиријском истраживању организациони дизајн је проучаван кроз задовољство организационим дизајном, односно кроз задовољство испитаника идентификованим елементима дизајна, при чему је индикатор независне варијабле представљао степен задовољства организационим дизајном, односно степен задовољства одређеним елементима дизајна. Иако је избор начина за оцењивање независне варијабле омогућио доказивање постављених хипотеза, његова основна слабост јесте чињеница да се на основу истраживања не могу прикупити и анализирати подаци о постојећим карактеристикама организационог дизајна, већ само о задовољству испитаника постојећим карактеристикама.

Четврто ограничење односи се на изабрану методу истраживања. Иако је избор методе анкетирања оправдан дефинисаним циљевима, као и чињеницом да ова метода омогућава прикупљање већег броја једнообразних података у релативно кратком временском периоду, изабрана метода не омогућава дубљу анализу основних елемената организационог дизајна на нивоу појединачних пословних организација укључених у истраживање.

Пето ограничење односи се на анкетни упитник који је коришћен за прикупљање потребних података. Како је на основу прегледа постојеће литературе утврђено да не постоји стандардизовани упитник којим се, на свеобухватан начин, испитује задовољство организационим дизајном, за потребе истраживања креиран је потпуно нови упитник. Иако су испоштоване најновије препоруке за креирање психометријских скала, проблем представља дужина анкетног упитника. Иако је број дефинисаних питања оправдан циљевима истраживања, време које је потребно за попуњавање упитника смањило је мотивисаност испитаника да учествују у истраживању, као и мотивисаност испитаника да пажљиво одговарају на питања, посебно на она питања која се налазе на крају упитника. Дужина анкетног упитника један је од узрока релативно ниске стопе одзива.

Шесто ограничење везано је за начин спровођења истраживања. Како је креирани упитник, заједно са попутним писмом, достављен путем електронске поште организацијама које су изабране у узорак, уз молбу да се исти проследи свим радницима који су запослени у организацији, поставља се питање да ли је упитник прослеђен свим потенцијалним испитаницима. Тако је начин слања анкетних упитника, такође, могао утицати на стопу одзива.

Последње ограничење односи се на дефинисану популацију у истраживању. Како је популација у истраживању обухватила запослене раднике из различитих организација, односно привредних субјеката из Републике Српске, питања у креираном анкетном упитнику била су општег типа и нису омогућила прикупљање података о специфичним карактеристикама различитих група организација. Такође, како је узорак у истраживању обухватао запослене раднике из Републике Српске, проблем представља и уопштавање, односно генерализација добијених резултата.

6.4. Правци даљих истраживања

Из наведених ограничења произилазе и основне препоруке за даља истраживања којих би се требало придржавати уколико се желе остварити вредни резултати, како за теорију, тако и за праксу.

Прва препорука односи се на прво ограничење истраживања, односно на избор елемената организационог дизајна. Иако је избор Галбрајтовог модела „звезда“, као модела организационог дизајна који је коришћен за моделирање и проучавање независне варијабле, оправдан чињеницом да је изабрани модел један од најшире прихваћених и најчешће коришћених модела, пожељно би било да се у будућим истраживањима моделу „звезда“ придруже додатни елементи организационог дизајна, да се изабере неки други модел који обухвата више елемената или да се организациони дизајн моделира као скуп, односно комбинација елемената из више различитих модела, са циљем да се покрију све области организације.

Друга препорука везана је за друго ограничење, односно за избор димензија које су коришћене за оцењивање појединачних елемената организационог дизајна.

Иако је спроведеним истраживањем оправдан избор свих идентификованих димензија, занимљиво би било да се у наредним истраживањима уврсте и друге, додатне димензије или карактеристике елемената, са циљем да се добије детаљнији увид у појединачне елементе дизајна. Ипак, због бројности потенцијалних димензија препорука је да оваква, детаљнија, истраживања буду усмерена на проучавање утицаја појединачних елемената организационог дизајна на задовољство послом.

Трећа препорука односи се на треће ограничење, односно на начин оцењивања дефинисаних варијабли. Иако је избор начина за оцењивање независне варијабле довољан за доказивање дефинисаних хипотеза и оправдан циљевима истраживања, пожељно би било да се у будућим истраживањима оцењивање врши на начин да се осим података о задовољству прикупе и подаци о постојећим карактеристикама организационог дизајна у одређеној организацији. Такав начин оцењивања пружио би детаљнију анализу карактеристика дизајна и омогућио да се утврди на који начин различите карактеристике организационог дизајна утичу на задовољство овим карактеристикама, а тиме и на укупно задовољство послом.

Четврта препорука односи се на изабрану методу истраживања. Због бројних предности методе анкетирања, као и природе варијабли које се анализирају, пожељно је да се изабрана метода користи и у будућим истраживањима. Међутим, поред анкетирања испитаника пожељно би било користити и друге методе које би омогућиле дубљу анализу основних елемената организационог дизајна на нивоу појединачних пословних организација укључених у истраживање.

Пета препорука везана је за пето ограничење које се односи на дужину креираног анкетног упитника. Наведено ограничење може се отклонити скраћивањем дужине упитника. Фокусирањем будућих истраживања на мањи број елемената организационог дизајна или на утицај појединачних елемената дизајна на задовољство послом, може се смањити укупан број питања у упитнику, а тиме и време потребно за попуњавање упитника. Скраћивање дужине анкетног упитника утицало би на повећање мотивације испитаника да учествују у истраживању, што би довело и до повећања стопе одзива испитаника. Иако је стопа одзива релативно ниска, број испитаника који су учествовали у истраживању био је довољан за

израчунавање поузданости појединачних подскала, поузданости целокупне скале, као и за тестирање и доказивање постављених хипотеза. Ипак, било би пожељно да се будућа истраживања спроведу на већим узорцима.

Шеста препорука односи се на начин спровођења истраживања. Иако је због природе истраживања оправдан начин на који је оно спроведено, пожељно би било да се у будућим истраживањима упитници шаљу директно на адресе испитаника, чиме би се осигурало да су сви испитаници упознати са истраживањем.

Последња препорука везана је за дефинисану популацију у истраживању. Иако је избор популације оправдан дефинисаном темом и сврхом истраживања, препоручује се да будућа истраживања буду усмерена на одређену групу организација, чиме би се омогућило прикупљање података о карактеристикама организационог дизајна које су специфичне за одређене групе организација. На тај начин омогућило би се уочавање и анализирање специфичних фактора који могу да утичу на задовољство радника који су запослени у различитим групама организација. Када је у питању територија на којој је спроведено истраживање, пожељно би било да се помоћу креираног упитника спроведу и додатна истраживања која би обухватила раднике који су запослени у земљама из региона, али и раднике који су запослени у различитим организацијама широм света.

Наведене препоруке представљају правце за будућа истраживања у посматраној научној области.

ЛІТЕРАТУРА

1. Abaasi, M.I. (2016). Psychometric Evaluation of Job Satisfaction Scale in Uganda's Teacher Population Sample, *Global Journal of Human Social Science*, 16(6), pp. 42-50.
2. Abbas, Q., Khan, M.A. & Hussain, J. (2017). Relationship Between Types of Rewards and Job Satisfaction of Employees: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa, *Pakistan Business Review*, 18(4), pp. 829-847.
3. Abdulla, J., Djebarni, R. & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police, *Personnel Review*, 40(1), pp. 126-146.
4. Adams, A. & Bond, S. (2000). Hospital nurses' Job satisfaction, individual and organizational characteristics, *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), pp. 536-543.
5. Adeoye, A.O. & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria, *Journal of Social Sciences*, 41(3), pp. 345-352.
6. Adesola, M.A., Oyeniyi, K.O. & Adeyemi, M.A. (2013). Empirical Study of the Relationship between Staff Training and Job Satisfaction among Nigerian Banks Employees, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(6), pp. 108-115.
7. Agho, A.O., Muller, C.W. & Price, J.L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model, *Human Relations*, 46(8), pp. 1007-1027.
8. Aguilar, F.X. & Vlosky, R.P. (2010). Gender differences in determinants of job satisfaction among cooperative extension workers in the United States, *Applied Economics Letters*, 17(2), pp. 175-179.
9. Ahmad, N. & Oranye, N.O. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England, *Journal of Nursing Management*, 18(5), pp. 582-591.
10. Ahmad, N., Oranye, N.O. & Danilov, A. (2017). Rasch analysis of Stamps's Index of Work Satisfaction in nursing population, *Nursing Open*, 4(1), pp. 32-40.
11. Ahmad, S. & Schroeder, R.G. (2003). The Impact of Human Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21(1), pp. 19-43.
12. Ahmadi, K. & Alireza, K. (2007). Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots, *Journal of Social Sciences*, 3(3), pp. 159-63.
13. Ahmed, A., Zaman, Y. & Khattak, A. (2017). Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan, *Management Science Letters*, 7(5), pp. 225-232.
14. Aiken, L.H. & Patrician, P.A. (2000). Measuring organizational traits of hospitals: the revised nursing work index, *Nursing Research*, 49(3), pp. 146-153.
15. Aktar, S., Uddin, Z. & Sachu, M.K. (2013). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employees' Performance in Bangladesh: A Comparative Analysis between Pharmaceutical and Insurance Industries, *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), pp. 1-8.
16. Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait, *International Journal of Management*, 23(4), pp. 838-943.
17. Alas, R. (2005). Job related attitudes and ethics in countries with different histories, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(2), pp. 69-84.
18. Aldag, R.J. & Brief, A.P. (1975). Age and reactions to task characteristics, *Industrial Gerontology*, 2(3), pp. 223-229.
19. Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
20. Ali, I. & Ali, J.H. (2005). The effects of the interaction of technology, structure and organizational climate on job satisfaction, *Sunway Academic Journal*, 2, pp. 23-32.
21. Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), pp. 414-435.
22. Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania, *Baltic Journal of Management*, 5(2), pp. 257-287.
23. Alrhaimi, S.A. & Alhumshry, F. (2015). The Impact of Internal Recruitment on Job Satisfaction in Jordanian Mobile Companies, *Arab Economic and Business Journal*, 10(2), pp. 130-138.
24. Alshura, M.S.K. & Assuli, J.A.H.A. (2017). Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View, *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), pp. 45-57.
25. Altaf, M., Yousaf, U., Tahir, M. & Bagram, M.M.M. (2013). Job satisfaction and employees participation in government sector organization of Pakistan, *Asian Journal of Management Research*, 3(2), pp. 384-393.
26. Altimus, C.A. & Tersine, R.J. (1973). Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker, *Academy of Management Journal*, 16(1), pp. 53-66.
27. Amarasena, T.S.M., Ajward, A.R. & Ahasanul Haque, A.K.M. (2015). The Effects of Demographic Factors on Job Satisfaction of University Faculty Members in Sri Lanka, *International Journal of Academic Research and Reflection*, 3(4), pp. 89-106.

28. Ambachtsheer, K., Capelle, R. & Scheibelhut, T. (1998). Improving Pension Fund Performance, *Financial Analysts Journal*, 54(5), pp. 15–20.
29. Andreassi, J.K., Lawter, L., Brockerhoff, M. & Rutigliano, P.J. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: A global study across 48 countries, *Cross Cultural Management*, 21(1), pp. 55-77.
30. Anwar, S., Tufail, U. & Mujahid, S.R. (2017). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(4), pp. 42-51.
31. Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited, *Administrative Science Quarterly*, 18(2), pp. 141-167.
32. Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), pp. 293–315.
33. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th edition, London: Kogan Page.
34. Arokiasamy, A.R.A., Tat, H.H. & Abdullah, A.G.K. (2013). The Effects of Reward System and Motivation on Job Satisfaction: Evidence from the Education Industry in Malaysia, *World Applied Sciences Journal*, 24(12), pp. 1597-1604.
35. Astrauskaite, M., Vaitkevicius, R. & Perminas, A. (2011). Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample, *International Journal of Business and Management*, 6(5), pp. 41-50.
36. Atefi, N., Abdullah, K.L., Wong, L.P. & Mazlom, R. (2015). Factors influencing job satisfaction among registered nurses: a questionnaire survey in Mashhad, Iran, *Journal of Nursing Management*, 23(4), pp. 448–458.
37. Azim, M., Haque, M.M. & Chowdhury, R.A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), pp. 488-498.
38. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a literature review, *Management Research and Practice*, 3(4), pp. 77-86.
39. Babić, M. & Lukić, Z. (2008). *Organizacija: teorije, struktura, dizajn i ponašanje*, Banja Luka: Ekonomski fakultet.
40. Babić, M. & Lukić, Z. (2009). *Menadžment: teorije, funkcije, institucionalni aspekti i korporativno upravljanje*, Banja Luka: Ekonomski fakultet.
41. Bae, K.B. & Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea's Public Institutions, *Public Personnel Management*, 46(1), pp. 25-40.
42. Bagozzi, R.P. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, 44(2), pp. 65-77.
43. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
44. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance, *Economic Research*, 29(1), pp. 118-130.
45. Balas-Timar, D. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective, *International Journal of Education and Research*, 3(3), pp. 517-534.
46. Balci, F. (2011). The effects of education on police officer job satisfaction: The case of Turkish national police, *International Journal of Human Sciences*, 8(2), pp. 265–285.
47. Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C., Sinar, E.F. & Parra, L.F. (1997). *Users' manual for the job descriptive index (JDI, 1997 revision) and the job in general (JIG) scales*, Bowling Green: Bowling Green State University.
48. Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46.
49. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
50. Bartel, A.P. (1981). Race Differences in Job Satisfaction: A Reappraisal, *Journal of Human Resources*, 16(2), pp. 294-303.
51. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People, *Sloan Management Review*, 43(2), pp. 34-41.
52. Baruch, Y. & Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research, *Human Relations*, 61(8), pp. 1139-1160.
53. Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 95-112.
54. Baumgärtner, M.K., Dwertmann, D.J.G., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2015). Job Satisfaction of Employees with Disabilities: The Role of Perceived Structural Flexibility, *Human Resource Management*, 54(2), pp. 323–343.
55. Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L. & Koutiva, M. (2013). The Influence of Demographic Features on The Job Satisfaction of Greek Bank Employees, *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), pp. 15-28.

56. Bernal, D., Snyder, D. & McDaniel, M. (1998). The Age and Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us?, *Psychological Sciences*, 53(5), pp. 287-293.
57. Bernstein, D.A. & Nash, P.W. (2008). *Essentials of psychology*, Boston: Cengage Learning.
58. Bersoff, D. & Crosby, F. (1984). Job Satisfaction and Family Status, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10(1), pp. 79-83.
59. Bezboruah, K.C. (2008). Applying the Congruence Model of Organisational Change in Explaining the Change in the Indian Economic Policies, *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 5(2), pp. 129-140.
60. Bharadwaj, Y.P. (2015). Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction with Special Reference to Delhi Metro Rail Corporation, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 3, pp. 41-50.
61. Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance, *Journal of Labor Economics*, 5(4), pp. 36-56.
62. Blackburn, R.S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal, *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 59-66.
63. Boev, C. (2013). Critical Analysis of 2 Nurse Perception Instruments: The Index of Work Satisfaction and the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index, *Journal of Nursing Administration*, 43(4), pp. 215-220.
64. Bogičević Milikić, B. (2017). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.
65. Boland, R.J. & Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*, Stanford: Stanford Business Books.
66. Bonner, J.M., Ruekert, R.W. & Walker, O.C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance, *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), pp. 233-245.
67. Bono J.E. & Judge T.A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders, *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 554-571.
68. Bowen, C.F., Radhakrishna, R. & Keyser, R. (1994). Job satisfaction and commitment of 4-H Agents, *Journal of Extension*, 32(1), pp. 1-22.
69. Bowling, N.A. & Hammond, G.D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale, *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp. 63-77.
70. Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
71. Brasher, E.E. & Chen, P.Y. (1999). Evaluation of success criteria in job search: A process perspective, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), pp. 57-70.
72. Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin*, 52(5), pp. 396-424.
73. Brief, A.P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
74. Brooke, P.P. (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance, *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 345-361.
75. Brown, D. (2001). *Reward Strategies: From Intent to Impact*, London: CIPD Publishing.
76. Brown, M., Pitt-Catsouphes, M., McNamara, T.K. & Besen, E. (2014). Returning to the workforce after retiring: a job demands, job control, social support perspective on job satisfaction, *International Journal of Human Resource Management*, 25(22), pp. 3113-3133.
77. Brown, S. & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of Marketing Research*, 30(1), pp. 63-77.
78. Bryan, L.L. & Joyce, C.I. (2007). Better Strategy through Organizational Design, *McKinsey Quarterly*, 2(7), pp. 21-29.
79. Bryson, J.M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th edition, San Francisco: John Wiley & Sons.
80. Bryson, J.M. (2001). Strategic planning. In: Smelser, N.J. & Baltes, P.B. (eds.), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Oxford: Pergamon, pp. 145-151.
81. Buble, M. (2006). *Metodika projektiranja organizacije*, Zagreb: Sinergija.
82. Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, New York: Simon & Schuster.
83. Buitendach, J.H. & Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa, *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp. 1-8.
84. Buonocore, F. & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters, *Human Resource Management Journal*, 23(1), pp. 91-108.
85. Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545.
86. Burke, W.W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*, 5th edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
87. Burns, T.E. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.

88. Burton, R.M. & Obel, B. (1995). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
89. Burton, R.M. & Obel, B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
90. Bustamam, F.L., Teng, S.S. & Fakhrol, Z.A. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, pp. 392-402.
91. Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (eds.), *Research in organizational change and development*, Greenwich: JAI Press Inc, pp. 23–58.
92. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. & Klesh, J. (1983). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In: Seashore, S.E., Lawler, P.H., Mirvis, P.H. & Cammann, C. (eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, New York: Wiley-Interscience, pp. 71–138.
93. Campbell, A., Converse, P. & Rodgers, W. (1976). *The quality of American life*, New York: Sage Publications.
94. Campbell, D. (2011). Diversity and Job Satisfaction: Reconciling Conflicting Theories and Findings, *International Journal of Applied Management and Technology*, 10(1), pp. 1-15.
95. Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990). Modeling of job performance in a population of jobs, *Personnel Psychology*, 43(2), pp. 313-343.
96. Campbell, S.L., Fowles, E.R. & Weber, B.J. (2004). Organizational structure and job satisfaction in Public Health Nursing, *Public Health Nursing*, 21(6), pp. 564–571.
97. Capelle, R.G. (2014). *Optimizing Organization Design: A Proven Approach to Enhance Financial Performance, Customer Satisfaction and Employee Engagement*, San Francisco: Jossey-Bass.
98. Cappelli, P. & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive Human Resources are Firms' Core Competencies, *Organizational Dynamics*, 24(3), pp. 7-22.
99. Carbonell, P. & Rodriguez-Escudero, A.I. (2013). Management control, role expectations and job satisfaction of new product development teams: The moderating effect of participative decision-making, *Industrial Marketing Management*, 42(2), pp. 248–259.
100. Caricati, L. et al. (2014). Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses, *Journal of Nursing Management*, 22(8), pp. 984-994.
101. Carlisle, H.M. (1973). *Situational Management*, New York: AMACOM.
102. Carpenter, H.H. (1971). Formal Organizational Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teachers, *Administrative Science Quarterly*, 16(4), pp. 460-466.
103. Carr, D.K., Hard, K.J. & Trahan, W.J. (1996). *Managing the Change Process, A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers*, New York: McGraw Hill.
104. Carsten, J. & Spector, P. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A metaanalytic test of the Muchinsky model, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), pp. 374-381.
105. Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction, *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), pp. 600–623.
106. Cetinkanat, C. (2000). *Motivation and Job Satisfaction in Organizations*, Ankara: Ani Publishing House.
107. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: The M.I.T. Press.
108. Channon, D. (1973). *The Strategy and Structure of British Enterprise*, New York: Palgrave Macmillan.
109. Chaudhary, N.S. & Bhaskar, P. (2016). Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector, *Journal of Resources Development and Management*, 16, pp. 42-45.
110. Chauhan, Y.S. & Patel, N.K. (2014). Human resources management practices and job satisfaction: a study of hotel industry, *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 3(9), pp. 1-6.
111. Chen, C.F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note, *Journal of Air Transport Management*, 12(5), pp. 274–276.
112. Chen, G., Ployhart, R.E., Thomas, H.C., Anderson, N. & Bliese, P.D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions, *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 159–181.
113. Chen, T.Y., Chang, P.L. & Yeh, C.W. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 1001–1026.
114. Chen, X.H., Zhao, K., Liu, X. & Wu, D.D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management, *International Journal of Conflict Management*, 23(2), pp. 151-172.
115. Chepkwony, C.C. (2014). The relationship between rewards systems and job satisfaction a case study at teachers service commission-Kenya, *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), pp. 59-70.

116. Chiang, C.F., Back, K.J. & Canter, D.D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), pp. 99-118.
117. Child, J. (1974). Comments of Reimann and Mansfield's bureaucracy, *Administrative Science Quarterly*, 19(2), pp. 247-250.
118. Child, J. (1976). Organizational design and performance: contingency theory and beyond, Birmingham: The University of Aston Management Centre, *Working Paper Series*, Paper No. 53.
119. Child, J. (1994). *Organization: A guide to problems and practice*, London: Harper and Row.
120. Chileshe, N. & Haupt, T.C. (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers, *Journal of Engineering, Design and Technology*, 8(1), pp. 107-118.
121. Chirchir, R. (2016). Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya, *Journal of Education and Practice*, 7(13), pp. 152-158.
122. Choo, S. & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), pp. 339-352.
123. Chou, S.C., Boldy, D.P. & Lee, Y.H. (2002). Measuring job satisfaction in residential aged care, *International Journal for Quality in Health Care*, 14(1), pp. 49-54.
124. Chowdhury, H., Eleftheriou, K. & Katsioloudes, M.I. (2015). Participative Decision-Making and Job Satisfaction for Teachers in the UAE, *International Journal of Educational Management*, 29(5), pp. 645-665.
125. Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11(3), pp. 254-60.
126. Cichocki, P. & Irwin, C. (2014). *Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations*, 2nd edition, Philadelphia: Kogan Page Limited.
127. Clark, A.E. & Oswald, A.J. (1996). Satisfaction and comparison income, *Journal of Public Economics*, 61(6), pp. 359-381.
128. Clark, A.E. (1996). Job Satisfaction in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), pp. 189-217.
129. Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?, *Labour economics*, 4(4), pp. 341-372.
130. Clark, A.E., Oswald, A.J. & Warr, P.B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), pp. 57-81.
131. Clegg, C. (1983). Psychology and employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and empirical study, *Journal of Applied Psychology*, 68(1), pp. 88-101.
132. Clegg, S. (1981). Organization and control, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), pp. 545-562.
133. Conger, J.A. (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership, *Academy of Management Executive*, 5(1), pp. 310-345.
134. Cook, J.D., Hepworth, S.J., Well, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, London: Academic Press.
135. Coomber, B. & Barriball, K L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature, *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), pp. 297-314.
136. Cortese, C.G. (2007). Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study, *Journal of Nursing Management*, 15(3), pp. 303-312.
137. Costen, W.M. & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), pp. 273-284.
138. Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11(1), pp. 55-70.
139. Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes, *Academy of Management Review*, 13(1), pp. 8-22.
140. Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992a). *Job satisfaction: Advances in research and applications*, New York: The Free Press.
141. Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992b). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance*, New York: Lexington Books.
142. Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal consistency of tests, *Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.
143. Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers, *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), pp. 29-46.
144. Cumbey, D.A. & Alexander, J.W. (1993). Validation of technology instrument (Leattt & Schneck, 1981) and structure (Alexander, 1986) for use in community health clinic settings, *South Carolina Academy of Science and Mathematics*: April 13, Columbia, SC.
145. Cummings, G.G., Olson, K., Hayduk, L., Bakker, D., Fitch, M., Green, E., Butler, L. & Conlon, M. (2008). The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments, *Journal of Nursing Management*, 16(5), pp. 508-518.

146. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). *Organization development and change*, 10th edition, Stanford: Cengage Learning.
147. Cunliffe, A.L. (2008). *Organization Theory*, London: Sage Publications.
148. Cunningham, G.B. & Rivera, C.A. (2001). Structural designs within american intercollegiate athletic departments, *International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), pp. 369–390.
149. Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. & Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and Organizational Outcomes, *Personnel Psychology*, 58(3), pp. 613-640.
150. Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment, *Academy of management journal*, 29(4), pp. 847-858.
151. Curtis, E.A. & Glacken, M. (2014). Job satisfaction among public health nurses: a national survey, *Journal of Nursing Management*, 22(5), pp. 653–663.
152. Daft, R.L. (2015). *Organization Theory and Design*, 12th edition, Mason: South-Western Cengage Learning.
153. Dahinten, V.S., Lee, S.E. & MacPhee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 24(8), pp. 1060–1070.
154. Dalton, D.R. & Mesch, D.M. (1991). On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), pp. 810-817.
155. Davar, S.C. & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-Analysis, *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), pp. 290-305.
156. Davey, J.D., Obst, P.L. & Sheehan, M.C. (2001). Demographic and workplace characteristics which add to the prediction of stress and job satisfaction within the police workplace, *Journal of Police and Criminal Psychology*, 16(1), pp. 29–39.
157. Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), pp. 491-513.
158. Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, 11th edition, Mexico: McGraw-Hill.
159. Davis, M.M., Aquilani, N.J. & Chase, R.B. (2003). *Fundamentals of Operations Management*, New York: McGraw-Hill Irwin.
160. Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
161. Deshpande, R. & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis, *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14–31.
162. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Beograd: Data status.
163. Devellis, R.F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications*, 4th edition, Thousand Oaks: Sage Publications.
164. Di Pofi, J.A. (2002). Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 156-168.
165. Dobrow Riza, D.S., Ganzach, Y. & Liu, Y. (2018). Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure, *Journal of Management*, 44(7), pp. 2558-2579.
166. Doede, M. (2017). Race as a predictor of job satisfaction and turnover in US nurses, *Journal of Nursing Management*, 25(3), pp. 207–214.
167. Dolan, S.N. (1987). The Relationship between Burnout and Job Satisfaction in Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 12(1), pp. 3-12.
168. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
169. Dormann, C.H. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: a Meta-analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), pp. 483–504.
170. Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organizations, *Harvard Business Review*, 66(1), pp. 45-53.
171. DuMond, M., Hirsch, B. & Macpherson, D. (1999). Wage Differentials Across Labor Markets and Workers: Does Cost of Living Matter?, *Economic Inquiry*, 37(4), pp. 577-598.
172. Dunbar, R. & Starbuck, W. (2006). Learning to design organisations and learning from designing them, *Organization Science*, 17(2), pp. 171-178.
173. Dunham, R.B. & Herman, J.B. (1975). Development of a female Faces Scale for measuring job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 60(5), pp. 629-631.
174. Dyer, L. & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 61(5), pp. 596-604.
175. Edward, B.D., Bell, S., Arthur, J.W. & Decuir, A.D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), pp. 441-465.
176. Ellickson, M.C. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Public Personnel Management*, 31(3), pp. 343–58.
177. Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *State Local Government Review*, 33(3), pp. 173–184.
178. Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2012). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Public Personnel Management*, 31(3), pp. 343-358.

179. Eynali, M., Golshahi, K., Yazdi, M.T. & Rahimi, M.M. (2014). The Relationship between Organizational Structure of Department of Education and the Personnel's Job Satisfaction, *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2), pp. 49-54.
180. Fabra, M.E. & Camison, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction: A structural equation model for the Spanish case, *Economics of Education Review*, 28(5), pp. 600-610.
181. Faragher E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis, *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), pp. 105-12.
182. Fatima, F. & Ali, S. (2016). The Impact of Teachers' Financial Compensation on their Job Satisfaction at Higher Secondary Level, *Journal of Socialomics*, 5(3), pp. 1-11.
183. Feizi, M. & Farid, S. (2013). Surveying the Impact of Organization Structure on Employee's Job Satisfaction of Agricultural Bank in Ardebil Province, *International Journal of Management and Social Research*, 2(3), pp. 76-80.
184. Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being, *Human Resource Management Journal*, 25(3), pp. 294-310.
185. Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction, *Public Performance & Management Review*, 32(2), pp. 175-205.
186. Fiels, D. L. (2004). *Assessment of work: Organizational diagnosis and research inventories*, Beijing: China Light Industry Press.
187. Fields, D.L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*, Thousand Oaks: Sage Publications.
188. Fillion, L., Tremblay, I., Truchon, M., Côté, D., Struthers, C.W. & Dupuis, R. (2007). Job Satisfaction and Emotional Distress Among Nurses Providing Palliative Care: Empirical Evidence for an Integrative Occupational Stress-Model, *International Journal of Stress Management*, 14(1), pp. 1-25.
189. Finlay, W., Martin, J.K., Roman, P.M. & Blum, T.C. (1995). Organizational Structure and Job Satisfaction, Do Bureaucratic Organizations Produce more Satisfied Employees?, *Administration & Society*, 27(3), pp. 427-450.
190. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading: Addison-Wesley.
191. Fisher, C.D, Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (2005). *Human Resource Management*, 6th edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
192. Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?, *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), pp. 185-202.
193. Fisher, C.D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), pp. 753-777.
194. Fitzgerald, W. (1992). Training versus Development, *Training and Development Journal*, 46(5), pp. 81-84.
195. Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *British Journal of Management*, 7(2), pp. 169-179.
196. Foley, M., Lee, J., Wilson, L., Cureton, V.Y. & Canham, D. (2004). A Multi-Factor Analysis of Job Satisfaction Among School Nurses, *Journal of School Nursing*, 20(2), pp. 94-100.
197. Frank, B. (1986). The dean's job satisfaction: its relationship to organizational structure, *Journal of Nursing Education*, 25(2), pp. 59-63.
198. Fredrickson, J.W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 280-297.
199. Friedman, T.L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
200. Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 479-493.
201. Gaki, E., Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses, *Journal of Nursing Management*, 21(3), pp. 483-490.
202. Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I. & Dimitris, V. (2011). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study, *International Journal of Human Sciences*, 8(1), pp. 484-519.
203. Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*, Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
204. Galbraith, J.R. (1998). Linking Customers and Products, Organizing for Product and Customer Focus. In: Mohrman, S., Galbraith, J.R. & Lawler, E.E. (eds.), *Tomorrow's Organization: Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*, San Francisco: Jossey Bass, pp. 51-75.
205. Galbraith, J.R. (2002). *Designing Organizations – An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*, San Francisco: Jossey-Bass.
206. Galbraith, J.R. (2006). Matching Strategy and Structure. In: Gallos, J.V. (ed.), *Organization Development*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 565-582.
207. Galbraith, J.R. (2014). *Designing Organizations - Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass.

208. Gardner, R. (2004). *The process-focused organization: A Transition Strategy for Success*, Milwaukee: ASQ Quality Press.
209. Garrido, M.J., Pérez, P. & Antón, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms, *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), pp. 1934–1954.
210. Garvin, D.A. (1998). The Processes of Organization and Management, *MIT Sloan Management Review*, 39(4), pp. 34-50.
211. Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors, *Applied Economics*, 38(10), pp. 1163–1171.
212. George, J. & Jones, G. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*, 6th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
213. Georgellis, Y. & Lange, T. (2007). Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market, *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), pp. 969-985.
214. Gerhart, B. (1987). How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), pp. 366-373.
215. Gerhart, B.A. & Milkovich, G.T. (1991). Employee Compensation: Research and Practice, Ithaca: *CAHRS Working Paper Series*, Paper No. 91-35.
216. Gershon, R.R.M., Barocas, B., Canton, A.N., Li, X. & Vlahov, D. (2009). Mental, physical, and behavioural outcomes associated with perceived work stress in police officers, *Criminal Justice and Behavior*, 36(3), pp. 275–289.
217. Gholami, F.M., Talebiyan, D., Aghamiri, Z. & Mohammadian, M. (2012). Reliability and validity of "Job Satisfaction Survey" questionnaire in military health care workers, *Iranian Journal of Military Medicine*, 13(4), pp. 241-246.
218. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14th edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
219. Gil Saura, I., Berenguer Contri, G., Cervera Taulet, A. & Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services, *Journal of Service Management*, 16(5), pp. 497-525.
220. Gold, R.S., Webb, L.J. & Smith, J.K. (1982). Racial Differences in Job Satisfaction Among White and Black Mental Health Employees, *Journal of Psychology*, 111(2), pp. 255-261.
221. Goldberg, C.B. & Waldman, D.A. (2000). Modelling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), pp. 665-676.
222. Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2016). *Managing human resources*, 8th edition, Boston: Pearson Education.
223. González, F., Sánchez, S.M. & López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), pp. 243-259.
224. González, J.V. & Garazo, T.G. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, *Journal of Service Management*, 17(1), pp. 23-50.
225. Gopinath, R. & Shibu, N.S. (2014). Recruitment and Selection influencing Job Satisfaction – A study with reference to BSNL, Madurai SSA, *International Journal of Human Resource Management and Development*, 4(1), pp. 61-69.
226. Gordon, G.L. (2013). *Strategic planning for local government*, USA: ICMA Publishing.
227. Gordon, H. (1970). *Approaches to the Study of Organizational Behaviour*, London: Tavistock Publications.
228. Gordon, M.E. & Arvey, R.D. (1975). The Relationship between Education and Satisfaction with Job Content, *Academy of Management Journal*, 18(4), pp. 888-892.
229. Gordon, V. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks, *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), pp. 190-208.
230. Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 828-853.
231. Goyal, R. & Shrivastava, M. (2012). A Study of HR Practices and Their Impact on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Pharmaceuticals Industries, *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(3), pp. 22-28.
232. Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*, 9th edition, New York: John Wiley & Sons.
233. Green, M. (2007). Is there commensurability between Burns and Stalker's The Management of Innovation and research applications of their ideas?, *Proceedings of the 7th European Critical Accounting Studies conference (ECAS 7)*, University of Glasgow: The Centre for Applied Ethics and Legal Philosophy, pp. 1-18.
234. Green, S.B., Armenakis, A.A., Marbert, L.D. & Bedeian, A.G. (1979). An Evaluation of the Response Format and Scale Structure of the Job Diagnostic Survey, *Human Relations*, 32(2), pp. 181-188.

235. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations*, 9th edition, Upper Saddle River: Pearson Education.
236. Griffeth, R.W., Hom, W. & Gaertner, S. (2000), A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), pp. 463–488.
237. Grimshaw, D. & Rubery, J. (2007). Economics and HRM. In: Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, pp. 68-87.
238. Groot, W. & Van den Brink, H.M. (1999). Job Satisfaction of Older Workers, *International Journal of Manpower*, 20(6), pp. 343–60.
239. Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*, New York: Macmillan.
240. Gryski, G.S. & DeCotiis, A.R. (1983). The Relationship of Demographic Factors to Job Satisfaction, *State & Local Government Review*, 15(1), pp. 38-43.
241. Gu, Z. & Siu, R.C.S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), pp. 561-578.
242. Gunlu, E., Aksarayli, M. & Perçin, N.Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), pp. 693-717.
243. Gustainienė, L. & Endriulaitienė, A. (2009). Job satisfaction and subjective health among sales managers, *Baltic Journal of Management*, 4(1), pp. 51–65.
244. Hackett, R.D. & Guion, R.M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), pp. 340–381.
245. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*, Reading: Addison-Wesley.
246. Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job satisfaction characteristics, *Journal of applied psychology*, 55(3), pp. 259–286.
247. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159-170.
248. Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 72–92.
249. Hall, R.H. & Tolbert, P.S. (2009). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, 10th edition, New Jersey: Prentice Hall.
250. Hallowell, R. (1996). Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 35(4), pp. 513-533.
251. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 63–77.
252. Harper, E., Castrucci, B.C., Bharthapudi, K. & Sellers, K. (2015). Job Satisfaction: A Critical, Understudied Facet of Workforce Development in Public Health, *Journal of Public Health Management & Practice*, 21(6), pp. 46-55.
253. Harrington, D., Bean, N., Pintello, D. & Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 25(3), pp. 1-16.
254. Harrison, D.A. & Martocchio, J.J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes, *Journal of Management*, 24(3), pp. 305-350.
255. Harrison, D.A., Newman, D.A. & Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 305–325.
256. Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), pp. 52–70.
257. Hartog, J. & Oosterbek, H. (1998). Health, wealth and happiness. Why pursue a higher education?, *Economics of Education Review*, 17(3), pp. 245–256.
258. Hawley, W. & Rogers, L. (1974). *Improving the Quality of Urban Management*, Beverly Hills: Sage Publications.
259. Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1981). Organizational Design: A Survey and an Approach, *Operations Research*, 29(3), pp. 417-447.
260. Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1996). *The Strategic Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Englewood 2nd edition, Cliffs: Prentice Hall.
261. Hayes, B., Bonner, A. & Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature, *Journal of Nursing Management*, 18(7), pp. 804–814.
262. Heinonen, J. & Korvela, K. (2003). How About Measuring Intrapreneurship?, *Proceedings of the EISB Conference*, Milan, Italy, pp. 1-18.
263. Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave, *Journal of Social Psychology*, 137(6), pp. 677-689.
264. Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J.W. (2008). *Management: A Competency-based Approach*, 11th edition, Mason: Thomson SouthWestern.
265. Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions, *British Journal of Management*, 24(4), pp. 542-556.

266. Henderson, R.L. (2006). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 10th edition, Upper Saddle River: Pearson Education.
267. Heneman, R. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies: A guide to successfully planning and implementing a total rewards system*, USA: Society for Human Resource Management Foundation.
268. Hernaus, T. (2009). Temelji organizacijskog dizajna, Zagreb: Ekonomski fakultet, *Working papers series*, Paper No. 8, str. 1-21.
269. Hernaus, T., Aleksić, A. & Klindžić, M. (2013). Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design, *Contemporary Economics*, 7(4), pp. 41-56.
270. Hersch, J. & Xiao, J. (2016). Sex, Race, and Job Satisfaction among Highly Educated Workers, *Southern Economic Journal*, 83(1), pp. 1-24.
271. Herzberg, F. (1959). *Motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.
272. Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. & Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
273. Hickson, D.J. (1966). A convergence in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, 11(2), pp. 224-237.
274. Hodson, R. (1989). Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren't Women More Dissatisfied?, *The Sociological Quarterly*, 30(3), pp. 385-399.
275. Hollyns, B.A. (2017). Levels of Participation in Decision Making as Correlates of Job Satisfaction and Morale of Teachers in Public Senior Secondary Schools in Delta State, *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1), pp. 82-95.
276. Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres, *Human Resource Management Journal*, 12(4), pp. 35-50.
277. Hom, P., Caranikas-Walker, R., Prussia, G. & Griffeth, R. (1992). A Meta-Analysis Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp. 890-909.
278. Homburg, C. & Stock, R.M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction, *Psychology & Marketing*, 22(5), pp. 393-420.
279. Hong, L., While, E. & Barriball, L. (2005). Job Satisfaction among nurses: a review of literature, *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), pp. 211-227.
280. Hopkins, W.E. & Hopkins, S.A. (1997). Strategic planning–financial performance relationships in banks: a causal examination, *Strategic Management Journal*, 18(8), pp. 635-652.
281. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
282. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17(3), pp. 49-63.
283. Hossain M.S. (2014). Job Satisfaction of Bank Employees in Bangladesh, *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(1), pp. 1-8.
284. Hoy, W.K. & Miskel, C.E. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 9th edition, New York: McGraw-Hill.
285. Hsieh, J.Y. (2013). Impact of individual and organizational factors on job satisfaction: A comparison of multilevel models and multiple regression models using different data arrangements, *Journal of Management & Organization*, 19(1), pp. 44-59.
286. Huang, Q. & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector, *Human Resource Management Journal*, 25(3), pp. 331-347.
287. Hulin, C.L. & Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In: Borman, W.C., Ligen, D.R. & Klimoski, R.J. (eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Hoboken: Wiley, pp. 255-276.
288. Hulin, C.L. & Smith, P.C. (1965). A Linear Model of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 49(3), pp. 209-216.
289. Hunt, J.W. & Saul, P.N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females, *Academy of Management Journal*, 18(4), pp. 690-702.
290. Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job Performance, *Psychological Bulletin*, 96(1), pp. 72-98.
291. Huselid, M.A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
292. Hwang, E. (2008). Determinants of job satisfaction among South Korean police officers: The effect of urbanization in a rapidly developing nation, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(4), pp. 694-714.
293. Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 97(2), pp. 251-273.
294. Idemobi, E., Ngige, C.D. & Ofili, P.N. (2017). Relationship Between Organization Reward System and Workers Attitude to Work, *Journal of Business and Economic Development*, 2(4), pp. 247-254.
295. Ijigu, A.W. (2015). The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employees' Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks, *Emerging Markets Journal*, 5(1), pp. 1-16.
296. Ilić, G. (2014). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Banja Luka: Ekonomski fakultet.

297. Iroegbu, M.N. (2015). Do Age and Gender Have Anything to Do with Job Satisfaction: A Practical Outlook on the Nigerian Public Sector, *American Journal of Applied Psychology*, 4(4), pp. 111-114.
298. Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), pp. 193-200.
299. Irvine, D.M. & Evans, M.G. (1995). Job Satisfaction and Turnover among Nurses - Integrating Research Findings across Studies, *Nursing Research*, 44(4), pp. 246-253.
300. Islam, Z., Bangish, S.B., Muhammad, H. & Jehan, A.S. (2016). The Impact of HR Practices on Job satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Pakistan, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(1), pp. 43-48.
301. Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1975). Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), pp. 272-280.
302. Ivancevich, J.M. & Glueck, W.F. (1989). *Foundations of Personnel Human Resource Management*, Boston: Homewood.
303. Janićević, N., Bogićević Milikić, B., Petković, M. & Aleksić Mirić, A. (2019). *Organizacija*, deveto izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
304. Janićević, N., Kovačević, P. & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company, *Economic Annals*, 60(205), pp. 73-104.
305. Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, 52(11), pp. 1661-1674.
306. Janson, P. & Martin, J.K. (1982). Job Satisfaction and Age: A Test of Two Views, *Social Forces*, 60(4), pp. 1089-1102.
307. Jaques, E. (1996). *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Arlington: Cason Hall.
308. Jasintha, B. & Sooriya, K. (2016). The Relationship between Reward System and of the Job Satisfaction: An Empirical Study among Nurses in Jaffna Teaching Hospital, Proceedings of the 5th Annual International Research Conference, Faculty of Management and Commerce- SEUSL.
309. Jaworski, B.J. & MacInnis, D.J. (1989). Marketing jobs and management controls: Toward a framework, *Journal of Marketing Research*, 26(4), pp. 406-419.
310. Jayarathna, S.M.D.Y. (2014). Impact of Reward Management and Decision Making on Job Satisfaction: Case of Sri Lanka, *International Journal of Scientific Engineering and Research*, 3(3), pp. 146-153.
311. Jehanzeb, K., Rasheed, M.F., Rasheed, A. & Aamir, A. (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), pp. 272-278.
312. Jernigan, I.E., Beggs, J.M. & Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type, *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), pp. 564-579.
313. Jha, S. & Bhattacharyya, S.S. (2012). Study of Perceived Recruitment Practices and their Relationships to Job Satisfaction, *Synergy*, 10(1), pp. 63-76.
314. Johlke, M.C. (2008). Sales presentation skills and salesperson job performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), pp. 311-319.
315. Johns, G. (1978). Attitudinal and nonattitudinal predictors of two forms of absence from work, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), pp. 431-444.
316. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*, 8th edition, Harlow: Prentice Hall.
317. Johnson, R.R. (2012). Police officer job satisfaction: A multidimensional analysis, *Police Quarterly*, 15(2), pp. 157-176.
318. Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment, *Journal of Marketing Research*, 27(3), pp. 333-344.
319. Jones, G.R. (2013). *Organization Theory, Design and Change*, 7th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
320. Jones, M.K., Jones, R.J., Latreille, P.L. & Sloane, P.J. (2009). Training, job satisfaction and workplace performance in Britain: evidence from WERS 2004, *Labour*, 23(1), pp. 139-175.
321. Judge, T.A. & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), pp. 661-673.
322. Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-407.
323. Jung, K., Moon, M.J. & Hahn S.D. (2013). Do Age Gender and Sector Affect Job Satisfaction?, *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), pp. 125-146.
324. Kahn, R. (1974). The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, *Psychology Today*, 17(2), pp. 31-39.
325. Kakabadse, A.P. & Worrall, R. (1978). Job Satisfaction and Organizational Structure: A Comparative Study of Nine Social Service Departments, *British Journal of Social Work*, 8(1), pp. 51-70.

326. Kalisch, B. & Lee, K.H. (2014). Staffing and job satisfaction: nurses and nursing assistants, *Journal of Nursing Management*, 22(4), pp. 465-47.
327. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard business review*, 84(3), pp. 100-109.
328. Kaplan, R.S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, *Strategy & Leadership*, 33(3), pp. 41-46.
329. Kardam, B.L. & Rangnekar, S. (2012). Job Satisfaction: Investigating the Role of Experience & Education, *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(4), pp. 16-22.
330. Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*, New York: McGraw-Hill.
331. Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007). *Designing Your Organization - Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco: Jossey-Bass.
332. Katou, A.A. & Budhwar, P.S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7), pp. 1223-1253.
333. Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment, *Journal of World Business*, 46(2), pp. 221-233.
334. Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks, *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp. 2031-2051.
335. Keaveney, S.M. & Nelson, J.E. (1993). Coping with organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), pp. 113-124.
336. Kenari, B.A., Alavijeh, M.K., Hamidi, M. & Sajjadi, S.N. (2012). The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(2), pp. 123-129.
337. Kesler, G. & Kates, A. (2010). *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*, San Francisco: Jossey-Bass.
338. Kesler, G. & Kates, A. (2016). *Bridging Organization Design and Performance: Five Ways to Activate a Global Operation Model*, New Jersey: JohnWiley & Sons.
339. Khalilzadeh, J., Del Chiappa, G., Jafari, J. & Borujeni, H.Z. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), pp. 865-882.
340. Khan, H.G.A. & Afzal, M. (2016). The Effect of Reward Systems, Organizational Commitment and Experience on Job Satisfaction with respect to Employee's Perceived Performance, *NUML International Journal of Business & Management*, 11(2), pp. 35-49.
341. Khan, R.A., Arif, A. & Rehman, A. (2015). Impact of Training and Development Practices on Employees' Job Satisfaction at Pakistan International Airline, *IBT Journal of Business Studies*, 11(1), pp. 145-159.
342. Khandwalla, P.H. (1977). *The Design of Organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
343. Kilmann, R.H. (2001). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*, Palo Alto: Davies-Black Publishing.
344. Kim, J., Wehbi, N., DelliFraine, J.L. & Brannon, D. (2014). The joint relationship between organizational design factors and HR practice factors on direct care workers' job satisfaction and turnover intent, *Health Care Management Review*, 39(2), pp. 174-184.
345. Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership, *Public Administration Review*, 62(2), pp. 231-241.
346. Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: a study of Seoul Metropolitan Government, Korea, *Sex roles*, 52(9), pp. 667-681.
347. Kinicki, A. & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: : A Practical, Problem-Solving Approach*, 2nd edition, New York: McGraw Hill.
348. Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, 5th edition, New York: McGraw Hill.
349. Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, C. & Carson, K.P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 14-32.
350. Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 557-569.
351. Knoop, R. (1995). Influence of Participative Decision-Making on Job Satisfaction and Organizational Commitment of School Principals, *Psychological Reports*, 76(2), pp. 379-382.
352. Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7), pp. 695-716.

353. Koc, M., Cavus, M.F. & Saracoglu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), pp. 178-190.
354. Koch, M.J. & McGrath, R.G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter, *Strategic Management Journal*, 17(5), pp. 335-354.
355. Koustelios, A.D. (2001). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers, *International Journal of Educational Management*, 15(7), pp. 354-358.
356. Kovach, K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers, *Business Horizons*, 30(5), pp. 58-65.
357. Kulik, C.T., Oldham, G.R. & Langner, P.H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 73(3), pp. 462-466.
358. Kumar, P. & Khan, A.M. (2014). Development of job satisfaction scale for health care providers, *Indian Journal of Public Health*, 58(4), pp. 249-255.
359. Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure, *Personnel Psychology*, 8(1), pp. 65-78.
360. Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Bishop, J.W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), pp. 275-291.
361. Lam, T., Baum, T. & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), pp. 35-42.
362. Lam, T. & Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), pp. 214-220.
363. Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, A. & Lubbock, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers, *Social Science Journal*, 38(2), pp. 233-251.
364. Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H. & Cao, J. (2013). Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners, *Journal of Business Ethics*, 112(4), pp. 627-640.
365. Landes, L. (2002). Real-Life, Real-Time Communication, *Communication World*, 19(1), pp. 20-23.
366. Larwood, L. (1984). *Organizational behavior and management*, Boston: Kent Publishing Company.
367. Latham, V.M. & Leddy, P.M. (1987). Source of Recruitment and Employee Attitudes: An Analysis of Job Involvement, Organizational Commitment, and Job Satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 1(3), pp. 230-235.
368. Latif, K.F., Jan, S. & Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction, *Journal of Managerial Sciences*, 7(1), pp. 159-178.
369. Laub, J.A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308 (UMINo. 9921922).
370. Luring, J. & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: common language, knowledge sharing and performance, *Personnel Review*, 40(3), pp. 324-343.
371. Lawler E.E., Finegold, D. & Conger J.A. (1998). Corporate Boards: Developing Effectiveness at the Top. In: Mohrman, S.A., Galbraith, J.R. & Lawler, E.E. (eds.), *Tomorrow's Organization – Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher, pp. 23-50.
372. Lawler, E.E. & Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), pp. 20-28.
373. Lawler, E.E. & Worley, C.G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
374. Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organisational Effectiveness*, New York: McGraw Hill.
375. Lawler, E.E. (2000). Designing Change Capable Organizations, *CEO Publication*, G 00-17 (390), pp. 1-31.
376. Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47.
377. Leavitt, H.J. (1964). Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches. In: Cooper, W.W., Leavitt, H.J. & Shelly, M.W.I. (eds.), *New Perspectives in Organization Research*, New York: John Wiley, pp. 55-71.
378. Lee, C.H. & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 981-1000.
379. Lee, S.E., Dahinten, S.V. & Macphee, M. (2016). Psychometric evaluation of the McCloskey/Mueller Satisfaction Scale, *Japan Journal of Nursing Science*, 13(4), pp. 487-495.
380. Lee, T.W. (1988). How job dissatisfaction leads to turnover, *Journal of Business and Psychology*, 2(3), pp. 263-271.
381. Leppel, K., Brucker, E. & Cochran, J. (2012). The Importance of Job Training to Job Satisfaction of Older Workers, *Journal of Aging & Social Policy*, 24(1), pp. 62-76.
382. Lewis, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M. & Michlitsch, J. (2007). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*, Mason: Thomson South-Western.
383. Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes, *Archives of Psychology*, 22(140), pp. 5-53.
384. Lim, S. (2008). Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries, *Library & Information Science Research*, 30(2), pp. 115-121.

385. Limbu, Y.B., Jayachandran, C. & Babin, B.J. (2014). Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation, *Industrial Marketing Management*, 43(7), pp. 1236–1245.
386. Liu, D., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Holtom, B.C. & Hinkin, T.R. (2012). When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 55(6), pp. 1360–1380.
387. Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp. 309–336.
388. Locke, E.A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), pp. 484-500.
389. Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297–1343.
390. Lofquist, L.H. & Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*, New York: Appleton-Century-Crofts.
391. Lok, P. & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), pp. 594-613.
392. Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(4), pp. 191-204.
393. London, M. (1989). *Managing the Training Enterprise: High-quality, cost-effective employee training in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
394. Lopez, E.M. & Greenhaus, J.H. (1978). Self-esteem, race, and job satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 13(1), pp. 75-83.
395. Lopez-Cabrales, A., Valle, R. & Herrero, I. (2006). The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency, *Human Resource Management*, 45(1), pp. 81–109.
396. Lovett, S., Hardebeck, S., Coyle, T. & Solis, J.T. (2006). Job Satisfaction and Organizational Tenure in Three Mexican Assembly Plants, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(1), pp. 36-57.
397. Lu, H., While, A.E. & Barriball, K.L. (2007) A model of job satisfaction of nurses: a reflection of nurses' working lives in mainland China, *Journal of Advanced Nursing*, 58(5), pp. 468–479.
398. Lu, M., Ruan, H., Xing, W. & Hu, Y. (2015). Nurse burnout in China: a questionnaire survey on staffing, job satisfaction, and quality of care, *Journal of Nursing Management*, 23(4), pp. 440–447.
399. Lundgren, S.M., Nordholm, L. & Segesten, K. (2013). Job satisfaction in relation to change to all-RN staffing, *Journal of Nursing Management*, 13(4), pp. 322–328.
400. Luthans, F. & Stewart, T.I. (1977). A General Contingency Theory of Management, *Academy of Management Review*, 2(2), pp. 181-195.
401. Luthans, F. & Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study – a research note, *Personnel Review*, 18(1), pp. 23-26.
402. Luthans, F., Luthans, B.C. & Luthans, K.W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 13th edition, Charlotte: Information Age Publishing.
403. Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. (1998). SER*OR: a managerial measure of organizational service-orientation, *Journal of Retailing*, 74(4), pp. 455-489.
404. Ma, S., Silva, M.G., Callan, V.J. & Trigo, V. (2016). Control and commitment HR practices, job satisfaction and turnover intentions: a comparison between local and multinational firms in China, *International Journal of Human Resource Management*, 27(9), pp. 974-990.
405. Mabaso, C.M. & Dlamini, B.I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction, *Research Journal of Business Management*, 11(2), pp. 80-90.
406. Macdonald, S. & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates, *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), pp. 1-16.
407. Macy, B.A., Peterson, M.F. & Norton, L.W. (1989). A test of participation theory in a work re-design field setting: Degree of participation and comparison site contrasts, *Human Relations*, 42(12), pp. 1095-1165.
408. Mahadevappa, B. & George, M. (2012). Impact of Training on Job Satisfaction among Managers, *SDMIMD Journal of Management*, 3(1), pp. 25-36.
409. Mahdi, A.F., Zin, M.Z.M., Nor, M.R.M., Sakat, A.A. & Naim, A.S.A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention, *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), pp. 1518-1526.
410. Mann, P.S. (2009). *Uvod u statistiku*, šesto izdanje, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
411. March, J.G. & Simon, H.A. (1993). *Organizations*, 2nd edition, Cambridge: Blackwell Publishers.
412. Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*, London: Sage Publications.
413. Martin, J.K. & Shehan, C.L. (1989). Education and Job Satisfaction, *Work and Occupations*, 16(2), pp. 184-199.
414. Martins, N. & Coetzee, M. (2009). Applying the Burke–Litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness, *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp. 144-156.
415. Martocchio, J.J. (2016). *Strategic compensation: A Human Resource Management Approach*, 9th edition, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

416. Mason, E.S. (1995). Gender differences in job satisfaction, *Journal of Social Psychology*, 135(2), pp. 143-51.
417. Mason, E.S. (1997). A Case Study of Gender Differences in Job Satisfaction Subsequent to Implementation of an Employment Equity Programme, *Journal of Management*, 8(2), pp. 163-173.
418. Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*, 13th edition, Mason: South-Western Cengage Learning.
419. Mathis, R.L., Jackson, J. & Valentine, S. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives*, 7th edition, Boston: Cengage Learning.
420. Matrunola, P. (1996). Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism?, *Journal of Advanced Nursing*, 23(4), pp. 827-34.
421. Mau, W.C. & Kopischke, A. (2001). Job Search Methods, Job Search Outcomes, and Job Satisfaction of College Graduates: A Comparison of Race and Sex, *Journal of Employment Counseling*, 38(3), pp. 141-149.
422. Mazurenko, O. & O'Connor, S.J. (2012). The impact of physician job satisfaction on the sustained competitive advantage of health care organizations, *Journal of Management Policy and Practice*, 13(4), pp. 23-40.
423. McCloskey, J. (1974). Influence of rewards and incentives on staff nurse turnover rate, *Nursing Research*, 23(3), pp. 239-247.
424. McKnight, R., Kaney, T. & Breuer, S. (2010). *Leading Strategy Execution*, Philadelphia: TrueNorth Press.
425. McMillan, E. (2002). Considering Organisation Structure and Design from a Complexity Paradigm Perspective. In: Frizzelle, G. & Richards, H. (eds.), *Tackling Industrial Complexity: The Ideas That Make a Difference*, Cambridge: Institute of Manufacturing, pp. 123-136.
426. McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P. & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), pp. 1814-1838.
427. Meliá, J.L. & Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23, *Psicologemas*, 5, pp. 59-74.
428. Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 546-562.
429. Miles, R.E. & Snow, C.C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford: Stanford University Press.
430. Milkovich, G. & Newman, J. (1999). *Compensation*, New York: McGraw-Hill Irwin.
431. Miller, D. & Whitney, J.O. (1999). Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage, *Business Horizons*, 42(3), pp. 5-17.
432. Miller, D. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31(4), pp. 539-560.
433. Millward, N. (2001). Research note: The representativeness of WERS 98: A clarification, *Industrial Relations Journal*, 32(4), pp. 344-346.
434. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations, a synthesis of the research*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
435. Mintzberg, H. (1984). Who Should Control the Corporation?, *California Management Review*, 27(1), pp. 90-115.
436. Mintzberg, H. (1993). *Structures in Five, Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
437. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, New York: The Free Press.
438. Misener, T.R., Haddock, S.K., Gleaton, J.U. & Abu Ajamieh, A.R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction, *Nursing Research*, 45(2), pp. 87-91.
439. Mladenović, B. & Petrović, B.I. (2015). Organizaciono-profesionalni konflikt psihologa rada, zadovoljstvo i angažovanost na poslu, *Psihološka istraživanja*, 18(2), pp. 197-213.
440. Moch, M.K. (1980). Racial Differences in Job Satisfaction: Testing Four Common Explanations, *Journal of Applied Psychology*, 65(3), pp. 299-306.
441. Mohrman, A.M., Cooke, R.A., Mohrman, S.A., Duncan, R.B. & Zaltman, G. (1977). *An Assessment of a Structural Task Approach to Organizational Development of a School System*, Washington: National Institute of Education.
442. Mohrman, S.A. (2007). Organization Design for Growth: The Human Resource Contribution, *CEO Publication*, G 07-10 (520), pp. 1-32.
443. Moore, D.A., Tetlock, P.E., Tanlu, L. & Bazerman, M.H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling, *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 10-29.
444. Moore, F.G. (1964). *Management-Organization and Practice*, New York: Harper & Row.
445. Motowidlo, S.J. (1996). Orientation toward the job and organization: A theory of individual differences in job satisfaction. In: Murphy, K.R. (ed.), *Individual differences and behavior in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 175-208.

446. Motowidlo, S.J., Packard, J.S. & Manning, M.R. (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 17(4), pp. 618–629.
447. Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
448. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-47.
449. Moyes, G.D., Williams, P.A. & Koch, B. (2006). The Effects of Age and Gender Upon the Perceptions of Accounting Professionals Concerning their Job Satisfactions and Work-related Attributes, *Managerial Auditing Journal*, 21(5), pp. 536-561.
450. Muchinsky, P.M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature, *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), pp. 316-340.
451. Muchinsky, P.M. (1978). Age and job facet satisfaction: A conceptual reconsideration, *Aging and Work*, 1(3), pp. 175-179.
452. Muchinsky, P.M. (2006). *Psychology applied to work*, 8th edition, Belmont: Thomson/Wadsworth.
453. Mueller, C.W. & McCloskey, J.C. (1990). Nurses' job satisfaction: A proposed measure, *Nursing Research*, 39(2), pp. 113-117.
454. Muguongo, M.M., Muguna, A.T. & Muriithi, D.K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya, *Journal of Human Resource Management*, 3(6), pp. 47-59.
455. Muindi, F.K. (2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, *Journal of Human Resources Management Research*, 22, pp. 1-34.
456. Mullins, L.J. (1985). The Process of Motivation, *Industrial Management & Data Systems*, 85(3/4), pp.5-8.
457. Mullins, L.J. (2016). *Management and Organisational Behaviour*, 11th edition, New York: Pearson Education.
458. Munap, R., Badrillah M.I.M. & Rahman, B.A. (2013). Organizational Rewards System and Employees' Satisfaction at Telekom Malaysia Berhad, *Journal of Educational and Social Research*, 3(3), pp. 281-288.
459. Munter, M. & Hamilton, L. (2014). *Guide to Managerial Communication - Effective Business Writing and Speaking*, 10th edition, Upper Saddle River: Pearson Education.
460. Murray, M.A. & Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 13(1), pp. 44-52.
461. Murrells, T., Clinton, M. & Robinson, S. (2005). Job satisfaction in nursing: validation of a new instrument for the UK, *Journal of Nursing Management*, 13(4), pp. 296–311.
462. Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A. & Garcia-Rivera, B.R. (2018). The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance, *International Public Management Journal*, 21(1), pp. 131-162.
463. Nabi, M.N., Syduzzaman, M. & Shayekh, M.M. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh, *Human Resource Management Research*, 6(2), pp. 45-54.
464. Nabirye, R.C., Brown, K.C., Pryor, E.R. & Maples, E.H. (2011). Occupational stress, job satisfaction and job performance among hospital nurses in Kampala, Uganda, *Journal of Nursing Management*, 19(6), pp. 760–768.
465. Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior, *Organizational Dynamics*, 9(2), pp. 35-51.
466. Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1995). Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation. In: Nadler, D.A., Shaw, R.B. & Walton, A.E. (eds.), *Discontinuous Change: Leading organizational transformation*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 14-33.
467. Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1997). *Competing by Design – The Power of Organizational Architecture*, 2nd edition, New York: Oxford University Press.
468. Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1999). The Organisation of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century, *Organisational Dynamics*, 28(1), pp. 45–60.
469. Nagaraju, B. & Archana, M.V. (2015). Job Satisfaction through Training and Development Programmes- A Case Study at J.K. Tyre Ltd, Mysore, *IOSR Journal of Business and Management*, 17(4), pp. 5-13.
470. Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), pp. 77-86.
471. Namin, H.S. (2015). On the applicability of analysis of internal and external factors: A case study of Imam Khomeini Relief Foundation in Ardabil, *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), pp. 72-85.
472. Near, J.P., Rice, R.W. & Hunt, R.G. (1978). Work and Extra-Work Correlates of Life and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21(2), pp. 248-264.
473. Negi, N. (2009). Gender, race, job satisfaction and the social services, *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 12(1), pp. 18-26.

474. Newell, S. & Shackleton, V. (2000). Recruitment and selection. In: Bach, S. & Sisson, K. (eds.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to theory and practice*, Oxford: Blackwell, pp. 111-136.
475. Newstrom, J.W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 14th edition, New York: McGraw-Hill.
476. Ng, S.I., Sambasivan, M. & Zubaidah, S. (2011). Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction, *Journal of Air Transport Management*, 17(5), pp. 309-313.
477. Niazi, M.M.K. (2014). Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction: A study of textile industry of Pakistan, *International Journal of Management & Organizational Studies*, 3(1), pp. 26-31.
478. Nielsen, I., Smyth, R. & Liu, Y. (2011). The moderating effects of demographic factors and hukou status on the job satisfaction–subjective well-being relationship in urban China, *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), pp. 1333–1350.
479. Niklas, C.D. & Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), pp. 367–388.
480. Noe, R.A. (2017). *Employee Training and Development*, 7th edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
481. Noe, R.A. Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M.. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*, 7th edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
482. Norizan, I. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction among staff of higher learning education institutions in Kelantan*, Doctoral Dissertation, Malaysia: University Utara, pp. 1-73.
483. Nwachukwu, C. & Chladková, H. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria, *Trends Economics and Management*, 28(1), pp. 23–35.
484. Obeng, K. & Ugboro, I.O. (2008). Effective strategic planning in public transit systems, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 44(3), pp. 420-439.
485. O'Brien, G.E. & Dowling, P. (1982). Age and Job Satisfaction, *Australian Psychologist*, 16(1), pp. 49–61.
486. Odom, R.Y., Boy, W.R. & Dunn, M.G. (1990). Organizational culture, commitment, satisfaction and cohesion, *Public Productivity and Management Review*, 14(2), pp. 157-68.
487. Øgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance, *Tourism Management*, 29(4), pp. 661–671.
488. Okechukwu, W. (2017). Influence of training and development, employee performance on job satisfaction among the staff of School of Technology Management and Logistics, Universiti Utara Malaysia (STML, UUM), *Journal of Technology Management and Business*, 4(1), pp. 1-16.
489. Okpara, J.O., Squillace, M. & Erondu, E.A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States, *Women in Management Review*, 20(3), pp. 177-190.
490. Oladipo, S.E. & Onuoha, U.C. (2013). Age, Gender and Marital Status as Factors of Job Satisfaction among Print-Media Workers, *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(5), pp. 126-130.
491. Olajide, T.O. (2015). Effects of organizational structure on job satisfaction in the Nigerian financial sector: empirical insight from selected banks in Lagos State, *NG-Journal of Social Development*, 5(1), pp. 96-108.
492. Oldham, G.R. & Hackman, J.R. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), pp. 66-83.
493. Oliveira, N. (2012). *Automated Organizations, development and structure of the modern business firm*, Berlin: Physica-Verlag Heidelberg.
494. Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp. 460–469.
495. Onyema, E.O. (2014). Assessing the Relationship between Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: A Case Study of a Food and Beverage Company, *Journal of Business Administration Research*, 3(1), pp. 71-81.
496. Opsahl, R.L. & Dunnette, M.D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation, *Psychological Bulletin*, 66(2), pp. 94-118.
497. Organ, D.W. & Greene, C.N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach, *Administrative Science Quarterly*, 26(2), pp. 237-252.
498. Organ, D.W. & Near, J.P. (1985). Cognitive vs affect measures of job satisfaction, *International Journal of Psychology*, 20(2), pp. 241-54.
499. Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis, *Academy of Management Review*, 2(1), pp. 46-53.
500. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
501. Oshagbemi, T. (1991). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single vs. Multiple Item Measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), pp. 388–403.
502. Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers, *Women in Management Review*, 15(7), pp. 331-343.
503. Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp. 963-974.
504. O'Sullivan, K. (2008). *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, Hershey: Idea Group Reference.

505. Overholt, M. (1997). Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage, *Human Resource Planning*, 20(1), pp. 22-32.
506. Özpehlivan, M. & Acar, A.Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, pp. 283-290.
507. Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford: Oxford University Press.
508. Pace, R.W., Smith, P.C. & Mills, G.E. (1991). *Human Resource Development: The Field*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
509. Pacheco, G. & Webber, D.J. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making?, *Personnel Review*, 45(1), pp.183-200.
510. Packard, T. (1989). Participation in Decision Making, Performance, and Job Satisfaction in a Social Work Bureaucracy, *Administration in Social Work*, 13(1), pp. 59-73.
511. Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V. & Niakas, D. (2006). Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector, *BMC Health Services Research*, 6(118), pp. 1-10.
512. Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2017). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill Irwin.
513. Pan, F.C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel, *Tourism Management*, 46, pp. 84-91.
514. Paşaoğlu, D. & Tonus, H.Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 394-403.
515. Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1981). The Art of Japanese Management, *Business Horizons*, 24(6), pp. 83-85.
516. Patchen, M. (1963). Alternative questionnaire approaches to measurement of influence in organizations, *American Journal of Sociology*, 69(1), pp. 41-52.
517. Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E.M., Tari, J.J., Lopez-Gamero, M.D. & Molina-Azorin, J.F. (2016). Organizational Design, Quality Management and Competitive Advantage in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), pp. 762-784.
518. Perkins, S.J. & Vartiainen, M.A. (2010). European reward management?, *Thunderbird International Review*, 52(3), pp. 175-187.
519. Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations, *American Sociological Review*, 32(2), pp. 194-208.
520. Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, London: HarperCollins Publishers.
521. Petković, M. (2011). *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Ekonomski fakultet.
522. Petrović, I., Kovačević, P. & Čurić, M. (2013). A comparison of Web-based and paper-and-pencil job satisfaction surveys, *Suvremena psihologija*, 16(2), pp. 155-169.
523. Phesey, D.C., Payne, R.L. & Pugh, D.S. (1971). Influence of structure at organizational and group levels. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), pp. 61-73.
524. Pick, D. & Teo, S.T.T. (2017). Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change, *Public Management Review*, 19(5), pp. 705-724.
525. Pietersen, C. (2005). Job satisfaction of hospital nursing staff, *Journal of Human Resource Management*, 3(2), pp. 19-25.
526. Platis, C., Reklitis, P. & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, pp. 480-487.
527. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1964). The effects of "tall" versus "flat" organization structures in managerial job satisfaction, *Personnel Psychology*, 17(2), pp. 135-148.
528. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and behavior, *Psychological Bulletin*, 64(1), pp. 23-51.
529. Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80(2), pp. 151-176.
530. Porter, L.W. (1962), Job Attitudes in Management: Part I, *Journal of Applied Psychology*, 46(6), pp. 375-384.
531. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
532. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
533. Powell, T.C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 119-134.
534. Pratiwi, F.P. & Welly, J. (2014). Measuring the Level of Job Satisfaction and Identify Factor Influencing Job Satisfaction Using Job Descriptive Index Questionnaire: Case in PT Heartwarmers Main Office, *Journal of Business and Management*, 3(5), pp. 568-577.
535. Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(1), pp. 126-146.

536. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13(1), pp. 65-105.
537. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *People and Performance: How People Management Impacts on Organisational Performance*, London: CIPD.
538. Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In: Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (eds.), *Research in organizational change and development*, Greenwich: JAI Press Inc, pp. 115-142.
539. Rahimi, H., Ali, S.S., Reza, H., Arash, S., Ali, N.H. & Azizollah, A. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities, *Higher Education Studies*, 1(1), pp. 84-92.
540. Rai, G.S. (1983). Reducing bureaucratic inflexibility, *Social Service Review*, 57(1), pp. 44-58.
541. Rai, G.S. (2013). Job Satisfaction Among Long-Term Care Staff: Bureaucracy Isn't Always Bad, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 37(1), pp. 90-99.
542. Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th edition, San Francisco: Jossey-Bass.
543. Ranson, S., Hinings, B. & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures, *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 1-17.
544. Rast, S. & Tourani, A. (2012). Evaluation of Employees' Job Satisfaction and Role of Gender Difference: An Empirical Study at Airline Industry in Iran, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), pp. 91-100.
545. Ravanfar, M.M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey, *Global Journal of Management and Business Research*, 15(10), pp. 6-12.
546. Ravari, A., Bazargan, M., Vanaki, Z. & Mirzaei, T. (2012). Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: examining the influence of self-expectation, social interaction and organisational situations, *Journal of Nursing Management*, 20(4), pp. 522-533.
547. Ravindran, C. (2007). Study of Factors Influencing The Work Output of Human Resource in Revised National Tuberculosis Control Program, *Pulmon*, 9(3), pp. 88-96.
548. Ray, S. & Ray, I.A. (2011). Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron & Steel Firms in India, *Public Policy and Administration Research*, 1(1), pp. 22-34.
549. Rayton, B.A. & Yalabik, Z.Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), pp. 2382-2400.
550. Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model, *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), pp. 139-154.
551. Rehman, M.Z.U., Khan, M.R., Ziauddin & Lashari, J.A. (2010). Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan, *African Journal of Business Management*, 4(6), pp. 1131-1139.
552. Reimann, B.C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal, *Administrative Science Quarterly*, 18(4), pp. 462-476.
553. Reiner, M.D. & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States air force security police: A test of rival theoretical predictive models, *Review of Public Personnel Administration*, 19(5), pp. 5-18.
554. Rhenman, E. (1973). *Organization Theory for Long-Range Planning*, New York: John Wiley & Sons.
555. Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: a review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93(2), pp. 328-367.
556. Rich, B.L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.
557. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2018). *Organizational Behavior*, 18th edition, Upper Saddle River: Pearson Education, Prentice Hall.
558. Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3rd edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
559. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
560. Robbins, S.P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*, 14th edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
561. Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*, New York: Oxford University Press.
562. Roberts, J., Lapidus, R.S. & Chonko, L.B. (1994). An exploratory examination of situational variables, effort, and salesperson performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(3), pp. 70-93.
563. Robinson, M.A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management, *Human Resource Management*, 57(3), pp. 739-750.
564. Rogers, R. (1991). The effects of educational level on correctional officer job satisfaction, *Journal of Criminal Justice*, 19(2), pp. 123-137.

565. Rogers, S.J. & May, D.C. (2003). Spillover between Marital Quality and Job Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences, *Journal of Marriage and Family*, 65(2), pp. 482-495.
566. Rogg, K.L., Schmith, D.B., Shull, C. & Schmitt, N. (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4), pp. 431-449.
567. Romme, A.G.L. (2003). Making a Difference: Organization as Design, *Organization Science*, 14(5), pp. 558-573.
568. Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority, *Human Relations*, 31(4), pp. 297-308.
569. Ross, C.E. & Reskin, B.F. (1992). Education, control at work, and job satisfaction, *Social Science Research*, 21(2), pp. 134-148.
570. Rothausen, T.J., Gonzalez, J.A. & Griffin, A.E.C. (2009). Are all the parts there everywhere? Facet job satisfaction in the United States and the Philippines, *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), pp. 681-700.
571. Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
572. Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*, Boston: Harvard University Press.
573. Russell, S.S., Spitzmüller, C., Lin L.F., Stanton J.M., Smith, P.C. & Ironson, G.H. (2004). Shorter can Also be Better: The Abridged Job in General Scale, *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), pp. 878-893.
574. Saal, F.E. & Knight, P.A. (1988). *Industrial/Organizational Psychology: Science & Practice*, Belmont: Wadsworth.
575. Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), pp. 395-407.
576. Sabir, A. (2018). The Congruence Management - a Diagnostic Tool to Identify Problem Areas in a Company, *Journal of Political Science and International Relations*, 1(2), pp. 34-38.
577. Saha, S. & Kumar, S.P. (2017). Influence of participation in decision making on job satisfaction, group learning, and group commitment: Empirical study of public sector undertakings in India, *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), pp. 79-101.
578. Saiyadain, M.S. (1985). Personal characteristics and job satisfaction: India-Nigeria comparison, *International Journal of Psychology*, 20(2), pp. 143-153.
579. Saleh, S.D. & Otis, J.L. (1964). Age and level of job satisfaction, *Personnel Psychology*, 17(4), pp. 425-430.
580. Salisu, J.B., Chinyio, E. & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria, *Business and Management Review*, 6(4), pp. 282-296.
581. Saner, T. & Eyüpoğlu, Ş.Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 55, pp. 1020-1026.
582. Saner, T. & Eyüpoğlu, Ş.Z. (2013). The Gender-marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, pp. 2817-2821.
583. Sangadji, S. (2013). The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesai, *International Journal of Learning & Development*, 3(2), pp. 77-91.
584. Sarin, S. & Majahan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams, *Journal of Marketing*, 65(2), pp. 35-53.
585. Saura, I.G., Contrí, G.B., Taulet, A.C. & Velázquez, B.M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services, *Journal of Service Management*, 16(5), pp. 497-525.
586. Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there?, *Personnel Psychology*, 36(3), pp. 577-600.
587. Schermerhorn, J.R. & Bachrach, D.G. (2014). *Management*, 13th edition, New York: John Wiley & Sons.
588. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior*, 12th edition, Hoboken: John Wiley & Sons.
589. Schmidt, S.W. (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), pp. 481-498.
590. Schneider, B. (1985). Organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 573-611.
591. Schwab, D. & Wallace, M.C. (1974). Correlates of employee satisfaction with pay, *Industrial Relations*, 13(1), pp. 78-89.
592. Scott, K.D. & Taylor, G.S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism, *Academy of Management Journal*, 28(3), pp. 599-612.
593. Scott, M., Swartzel, K.A. & Taylor, W.N. (2005). The Relationship Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents, *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), pp. 102-115.
594. Scott, W.G. & Mitchell, T.R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, Homewood: Irwin.

595. Scott, C. & Dinham, S. (2003). The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction, *Journal of Educational Administration*, 41(1), pp. 74-86.
596. Scott, W.R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 5th edition, New Jersey: Pearson Education.
597. Shafae, J., Rahnama, A., Alaei, A. & Jasour, J. (2012). Evaluation of the Impact of Organizational Structure and Job Characteristics on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(3), pp. 2329-2335.
598. Shaikh, M.A., Bhutto, D.N.A. & Maitlo, Q. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), pp. 22-326.
599. Shapiro, H.J. & Stern, L.W. (1975). Job Satisfaction: Male and Female, Professional and Non-Professional Workers, *Personnel Journal*, 54(7), pp. 388-407.
600. Sharma, P.K., Misra, R.K. & Mishra, P. (2017). Job Satisfaction Scale: Adaptation and Validation Among Indian IT (Information Technology) Employees, *Global Business Review*, 18(3), pp. 703-718.
601. Sharma, R.R. (2007). *Change Management: Concepts and Applications*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
602. Sheron, H. & Kaji, S.M. (2014). Job Satisfaction among Employees in Relation to Marital and Family Status in Industry, *International Journal of Indian Psychology*, 2(1), pp. 27-30.
603. Shiu, E., Hassan, L.M. & Parry, S. (2015). The Moderating Effects of National Age Stereotyping on the Relationships between Job Satisfaction and its Determinants: A Study of Older Workers across 26 Countries, *British Journal of Management*, 26(2), pp. 255-272.
604. Siegel, J.P. & Bowen, D. (1971). Satisfaction and Performance: Causal Relationships and Moderating Effects, *Journal of Vocational Behavior*, 1(3), pp. 263-269.
605. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), pp. 27-41.
606. Silvestri, G.T. (1997). Occupational Employment Projections to 2006, *Monthly Labor Review*, 120(11), pp. 39-57.
607. Simon, H.A. (1945). *Administrative Behavior*, New York: Free Press.
608. Simon, H.A. (1977). *The New Science of Management Decision*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
609. Singh, K. (2015). Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism Trends - A Case Study of College Teachers of Non-Professional Institutions in Punjab, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(2), pp. 365-370.
610. Sinha, D. (1965). Job Satisfaction and Absenteeism, *Indian Journal of Industrial Relations*, 1(1), pp. 89-99.
611. Sloane, P.J. & Williams, H. (1996). Are "overpaid" workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance, *Labour*, 10(1), pp. 3-16.
612. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally and Company.
613. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1985). *The Job Descriptive Index*, Bowling Green: Bowling Green State University.
614. Smith, P.L., Smits, S.J. & Hoy, F. (1998). Employee work attitudes: The subtle influence of gender, *Human Relations*, 51(5), pp. 649-666.
615. Smith, C., Norton, B. & Ellis, D. (1992). Leavitt's Diamond and the Flatter Library: A Case Study in Organizational Change, *Library Management*, 13(5), pp. 18-22.
616. Smither, R., Houston, J. & McIntire, S. (2016). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, 2nd edition, New York: Taylor & Francis.
617. Snipes, R.L., Oswald, S.L., LaTour, M. & Armenakis, A.A. (2004). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis, *Journal of Business Research*, 58(10), pp. 1330-1339.
618. Somers, M.J. & Casal, J.C. (2009). Using Artificial Neural Networks to Model Nonlinearity: The Case of the Job Satisfaction-Job Performance Relationship, *Organizational Research Methods*, 12(3), pp. 403-417.
619. Spangenberg, H. & Theron, C. (2013). A Critical Review of the Burke-Litwin Model of Leadership, Change and Performance, *Management Dynamics*, 22(2), pp. 29-48.
620. Sparks, A.M. (2012). Psychological empowerment and job satisfaction between Baby Boomer and Generation X nurses, *Journal of Nursing Management*, 20(4), pp. 451-460.
621. Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp. 693-713.
622. Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work, *Human Relations*, 39(11), pp. 1005-1016.
623. Spector, P.E. (1994). *Job Satisfaction Survey*, Tampa: University of South Florida.
624. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, London: Sage Publications.
625. Spector, P.E. (2017). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 7th edition, New York: John Wiley & Sons.
626. Srivastava, P. (2010). *An Employer Brand Framework for Prospective Employees: Scale Development & Model testing*, Ph.D Thesis, Gurgaon, India: Management Development Institute.

627. Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables, *Journal of Business Perspective*, 17(2), pp. 159–167.
628. Stahl, G.K., Maznevski, M., Voigt, A. & Jonson, K. (2010). Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Groups, *Journal of International Business Studies*, 41(4), pp. 690-709.
629. Stamps P.L. (1997). *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*, Chicago: Health Administration Press.
630. Stamps, P.L. & Piedmonte, E.B. (1986). *Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement*, Michigan: Health Administration Press Perspectives.
631. Stamps, P.L., Piedmont, E.B., Slavitt, D.B. & Haase, A.M. (1978). Measurement of Work Satisfaction among Health Professionals, *Medical Care*, 16(4), pp. 337-352.
632. Stanford, N. (2015). *Guide to Organization Design, Creating high-performing and adaptable enterprises*, 2nd edition, London: Profile Books.
633. Štangl Šušnjar, G. & Zimanji, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*, Subotica: Ekonomski fakultet.
634. Stanton, J.M., Sinar, E.F., Balzer, W.K., Julian, A.L., Thoreson, P., Aziz, S., Fisher, G.G. & Smith, P.C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: the abridged job descriptive index, *Educational and Psychological Measurement*, 61(6), pp. 1104-1122.
635. Staples, D.S. & Higgins, C.A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures, *Journal of Business and Psychology* 13(2), pp. 211-232.
636. Staw, B.M. (2004). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
637. Stefanovska–Petkovska, M., Bojadziev, M. & Mucunski, Z. (2015). Does participative management produce satisfied employees? Evidence from the automotive industry, *Serbian Journal of Management*, 10(1), pp. 75-88.
638. Stefanovska–Petkovska, M., Bojadziev, M. & Velikj Stefanovska, V. (2014). The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees, *MSM 4th Annual Research Conference Global Business, Emerging Markets and Human Rights: Old Concerns or Fresh Hopes?*, Maastricht, the Netherlands.
639. Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment, *Academy of Management Journal*, 21(3), pp. 380–396.
640. Stewart, J. & Rogers, P.H. (2012). *Developing People and Organisations*, Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development.
641. Stride, C., Wall, T.D. & Catley, N. (2007). *Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job related Well-being: A benchmarking manual*, 2nd edition, Chichester: John Wiley & Sons.
642. Suma, S. & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of shkodra municipality, *European Scientific Journal*, 9(17), pp. 41–51.
643. Swap, W.C. (1984). *Group Decision Making*, Newbury Park: Sage Publications.
644. Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis, *Human Resource Management*, 54(2), pp. 303–321.
645. Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job Satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, 54(4), pp. 854–886.
646. Tarigan, V. & Ariani, D.W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention, *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), pp. 21-42.
647. Tatikonda, M.V. & Rosenthal, S.R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in product innovation, *Journal of Operations Management*, 18(4), pp. 401–425.
648. Teas, R.K. (1983). Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 20(1), pp. 84–91.
649. Terera, S.R. & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), pp. 481-487.
650. Testa, M.R. & Mueller, S.L. (2009). Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction, *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(2), pp. 195-210.
651. Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel psychology*, 46(2), pp. 259–293.
652. Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, 14. izdanje, Zagreb: MATE.
653. Tian-Foreman, W.A. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry, *Chinese Management Studies*, 3(4), pp. 356-378.
654. Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees, *Public Personnel Management*, 26(3), pp. 313–335.
655. Tobing, D.S.K. (2016). The effect of compensation, career development, work-family support on job satisfaction, *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), pp. 206-213.

656. Tomažević, N., Seljak, J. & Aristovnik, A. (2014). The impact of CAF enablers on job satisfaction: the case of the Slovenian Law Enforcement Agency, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(12), pp. 1336–1351.
657. Top, M. & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey, *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), pp. 667–683.
658. Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C. & Taylor, S. (2017). *Human Resource Management*, 10th edition, Harlow: Pearson Education.
659. Tourangeau, A., McGillis Hall, L., Doran, D. & Petch, T. (2006). Measurement of nurse job satisfaction using the McClosky/Mueller Satisfaction Scale, *Nursing Research*, 55(2), pp. 128-136.
660. Tourangeau, A.E. & Cranley, L.A. (2006). Nurse intention to remain employed: Understanding and strengthening determinants, *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), pp. 497-509.
661. Tovey, E.J. & Adams, A.E. (1999). The changing nature of nurses job satisfaction: an exploration of sources of satisfaction in the 1990s, *Journal of Advanced Nursing*, 30(1), pp. 150–158.
662. Traynor, M. & Wade, B. (1993). The development of a measure of job satisfaction for use in monitoring the morale of community nurses in four trusts, *Journal of Advanced Nursing*, 18(1), pp. 127-136.
663. Tregoe, B. & Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy: What It Is and How to Make It Work*, New York: Simon & Schuster.
664. Trombetta J.J. & Rogers D.P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment the effects of information adequacy, communication openness, and decision participation, *Management Communication Quarterly*, 1(4), pp. 494–514.
665. Tropman, J.E. (2001). *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System*, Hoboken: John Wiley and Sons.
666. Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design, *Academy of Management Review*, 3(3), pp. 613-624.
667. Tyson, S. (2015), *Essentials of Human Resource Management*, 6th edition, New York: Routledge.
668. Ugboro, I.O., Obeng, K. & Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations, *Administration & Society*, 43(1), pp. 87-123.
669. Ulieru, M. & Unland, R. (2004). Enabling Technologies for the Creation and Restructuring Process of Emergent Enterprise Alliances, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 3(1), pp. 33-60.
670. Umek, P., Meško, G., Areh, I. & Šifrer, J. (2009). *A research on employee satisfaction and trust in Slovenian Police*, Maribor: University of Maribor.
671. Urošević, S. & Milijić, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation, *Organizacija*, 45(4), pp. 174-182.
672. Uvais, M. (2012). An Empirical Study on Human Resource Management Practices With Reference To Job Satisfaction at Hyderabad, *IOSR Journal of Computer Engineering*, 7(2), pp. 16-22.
673. Van Aken, J.E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules, *Journal of Management Studies*, 41(2), pp. 219-246.
674. Van de Ven, A.H. & Joyce, W.F. (1981). *Perspectives on Organization Design and Behavior*, New York: John Wiley & Sons.
675. Van de Ven, A.H. (1976). A framework for organization assessment, *Academy of Management Review*, 1(1), pp. 64-78.
676. Van Der Westhuizen, D.W., Pacheco, G. & Webber, D.J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction, *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), pp. 2661–2679.
677. Van Nguyen, H., Duong, H.T. & Vu, T.T. (2017). Factors associated with job satisfaction among district hospital health workers in Northern Vietnam: a cross-sectional study, *International Journal of Health Planning and Management*, 32(2), pp. 163-179
678. Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M. & Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review, *Occupational Medicine*, 53(3), pp. 191–200.
679. Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10(1), pp. 79–95.
680. Van Wyk, R. & Adonisi, M. (2008). The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4), pp. 391-407.
681. Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment, *Journal of Management*, 18(1), pp. 153-167.
682. Vasudevan, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness, *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), pp. 185-202.
683. Vecchio, R.P. (2006). *Organisational Behavior: Core Concepts*, 6th edition, Mason: Thomson/South-Western.
684. Virk, H.K. (2013). Effect of Experience and Educational Level on Job Satisfaction of Telecom Executives, *Management and Labour Studies*, 37(3), pp. 209–217.
685. Visscher, K. & Visscher-Voerman, J.I.A. (2010). Organizational design approaches in management consulting, *Management Decision*, 48(5), pp.713-731.

686. Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
687. Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
688. Wagner, J.A. & Hollenback, J.R. (2015). *Organizational Behavior, Securing Competitive Advantage*, 2nd edition, New York: Routledge.
689. Walker, C.R. & Guest, R.H. (1952). The man on the assembly line, *Harvard Business Review*, 30(3), pp. 71-83.
690. Wang, H.C. & Barney, J.B. (2006). Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification, *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 466-476.
691. Wang, W. & Yang, X. (2015). Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China, *Public Personnel Management*, 44(3), pp. 356-374.
692. Wanous, J.P. & Lawler, E.E. (1972). Measurement and Meaning of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 56(2), pp. 95-105.
693. Warr, P. & Wall, T. (1975). *Work and Well Being*, Harmondsworth: Penguin Books.
694. Warr, P. (1992). Age and occupational well-being, *Psychology and Aging*, 7(1), pp. 37-45.
695. Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), pp. 751-775.
696. Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being, *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), pp. 129-148.
697. Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980). Structure is Not Organization, *Business Horizons*, 23(3), pp. 14-26.
698. Watson, R., Storey, D., Wynarczyk, P., Keasey, K. & Short, H. (1996). The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium-sized enterprises: An empirical test of comparison income and equity theory hypotheses, *Applied Economics*, 28(5), pp. 567-576.
699. Weaver, C.N. (1974). Correlates of job satisfaction: Some evidence from the national surveys, *Academy of Management Journal*, 17(2), pp. 373-375.
700. Weaver, C.N. (1977). Relationships among Pay, Race, Sex, Occupational Prestige, Supervision, Work Autonomy and Job Satisfaction in a National Sample, *Personnel Psychology*, 30(3), pp. 437-445.
701. Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory, *Journal of group and organizational management*, 1(4), pp. 430-447.
702. Weisbord, M. (1978). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice*, Reading: Addison-Wesley.
703. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: 22)*, Minneapolis: University of Minnesota.
704. Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences, *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 173-94.
705. Werner, J.M. & DeSimone, R.L. (2012). *Human Resource Development*, 6th edition, Mason: Thomson South-Western.
706. Wernimont, P.F. & Fitzpatrick, S. (1972). The meaning of money, *Journal of Applied Psychology*, 56(3), pp. 218-226.
707. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. & Bamford, C.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 15th edition, Harlow: Pearson Education.
708. Wheelless, V.E., Wheelless, L.R. & Howard, R.D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction, *Research in Higher Education*, 18(2), pp. 145-160.
709. White, A.T. & Spector, P.E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job satisfaction relationship, *Psychology and Aging*, 2(3), pp. 261-265.
710. Wilber, K. (2000). Summary of My Psychological Model – Or, Outline of An Integral Psychology. In: Barrett, R. (ed.). *Building a Values-Driven Organization: A Whole-System Approach to Cultural Transformation*, Butterworth: Heinemann.
711. Wild, P., Parsons, V. & Dietz, E. (2006). Nurse practitioner's characteristics and job satisfaction, *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 18(11), pp. 544-549.
712. Willem, A., Buelens, M. & De Jonghe, I. (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), pp. 1011-1020.
713. Wilson, D. & Beaton, L. (2003). *Promoting Institutional & Organizational Development, A Source Book of Tools and Techniques*, London: UK Department for International Development.
714. Winterton, J. (2007). Training, Development, and Competence. In: Boxall, P.F., Purcell, J. & Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, pp. 324-343.
715. Wollack, S., Goodale, J.G., Wijting, J.P. & Smith, P.C. (1971). Development of the Survey of Work Values, *Journal of Applied Psychology*, 55(4), pp. 331-338.

716. Wong, C.S., Wong, Y.T., Hui, C. & Law, K.S. (2001). The significant role of Chinese employees' organizational commitment: implications for managing employees in Chinese societies, *Journal of World Business*, 36(3), pp. 326-340.
717. Woodward, J. (1958). *Management and Technology*, London: Her Majesty's Stationery Office.
718. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press.
719. Wright, T.A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research, *Journal of Management History*, 12(3), pp. 262-277.
720. Xia, Y., Zhang, L. & Zhao, N. (2016). Impact of Participation in Decision Making on Job Satisfaction: An Organizational Communication Perspective, *Spanish Journal of Psychology*, 19(58), pp. 1-14.
721. Xie, Y.H. (2009). China's industrial democracy and employee participation systems and functions, *Economic and Social Systems Comparison*, 1, pp. 129-135.
722. Xu, S., Cavusgil, S.T. & White, C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment, *Journal of International Marketing*, 14(2), pp. 1-31.
723. Yadav, K.D. & Yadav, J. (2016). Impact of HR Practices on Employees Job Satisfaction: A Case Study of Automobile Sector in NCR Region, *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 2(6), pp. 1-4.
724. Yahyagil, M.Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: the Turkish case, *Management Decision*, 53(10), pp. 2268-2286.
725. Yamoah, E.E. (2014). Exploratory Analysis of Compensation and Employee Job Satisfaction, *Developing Country Studies*, 4(12), pp. 27-35.
726. Yang, C.L. & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction, *Chinese Management Studies*, 8(1), pp. 6-26.
727. Yang, C.L., Hwang, M. & Chen, Y.C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services, *African Journal of Business Management*, 5(19), pp. 7885-7898.
728. Yaseen, A. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction- A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), pp. 142-157.
729. Yavas, U. & Bodur, M. (1999). Correlates of Adjustment: A Study of Expatriate Managers in an Emerging Country, *Management Decision*, 37(3), pp. 267-278.
730. Zaheer, A., Rehman, K.U. & Khan, M.A. (2010). Development and Testing of a Business Process Orientation Model to Improve Employee and Organizational Performance, *African Journal of Business Management*, 4(2), pp. 149-161.
731. Zairi, M. (1997). Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness, *Business Process Management Journal*, 3(1), pp. 64-80.
732. Zangaro, G.A. & Soeken, K.L. (2005). Meta-analysis of the Reliability and Validity of Part B of the Index of Work Satisfaction Across Studies, *Journal of Nursing Measurement*, 13(1), pp. 7-22.
733. Zeffane, R.M. (1994). Correlates of Job Satisfaction and their Implications for Work Redesign: A Focus on the Australian Telecommunications Industry, *Public Personnel Management*, 23(1), pp. 62-76.
734. Zeffane, R.M., Ibrahim, M.E. & Mehairi, R.A. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates, *Employee Relations*, 30(3), pp. 237-250.
735. Zeithaml, V.A., Varadarajan, P.R. & Zeithaml, C.P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, *European Journal of Marketing*, 22(7), pp. 37-64.
736. Zeitz, G. (1983). Structural and individual determinants of organization morale and satisfaction, *Social Forces*, 61(4), pp. 1088-1108.
737. Zeitz, G. (1984). Bureaucratic Role Characteristics and Member Affective Response in Organizations, *Sociological Quarterly*, 25(3), pp. 301-318.
738. Zhang, J., Schmidt, K. & Li, H. (2016). An Integrated Diagnostic Framework to Manage Organization Sustainable Growth: An Empirical Case, *Sustainability*, 8(4), pp. 1-23.
739. Zhang, W.J. (2016). *Selforganizology: The Science of Self-Organization*, London: World Scientific Publishing.
740. Zhao, J., Thurman, Q. & He, N. (1999). Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models, *Justice Quarterly*, 16(1), pp. 153-174.
741. Zhu, Y., Xie, Y., Warner, M. & Guo, Y. (2015). Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees, *International Journal of Human Resource Management*, 26(19), pp. 2395-2411.
742. Zia, Y.A., Khan, F. & Nouman, M. (2012). Participative Management and Job Satisfaction, *PUTAJ Humanities and Social Sciences*, 19(1), pp. 21-28.
743. Закон о Привредној комори Републике Српске, Службени гласник Републике Српске, број 65/08.
744. Правилник о вођењу Привредног регистра Републике Српске, Службени гласник Републике Српске, број 121/08.

ПОПИС СЛИКА

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Слика 1. | Узроци и ефекти промена у нивоу задовољства послом..... | 25 |
| Слика 2. | Модел „звезда“ | 53 |
| Слика 3. | Кључне одлуке у вези са дизајном параметара организационе структуре..... | 67 |
| Слика 4. | Приказ хипотетичког модела истраживања..... | 131 |

ПОПИС ТАБЕЛА

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Табела 1. | Изабране дефиниције задовољства послом..... | 7 |
| Табела 2. | Карактеристике скала за оцењивање задовољства послом..... | 35 |
| Табела 3. | Изабране дефиниције организационог дизајна..... | 40 |
| Табела 4. | Кључни модели и елементи организационог дизајна..... | 80 |
| Табела 5. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом..... | 84 |
| Табела 6. | Скале за мерење елемената организационог дизајна у истраживањима у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом..... | 88 |
| Табела 7. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај организационог дизајна на задовољство послом..... | 89 |
| Табела 8. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом..... | 92 |
| Табела 9. | Скале за мерење димензија стратегије у истраживањима у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом..... | 93 |
| Табела 10. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај стратегије на задовољство послом..... | 94 |
| Табела 11. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом..... | 97 |
| Табела 12. | Скале за мерење димензија организационе структуре у истраживањима у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом..... | 100 |
| Табела 13. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај организационе структуре на задовољство послом..... | 101 |
| Табела 14. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом..... | 104 |
| Табела 15. | Скале за мерење димензија процеса у истраживањима у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом..... | 106 |
| Табела 16. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај процеса на задовољство послом..... | 107 |
| Табела 17. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом..... | 110 |
| Табела 18. | Скале за мерење димензија система награђивања у истраживањима у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом..... | 113 |
| Табела 19. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај система награђивања на задовољство послом..... | 114 |
| Табела 20. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом..... | 118 |
| Табела 21. | Скале за мерење димензија активности управљања људским ресурсима у истраживањима у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом..... | 123 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| Табела 22. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима у којима се проучава утицај активности управљања људским ресурсима на задовољство послом..... | 124 |
| Табела 23. | Преглед индикатора независних варијабли..... | 136 |
| Табела 24. | Структура испитаника према демографским карактеристикама..... | 140 |
| Табела 25. | Структура испитаника према карактеристикама организација у којима су испитаници запослени..... | 141 |
| Табела 26. | Вредности Кронбаховог коефицијента алфа за развијену скалу (пилот истраживање)..... | 146 |
| Табела 27. | Сумарни преглед вредности Кронбаховог коефицијента алфа за креирану скалу..... | 148 |
| Табела 28. | Ознаке за варијабле из истраживања..... | 152 |
| Табела 29. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на стратегију (важност димензија)..... | 154 |
| Табела 30. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на стратегију (важност димензија)..... | 156 |
| Табела 31. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на стратегију (важност димензија) према контролним варијаблама..... | 157 |
| Табела 32. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)..... | 158 |
| Табела 33. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)..... | 159 |
| Табела 34. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама)..... | 160 |
| Табела 35. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама)..... | 162 |
| Табела 36. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на стратегију (задовољство димензијама) према контролним варијаблама..... | 163 |
| Табела 37. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)..... | 164 |
| Табела 38. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)..... | 165 |
| Табела 39. | Тестирање прве помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 167 |
| Табела 40. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија)..... | 168 |
| Табела 41. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија)..... | 170 |
| Табела 42. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на организациону структуру (важност димензија) према контролним варијаблама..... | 171 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Табела 43. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)..... | 172 |
| Табела 44. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група) - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)..... | 173 |
| Табела 45. | Одговори испитаника у оквиру подскеале која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)..... | 174 |
| Табела 46. | Дескриптивне мере подскеале која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)..... | 176 |
| Табела 47. | Аритметичке средине за ставке из подскеале која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама) према контролним варијаблама..... | 177 |
| Табела 48. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)..... | 178 |
| Табела 49. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)..... | 179 |
| Табела 50. | Тестирање друге помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 180 |
| Табела 51. | Одговори испитаника у оквиру подскеале која се односи на процесе (важност димензија)..... | 182 |
| Табела 52. | Дескриптивне мере подскеале која се односи на процесе (важност димензија)..... | 183 |
| Табела 53. | Аритметичке средине за ставке из подскеале која се односи на процесе (важност димензија) према контролним варијаблама..... | 184 |
| Табела 54. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на процесе (важност димензија)..... | 185 |
| Табела 55. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на процесе (важност димензија)..... | 186 |
| Табела 56. | Одговори испитаника у оквиру подскеале која се односи на процесе (задовољство димензијама)..... | 187 |
| Табела 57. | Дескриптивне мере подскеале која се односи на процесе (задовољство димензијама)..... | 189 |
| Табела 58. | Аритметичке средине за ставке из подскеале која се односи на процесе (задовољство димензијама) према контролним варијаблама... | 190 |
| Табела 59. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)..... | 191 |
| Табела 60. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)..... | 192 |
| Табела 61. | Тестирање треће помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 193 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| Табела 62. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија)..... | 195 |
| Табела 63. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија)..... | 196 |
| Табела 64. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на систем награђивања (важност димензија) према контролним варијаблама..... | 197 |
| Табела 65. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)..... | 198 |
| Табела 66. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)..... | 199 |
| Табела 67. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)..... | 200 |
| Табела 68. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)..... | 202 |
| Табела 69. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на система награђивања (задовољство димензијама) према контролним варијаблама..... | 203 |
| Табела 70. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)..... | 204 |
| Табела 71. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)..... | 205 |
| Табела 72. | Тестирање четврте помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 206 |
| Табела 73. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)..... | 208 |
| Табела 74. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)..... | 210 |
| Табела 75. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија) према контролним варијаблама..... | 211 |
| Табела 76. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)..... | 212 |
| Табела 77. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)..... | 213 |
| Табела 78. | Одговори испитаника у оквиру подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)..... | 214 |
| Табела 79. | Дескриптивне мере подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)..... | 216 |

| | | |
|-------------------|---|-----|
| Табела 80. | Аритметичке средине за ставке из подскеле која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама) према контролним варијаблама..... | 217 |
| Табела 81. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) - подскела која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)..... | 218 |
| Табела 82. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) - подскела која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)..... | 219 |
| Табела 83. | Тестирање пете помоћне хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 220 |
| Табела 84. | Дескриптивне мере за подскеле и целокупну скалу (важност елемената)..... | 222 |
| Табела 85. | Аритметичке средине за подскеле и целокупну скалу (важност елемената и важност организационог дизајна) према контролним варијаблама..... | 224 |
| Табела 86. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – подскеле и целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)..... | 225 |
| Табела 87. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – подскеле и целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)..... | 225 |
| Табела 88. | Дескриптивне мере за подскеле и целокупну скалу (задовољство елементима)..... | 227 |
| Табела 89. | Аритметичке средине за подскеле и целокупну скалу (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном) према контролним варијаблама..... | 228 |
| Табела 90. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – подскеле и целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)..... | 229 |
| Табела 91. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – подскеле и целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)..... | 230 |
| Табела 92. | Одговори испитаника у вези са зависном варијаблом (укупно задовољство послом)..... | 231 |
| Табела 93. | Дескриптивне мере за зависну варијаблу..... | 232 |
| Табела 94. | Аритметичке средине за зависну варијаблу према контролним варијаблама..... | 232 |
| Табела 95. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника) – зависна варијабла..... | 233 |

| | | |
|--------------------|---|-----|
| Табела 96. | Сумарни подаци о p вредностима (тестирање статистичке значајности разлика између група испитаника за контролне варијабле са три или више група испитаника) – зависна варијабла..... | 234 |
| Табела 97. | Тестирање основне истраживачке хипотезе (Спирменов коефицијент корелације)..... | 235 |
| Табела 98. | Сумарни резултати тестирања свих дефинисаних хипотеза..... | 236 |
| Табела 99. | Теоријски, методолошки и концептуални аспекти истраживања из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом..... | 238 |
| Табела 100. | Скале за мерење елемената организационог дизајна у истраживањима из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом..... | 240 |
| Табела 101. | Скале за мерење задовољства послом у истраживањима из региона у којима се проучава утицај елемената организационог дизајна на задовољство послом..... | 241 |

ПРИЛОЗИ

| | | |
|-------------------|--|-----|
| Прилог 1. | Истраживања у којима се прикупљају подаци о задовољству послом.. | 293 |
| Прилог 2. | Модели организационог дизајна..... | 295 |
| Прилог 3. | Гантограмски приказ динамике израде докторске дисертације..... | 298 |
| Прилог 4. | Анкетни упитник..... | 299 |
| Прилог 5. | Поузданост мерних инструмената..... | 304 |
| Прилог 6. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)..... | 307 |
| Прилог 7. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)..... | 309 |
| Прилог 8. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)..... | 311 |
| Прилог 9. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)..... | 313 |
| Прилог 10. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на процесе (важност димензија)..... | 315 |
| Прилог 11. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)..... | 317 |
| Прилог 12. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)..... | 319 |
| Прилог 13. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)..... | 321 |
| Прилог 14. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)... | 324 |
| Прилог 15. | Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)..... | 326 |
| Прилог 16. | Анализа разлика између група испитаника - целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)..... | 328 |
| Прилог 17. | Анализа разлика између група испитаника - целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)... | 330 |
| Прилог 18. | Анализа разлика између група испитаника – зависна варијабла..... | 331 |

Прилог 1

Истраживања у којима се прикупљају подаци о задовољству послом

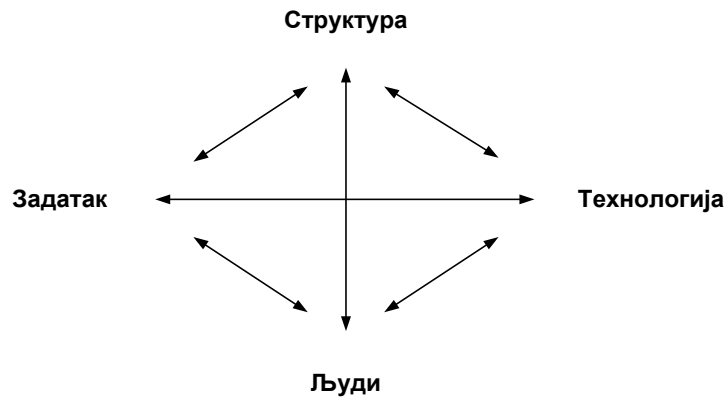
- Национално лонгитудинално истраживање младих - Сједињене Америчке Државе (National Longitudinal Survey of Youth – NLSY),
- Статистика тржишта рада- Сједињене Америчке Државе (Bureau of Labor Statistics - BLS),
- Европско социјално истраживање (European Social Survey – ESS),
- Европско истраживање вредности (European Values Study – EVS),
- Међународни програм друштвених истраживања (International Social Survey Program – ISSP),
- Лонгитудинално истраживање образовања - Кореја (Korean Education Longitudinal Study – KELS),
- Панел истраживање домаћинства - Велика Британија (British Household Panel Survey – BHPS),
- Анкета о представљању радних места - Аустралија (Australian Workplace Representation Survey – AWRPS),
- Анкета о вештинама и запошљавању - Велика Британија (Skills and Employment Survey - SES),
- Анкета о радним односима - Велика Британија (Workplace Employment Relations Surveys – WERS),
- Анкета о свим запосленим - Сједињене Америчке Државе (All-Employee Survey – AES),
- Социо-економски панел - Њемачка (German Socio-Economic Panel – GSOEP),
- Анкета о радним местима и запосленима - Канада (Canadian Workplace and Employee Survey – WES),
- Европско истраживање о социоекономском и професионалном утицају на неједнакост у здравству (European research survey on socioeconomic and occupational effects on the health inequality - SOCIOLD),
- Национално истраживање о променљивости радне снаге - Сједињене Америчке Државе (National Study of the Changing Workforce – NSCW),
- Истраживање о националном партнерству за поновно запошљавање државних службеника - Сједињене Америчке Државе (National Partnership for Reinventing Government Employee Survey – NPR),
- Национална база података о индикаторима квалитета болничара - Сједињене Америчке Државе (National Database of Nursing Quality Indicators – NDNQI),
- Лонгитудинално истраживање о болничарима - Канада (Longitudinal study on NGNs – NGN),
- Истраживање нових улога у пракси - Велика Британија (Exploring New Roles in Practice Study – ENRIP),
- Национално истраживање регистрованих болничара - Сједињене Америчке Државе (National Sample Survey of Registered Nurses – NSSRN),

- Анкета о интересима и потребама радне снаге у јавном здравству - Сједињене Америчке Државе (Public Health Workforce Interests and Needs Survey - PH WINS),
- Национално истраживање породица и домаћинстава - Велика Британија (National Survey of Families and Households – NSFH),
- Национално истраживање о недавно дипломираним студентима - Сједињене Америчке Државе (National Survey of Recent College Graduates – NSRCG),
- Национални пројекат административних истраживања – Сједињене Америчке Државе (National Administrative Studies Project – NASP),
- Савезно истраживање људског капитала - Сједињене Америчке Државе (Federal Human Capital Survey – FHCS),
- Панел истраживање рада и прихода - Кореја (Korean Labor & Income Panel Study – KLIPS),
- Савезно истраживање гледишта запослених - Сједињене Америчке Државе (Federal Employee Viewpoint Survey – FEVS),
- Истраживање о односима на радном месту у индустрији - Аустралија (Australian Workplace Industrial Relations Survey – AWIRS).

Прилог 2

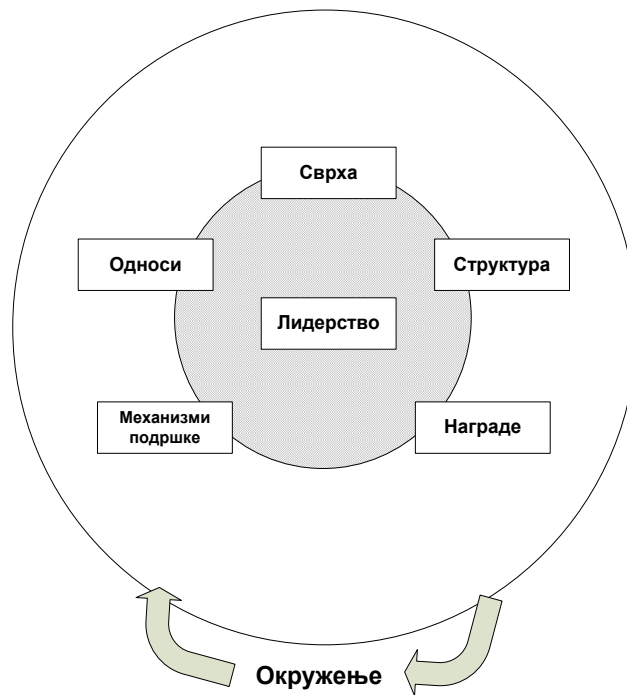
Модели организационог дизајна

2.1. Модел дијаманта



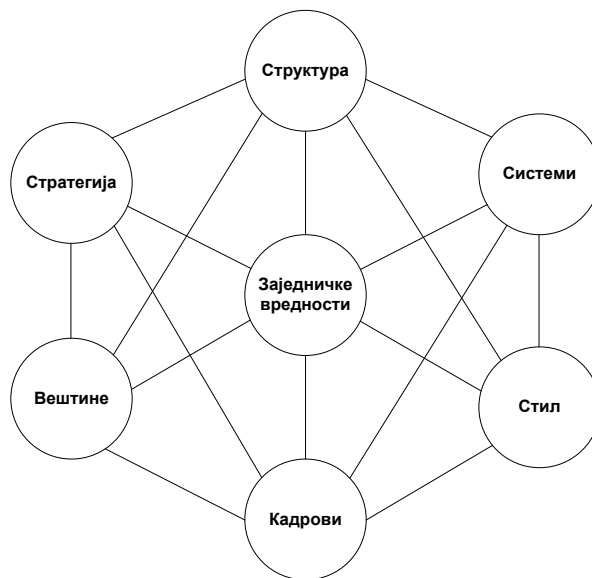
Извор: прилагођено према Leavitt, 1964

2.2. Модел шест кутија



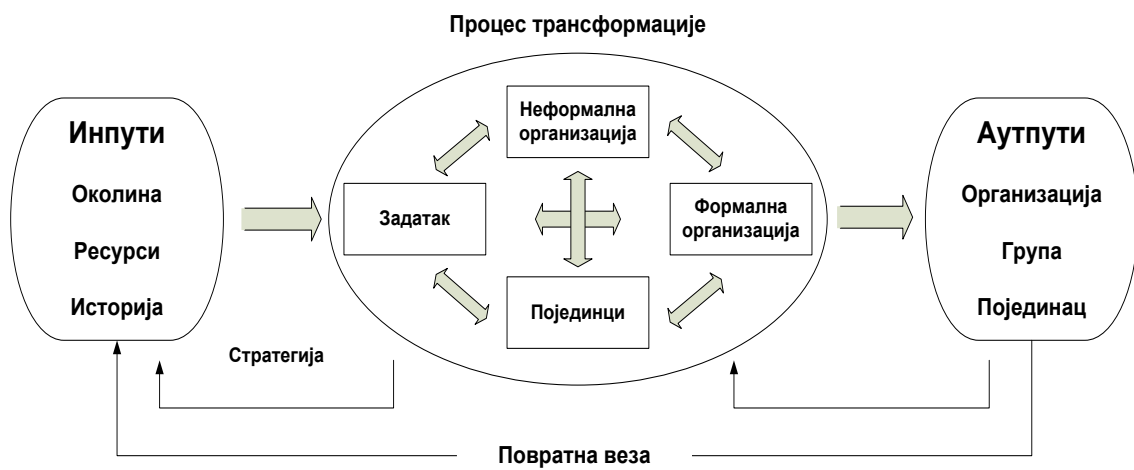
Извор: прилагођено према Weisbord, 1976

2.3. Модел 7С



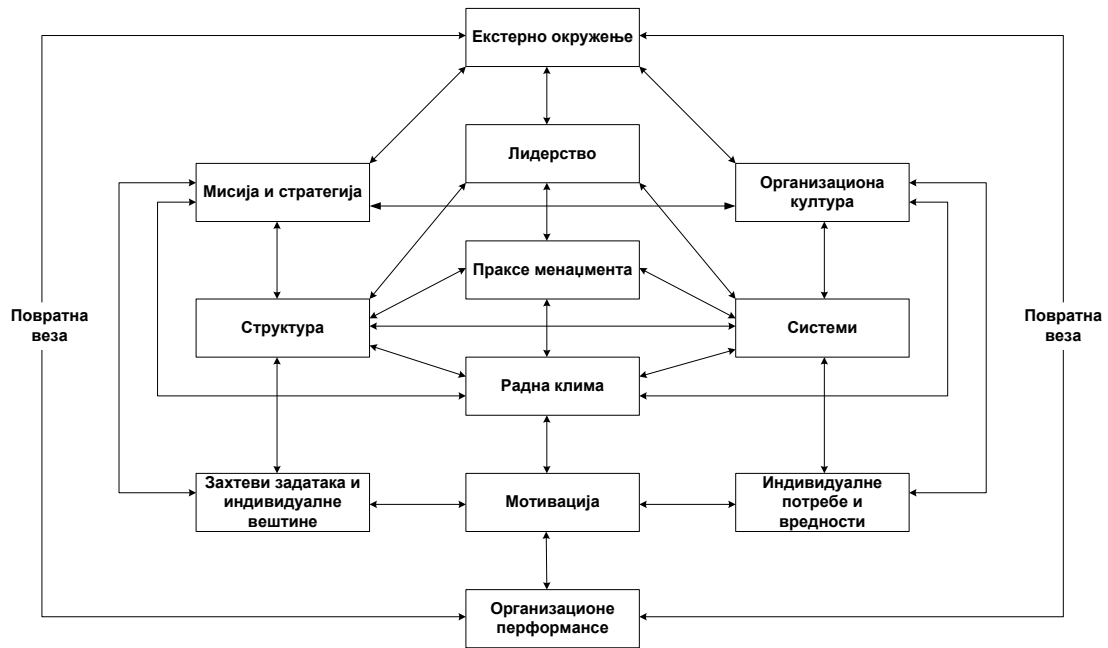
Извор: прилагођено према Waterman et al., 1980

2.4. Модел конгруенције



Извор: прилагођено према Nadler & Tushman, 1980

2.5. Модел перформанси и организационих промена



Извор: прилагођено према Burke & Litwin, 1992

Прилог 3

Гантограмски приказ динамике израде докторске дисертације

| Активности пријаве и израде дисертације | Утрошено време за реализацију појединих активности | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | 2016 | | | | | | | | | | | | 2017 | | | | | | | | | | | | 2018 | | | | | | | | | | | | 2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| Прикупљање литературе у области истраживања | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Проучавање литературе | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Обликовање истраживачке теме и методолошких поставки | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Писање пријаве докторске дисертације | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Израда теоријског дела дисертације | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Припрема емпиријског истраживања | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Спровођење емпиријског истраживања | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Статистичка обрада прикупљених података | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тестирање хипотеза, анализа и дискусија резултата, извођење закључака | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кориговање рада на основу сугестија ментора | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Прилог 4

Анкетни упитник

Поштовани,

Овај упитник користи се у сврху прикупљања података потребних за израду докторске дисертације под називом „Утицај организационог дизајна на задовољство послом“ на Економском факултету Универзитета у Београду.

Основни циљ докторске дисертације јесте да се истражи постојање и природа везе између организационог дизајна и задовољства послом, односно да се утврди који су елементи организационог дизајна кључни за задовољство радника који су запослени у различитим организацијама.

Истраживање је у потпуности анонимно, а подаци прикупљени помоћу анкетног упитника посматраће се сумарно и користиће се искључиво у научне сврхе.

Да би резултати истраживања довели до ваљаних закључака, молим Вас да пажљиво прочитате наведена питања и искрено и објективно одговорите тако што ћете заокружити један од понуђених одговора који најбоље одражава стање у Вашој организацији. Да би прикупљени одговори омогућили боље разумевање карактеристика које људи воле или не воле у вези са послом, молим Вас да приликом оцењивања наведених ставки, у случају када је то могуће, избегавате заокруживање неутралне опције (оцена „3“). Уколико не желите да одговорите на питања из анкетног упитника у сваком тренутку можете одустати од истраживања.

За сва питања и коментаре стојим на располагању.

Унапред се захваљујем на сарадњи и издвојеном времену.

С поштовањем.

Драгана Дошенић
Економски факултет Универзитета у Бањој Луци
Мајке Југовића 4
78000 Бања Лука
065/432-904
dragana.dosenovic@ef.unibl.org

ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА

Пол: (заокружите број)

1. мушки
2. женски.

Старост: (заокружите број)

- | | | |
|-----------------|------------|-----------------------|
| 1. до 25 година | 4. 36 – 40 | 7. 51 – 55 |
| 2. 26 – 30 | 5. 41 – 45 | 8. 56 – 60 |
| 3. 31 – 35 | 6. 46 – 50 | 9. више од 60 година. |

Ниво образовања: (заокружите број)

1. нижа стручна спрема
2. средња стручна спрема
3. виша стручна спрема
4. висока стручна спрема
5. магистар
6. доктор наука.

Позиција у организацији: (заокружите број)

1. руководећа
2. извршна.

Радно искуство у организацији: (заокружите број)

- | | | |
|----------------|------------|----------------|
| 1. до 2 године | 4. 11 – 15 | 7. 26 – 30 |
| 2. 3 – 5 | 5. 16 – 20 | 8. 31 – 35 |
| 3. 6 – 10 | 6. 21 – 25 | 9. више од 35. |

Радно искуство у организацији: (заокружите број)

- | | | |
|----------------|------------|----------------|
| 1. до 2 године | 4. 11 – 15 | 7. 26 – 30 |
| 2. 3 – 5 | 5. 16 – 20 | 8. 31 – 35 |
| 3. 6 – 10 | 6. 21 – 25 | 9. више од 35. |

ОПШТИ ПОДАЦИ О ОРГАНИЗАЦИЈИ

Основна делатност организације: _____ (наведите делатност)

Број запослених у организацији: (заокружите број)

1. до 50 радника
2. 51 – 250
3. преко 250 радника.

Структура власништва у организацији: (заокружите број)

1. већинско учешће државног капитала
2. већинско учешће приватног капитала.

Пред Вама се налази листа различитих димензија посла које могу утицати на степен задовољства послом. Молимо Вас да за сваку од понуђених димензија:

- У првој колони искажете **ВАЖНОСТ** коју свака димензија има за Вас лично,
- У другој колони искажете **ЗАДОВОЉСТВО**, односно колико сте на послу који обављате Ви лично задовољни сваком димензијом.

Оцене дајете заокруживањем једне од понуђених опција на следећи начин:

ВАЖНОСТ

1. Уопште ми није важно
2. Није ми важно
3. Осредње ми је важно
4. Важно ми је
5. Веома ми је важно

ЗАДОВОЉСТВО

1. Уопште нисам задовољан
2. Нисам задовољан
3. Осредње сам задовољан
4. Задовољан сам
5. У потпуности сам задовољан

| | | ВАЖНОСТ | ЗАДОВОЉСТВО |
|--------------------------------|---|-----------|-------------|
| СТРАТЕГИЈА | | | |
| 1. | Информисаност о визији и мисији организације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Могућност да учествујете у процесу формулисања визије и мисије организације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Информисаност о циљевима и стратегијама организације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Прецизност и разумљивост дефинисаних циљева организације, циљева који се односе на Вашу организациону јединицу и циљева који се односе на Ваш посао | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Прецизност и разумљивост дефинисаних стратегија (начина за остваривање циљева) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Могућност да учествујете у процесу формулисања циљева, стратегија и планова | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Информисаност о степену остварења циљева и планова | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Информисаност о годишњим бизнис плановима и политикама организације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Прецизност дефинисања планова организације, планова који се односе на Вашу организациону јединицу и планова који се односе на Ваш посао | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Разумљивост планова организације и улоге Ваше организационе јединице и Вас лично у њиховом остварењу | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА | | | |
| 1. | Број, разноврсност и учесталост понављања задатака које обављате | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Сложеност и изазовност задатака које обављате | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Могућност да утицете на начин обављања свог посла и временску динамику активности | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Величина Ваше организационе јединице | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Степен ауторитета који Вам је делегиран | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Јасноћа и поштовање хијерархије (односа надређености и подређености) у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Координација и контрола активности од стране руководиоца | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Могућност да непосредно комуницирате са радницима на повезаним местима да бисте обавили свој посао | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Степен до којег су радни процеси, понашање, инпути (знања и вештине које радник мора поседовати) и очекивани резултати рада прописани и познати - постоји јасна прописана процедура | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Степен примене дефинисаних правила и процедура | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

| | | ВАЖНОСТ | ЗАДОВОЉСТВО |
|---|--|-----------|-------------|
| ПРОЦЕСИ | | | |
| 1. | Прецизност и разумљивост дефинисаних процеса доношења одлука | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Могућност да учествујете у процесу доношења одлука које су важне за Ваш посао | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Могућност да учествујете у процесу доношења важних одлука на нивоу организације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Прецизност и разумљивост дефинисаних процеса комуникације | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Доступност информација потребних за обављање посла | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Доступност осталих информација које Вас занимају | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Квалитет повратних информација које добијате | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Расположивост ресурса који су Вам потребни за обављање посла | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Квалитет комуникације са руководиоцем (могућност да руководиоца питате за ствари које Вас интересују и да му изнесете мишљења, идеје, предлоге и жалбе) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Квалитет комуникације са сарадницима (могућност да сараднике питате за ствари које Вас интересују и да им изнесете мишљења, идеје, предлоге и жалбе) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| СИСТЕМ НАГРАЂИВАЊА | | | |
| 1. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума на основу којих се одређују зараде у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Висина плате у односу на обим и сложеност посла, потребан ниво образовања и одговорност | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Праведност плате у односу на плате и сложеност посла свих осталих радника у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Праведност плате у односу на плате радника који у другим организацијама обављају исте или сличне послове | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Редовност плате | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Могућност повећања основне плате | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Могућност остварења стимулација (повишица, бонуса, провизија...) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 8. | Бенефиције (пензијско инвалидско осигурање, здравствено и социјално осигурање, бенефиције слободног времена...) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Нематеријалне награде и погодности (флексибилно радно време, коришћење службеног аутомобила, мобилни телефон, паркинг место, бесплатна рекреација, јефтина исхрана...) | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Степен у којем се висином зараде прави разлика између „радника“ и „нерадника“ у Вашој организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| АКТИВНОСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА | | | |
| 1. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за привлачење и избор кандидата за упражњено радно место у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. | Посвећеност организације процесима привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 3. | Праведност и транспарентност процеса привлачења и избора кандидата за упражњено радно место у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 4. | Посвећеност и улагање организације у активности обуке и развоја запослених | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. | Квалитет и релевантност садржаја обуке за Ваш посао | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 6. | Редовност обуке | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 7. | Могућност професионалног развоја и напредовања у каријери | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

| | | ВАЖНОСТ | ЗАДОВОЉСТВО |
|-----|--|-----------|-------------|
| 8. | Прецизност и разумљивост дефинисаних критеријума за напредовање у организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 9. | Праведност и транспарентност напредовања у Вашој организацији | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Време које је потребно за напредовање у организацији у односу на време потребно за напредовање у другим организацијама | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Молимо Вас да исказете степен Вашег укупног **ЗАДОВОЉСТВА** послом.
Оцену дајете заокруживањем једне од понуђених опција:

1. Уопште нисам задовољан
2. Нисам задовољан
3. Осредње сам задовољан
4. Задовољан сам
5. У потпуности сам задовољан

| | | |
|----|---|-----------|
| 1. | Све у свему, колико сте задовољни својим послом | 1 2 3 4 5 |
|----|---|-----------|

Прилог 5
Поузданост мерних инструмената

5.1. Вредност Кронбаховог коефицијента α за подскалу која се односи на стратегију

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .947 | 10 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 3C1 | 30.69 | 64.878 | .630 | .948 |
| 3C2 | 31.43 | 61.451 | .716 | .945 |
| 3C3 | 31.04 | 61.771 | .771 | .942 |
| 3C4 | 31.22 | 60.130 | .811 | .940 |
| 3C5 | 31.25 | 61.016 | .793 | .941 |
| 3C6 | 31.37 | 60.332 | .787 | .941 |
| 3C7 | 31.14 | 60.083 | .830 | .939 |
| 3C8 | 31.16 | 60.467 | .816 | .940 |
| 3C9 | 31.14 | 59.857 | .822 | .940 |
| 3C10 | 31.07 | 60.416 | .799 | .941 |

Извор: излаз из СПСС-а

5.2. Вредност Кронбаховог коефицијента α за подскалу која се односи на организациону структуру

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .951 | 10 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 3OC1 | 31.58 | 66.794 | .772 | .947 |
| 3OC2 | 31.51 | 66.397 | .811 | .945 |
| 3OC3 | 31.61 | 66.138 | .794 | .946 |
| 3OC4 | 31.54 | 67.890 | .730 | .949 |
| 3OC5 | 31.60 | 66.174 | .804 | .946 |
| 3OC6 | 31.62 | 66.688 | .793 | .946 |
| 3OC7 | 31.67 | 66.374 | .782 | .947 |
| 3OC8 | 31.43 | 66.710 | .782 | .947 |
| 3OC9 | 31.57 | 65.925 | .818 | .945 |
| 3OC10 | 31.66 | 65.962 | .827 | .945 |

Извор: излаз из СПСС-а

5.3. Вредност Кронбаховог коефицијента α за подскалу која се односи на процесе

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .951 | 10 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ЗП1 | 32.03 | 64.208 | .821 | .945 |
| ЗП2 | 32.13 | 63.458 | .816 | .945 |
| ЗП3 | 32.20 | 65.069 | .746 | .948 |
| ЗП4 | 31.99 | 64.096 | .834 | .944 |
| ЗП5 | 31.96 | 64.124 | .834 | .944 |
| ЗП6 | 32.03 | 63.923 | .824 | .945 |
| ЗП7 | 32.01 | 64.435 | .799 | .946 |
| ЗП8 | 32.00 | 64.640 | .778 | .947 |
| ЗП9 | 31.97 | 64.230 | .800 | .946 |
| ЗП10 | 31.57 | 68.419 | .653 | .951 |

Извор: излаз из СПСС-а

5.4. Вредност Кронбаховог коефицијента α за подскалу која се односи на систем награђивања

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .956 | 10 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| ЗН1 | 28.63 | 89.386 | .786 | .952 |
| ЗН2 | 29.15 | 87.061 | .833 | .950 |
| ЗН3 | 28.78 | 88.237 | .793 | .952 |
| ЗН4 | 28.86 | 87.103 | .830 | .950 |
| ЗН5 | 28.50 | 89.515 | .701 | .956 |
| ЗН6 | 28.93 | 86.399 | .857 | .949 |
| ЗН7 | 28.94 | 86.080 | .856 | .949 |
| ЗН8 | 28.73 | 88.880 | .781 | .952 |
| ЗН9 | 28.87 | 87.149 | .811 | .951 |
| ЗН10 | 28.92 | 87.524 | .824 | .950 |

Извор: излаз из СПСС-а

5.5. Вредност Кронбаховог коефицијента α за подskalу која се односи на активности управљања људским ресурсима

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .964 | 10 |

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 3A1 | 30.10 | 80.099 | .795 | .962 |
| 3A2 | 30.14 | 80.999 | .787 | .962 |
| 3A3 | 30.20 | 79.306 | .835 | .960 |
| 3A4 | 30.35 | 79.129 | .820 | .961 |
| 3A5 | 30.33 | 78.911 | .825 | .961 |
| 3A6 | 30.36 | 78.009 | .840 | .960 |
| 3A7 | 30.35 | 78.404 | .856 | .960 |
| 3A8 | 30.35 | 78.346 | .845 | .960 |
| 3A9 | 30.40 | 77.313 | .897 | .958 |
| 3A10 | 30.37 | 77.914 | .871 | .959 |

Извор: излаз из СПСС-а

5.6. Вредност Кронбаховог коефицијента α за целокупну скалу

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .989 | 50 |

Извор: излаз из СПСС-а

Прилог 6

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на стратегију (важност димензија)

6.1. Пол

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 |
| Mann-Whitney U | 57976.500 | 57589.500 | 59449.000 | 59775.000 | 57572.000 |
| Wilcoxon W | 89101.500 | 177394.500 | 90574.000 | 90900.000 | 88697.000 |
| Z | -1.131 | -1.274 | -.569 | -.453 | -1.334 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .258 | .203 | .569 | .650 | .182 |
| | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
| Mann-Whitney U | 58092.500 | 60557.500 | 56887.500 | 60669.500 | 58637.500 |
| Wilcoxon W | 89217.500 | 180362.500 | 88012.500 | 91794.500 | 178442.500 |
| Z | -1.096 | -.129 | -1.585 | -.086 | -.920 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .273 | .897 | .113 | .932 | .357 |

a. Grouping Variable: Pol

6.2. Старост

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|
| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
| Chi-Square | 1.651 | 4.164 | 13.819 | 9.345 | 11.450 | 10.547 | 9.032 | 15.551 | 6.638 | 1.550 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .800 | .384 | .008 | .053 | .022 | .032 | .060 | .004 | .156 | .818 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

6.3. Ниво образовања

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
| Chi-Square | 38.778 | 37.656 | 6.385 | 16.076 | 17.696 | 15.048 | 7.368 | 14.932 | 12.053 | 13.404 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .271 | .007 | .003 | .010 | .195 | .011 | .034 | .020 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

6.4. Позиција

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 |
| Mann-Whitney U | 20721.500 | 16819.000 | 23204.000 | 28625.000 | 29803.500 |
| Wilcoxon W | 189792.500 | 185890.000 | 192275.000 | 197696.000 | 198874.500 |
| Z | -11.201 | -12.878 | -10.296 | -8.046 | -7.364 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
| Mann-Whitney U | 20503.500 | 25748.000 | 24728.000 | 28081.000 | 28406.000 |
| Wilcoxon W | 189574.500 | 194819.000 | 193799.000 | 197152.000 | 197477.000 |
| Z | -11.397 | -9.169 | -9.576 | -8.220 | -8.153 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

6.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|-------------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 5.078 | 1.699 | 18.024 | 13.173 | 4.325 | 6.612 | 5.632 | 10.722 | 4.337 | 6.311 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .279 | .791 | .001 | .010 | .364 | .158 | .228 | .030 | .362 | .177 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

6.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|-------------|-------|-------|--------|-------|------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 5.064 | 6.958 | 15.096 | 8.552 | .998 | 2.114 | 4.382 | 12.689 | 1.618 | 2.280 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .281 | .138 | .005 | .073 | .910 | .715 | .357 | .013 | .805 | .684 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

6.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|-------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| Chi-Square | .938 | 2.461 | .220 | .489 | .084 | 3.239 | 6.051 | 3.588 | 5.203 | .936 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .626 | .292 | .896 | .783 | .959 | .198 | .049 | .166 | .074 | .626 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

6.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 66482.500 | 64081.000 | 60204.500 | 63271.500 | 63931.500 |
| Wilcoxon W | 156158.500 | 113851.000 | 109974.500 | 113041.500 | 113701.500 |
| Z | -.052 | -.941 | -2.440 | -1.314 | -1.037 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .958 | .347 | .015 | .189 | .300 |
| | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
| Mann-Whitney U | 62904.500 | 63906.000 | 61725.000 | 60840.500 | 62219.000 |
| Wilcoxon W | 112674.500 | 113676.000 | 111495.000 | 110610.500 | 111989.000 |
| Z | -1.397 | -1.038 | -1.858 | -2.244 | -1.727 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .163 | .299 | .063 | .025 | .084 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

6.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | BC1 | BC2 | BC3 | BC4 | BC5 |
|------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mann-Whitney U | 54532.000 | 53729.000 | 56995.500 | 54551.000 | 56036.000 |
| Wilcoxon W | 186887.000 | 78929.000 | 82195.500 | 79751.000 | 81236.000 |
| Z | -1.216 | -1.528 | -.234 | -1.272 | -.635 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .224 | .126 | .815 | .203 | .525 |

| | BC6 | BC7 | BC8 | BC9 | BC10 |
|------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| Mann-Whitney U | 56883.000 | 55786.500 | 56943.000 | 54921.500 | 56773.000 |
| Wilcoxon W | 82083.000 | 188141.500 | 82143.000 | 80121.500 | 189128.000 |
| Z | -.277 | -.732 | -.255 | -1.105 | -.335 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .782 | .464 | .799 | .269 | .737 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 7

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на стратегију (задовољство димензијама)

7.1. Пол

Test Statistics^a

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 57061.500 | 59352.000 | 56975.000 | 59278.500 | 58846.500 |
| Wilcoxon W | 88186.500 | 179157.000 | 88100.000 | 179083.500 | 178651.500 |
| Z | -1.482 | -.579 | -1.491 | -.608 | -.773 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .138 | .562 | .136 | .543 | .440 |
| | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
| Mann-Whitney U | 58546.500 | 58302.500 | 60063.500 | 60529.000 | 58219.500 |
| Wilcoxon W | 178351.500 | 89427.500 | 179868.500 | 180334.000 | 178024.500 |
| Z | -.882 | -.978 | -.310 | -.133 | -1.012 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .378 | .328 | .756 | .894 | .312 |

a. Grouping Variable: Pol

7.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 14.352 | 3.701 | 5.363 | 1.623 | 6.256 | 7.328 | 7.105 | 4.996 | 6.720 | 4.612 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .006 | .448 | .252 | .805 | .181 | .120 | .130 | .288 | .151 | .329 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

7.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 23.424 | 25.341 | 12.362 | 26.104 | 21.708 | 36.745 | 27.195 | 25.887 | 32.193 | 50.309 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .030 | .000 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

7.4. Позиција

Test Statistics^a

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 30461.500 | 35028.500 | 30586.500 | 32449.500 | 32878.500 |
| Wilcoxon W | 199532.500 | 204099.500 | 199657.500 | 201520.500 | 201949.500 |
| Z | -6.793 | -4.633 | -6.626 | -5.770 | -5.589 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 30515.500 | 28869.500 | 29379.000 | 29943.000 | 28697.500 |
| Wilcoxon W | 199586.500 | 197940.500 | 198450.000 | 199014.000 | 197768.500 |
| Z | -6.589 | -7.340 | -7.122 | -6.857 | -7.428 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

7.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|-------------|--------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 13.064 | 5.396 | 5.830 | .940 | 3.373 | 2.519 | 6.804 | 4.193 | 4.422 | 2.445 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .011 | .249 | .212 | .919 | .497 | .641 | .147 | .381 | .352 | .655 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

7.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 10.092 | 7.325 | 6.761 | 2.636 | 5.612 | 1.115 | 4.317 | 2.839 | 3.338 | 2.897 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .039 | .120 | .149 | .621 | .230 | .892 | .365 | .585 | .503 | .575 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

7.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
|-------------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 14.330 | 3.219 | 9.834 | 13.866 | 12.726 | 8.137 | 8.330 | 10.328 | 7.866 | 7.012 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .001 | .200 | .007 | .001 | .002 | .017 | .016 | .006 | .020 | .030 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

7.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 65819.500 | 60748.500 | 62003.500 | 59295.000 | 62797.500 |
| Wilcoxon W | 155495.500 | 150424.500 | 151679.500 | 148971.000 | 152473.500 |
| Z | -.298 | -2.128 | -1.686 | -2.658 | -1.390 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .766 | .033 | .092 | .008 | .165 |
| | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
| Mann-Whitney U | 60518.000 | 59732.500 | 57343.000 | 58246.500 | 58077.500 |
| Wilcoxon W | 150194.000 | 149408.500 | 147019.000 | 147922.500 | 147753.500 |
| Z | -2.205 | -2.500 | -3.369 | -3.033 | -3.106 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .027 | .012 | .001 | .002 | .002 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

7.9. Делатност организације

| | 3C1 | 3C2 | 3C3 | 3C4 | 3C5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 56913.500 | 54211.000 | 54977.500 | 57082.500 | 56121.000 |
| Wilcoxon W | 189268.500 | 186566.000 | 187332.500 | 189437.500 | 188476.000 |
| Z | -.261 | -1.309 | -1.017 | -.189 | -.565 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .794 | .191 | .309 | .850 | .572 |
| | 3C6 | 3C7 | 3C8 | 3C9 | 3C10 |
| Mann-Whitney U | 55049.000 | 56667.500 | 55518.500 | 56223.000 | 56823.000 |
| Wilcoxon W | 187404.000 | 189022.500 | 187873.500 | 188578.000 | 189178.000 |
| Z | -.979 | -.351 | -.800 | -.524 | -.291 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .328 | .725 | .423 | .600 | .771 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 8

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на организациону структуру (важност димензија)

8.1. Пол

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 |
|------------------------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 60642.000 | 56491.000 | 59651.500 | 59051.000 | 58423.000 |
| Wilcoxon W | 91767.000 | 87616.000 | 179456.500 | 178856.000 | 89548.000 |
| Z | -.097 | -1.767 | -.507 | -.698 | -.973 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .922 | .077 | .612 | .485 | .330 |
| | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
| Mann-Whitney U | 55635.000 | 59372.000 | 56616.500 | 59470.500 | 57411.500 |
| Wilcoxon W | 86760.000 | 90497.000 | 87741.500 | 90595.500 | 88536.500 |
| Z | -2.036 | -.598 | -1.726 | -.558 | -1.365 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .042 | .550 | .084 | .577 | .172 |

a. Grouping Variable: Pol

8.2. Старост

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|-------------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Chi-Square | 11.334 | 3.949 | 8.991 | 19.293 | 15.352 | 17.542 | 7.739 | 2.945 | 11.954 | 15.022 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .023 | .413 | .061 | .001 | .004 | .002 | .102 | .567 | .018 | .005 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

8.3. Ниво образовања

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|-------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 4.631 | 9.626 | 12.861 | 16.899 | 7.633 | 57.507 | 18.787 | 1.559 | 3.399 | 8.749 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .463 | .087 | .025 | .005 | .178 | .000 | .002 | .906 | .639 | .119 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

8.4. Позиција

Test Statistics^a

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 36465.000 | 33393.500 | 30312.500 | 17461.000 | 23946.000 |
| Wilcoxon W | 205536.000 | 202464.500 | 199383.500 | 186532.000 | 193017.000 |
| Z | -4.313 | -5.680 | -7.285 | -12.413 | -9.913 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
| Mann-Whitney U | 22390.000 | 34173.000 | 32885.500 | 34086.500 | 34580.000 |
| Wilcoxon W | 191461.000 | 203244.000 | 201956.500 | 203157.500 | 203651.000 |
| Z | -10.410 | -5.240 | -5.950 | -5.269 | -5.014 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

8.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|-------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Chi-Square | 6.527 | 3.757 | 7.996 | 16.056 | 21.401 | 8.262 | 13.839 | 3.770 | 10.985 | 10.515 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .163 | .440 | .092 | .003 | .000 | .082 | .008 | .438 | .027 | .033 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

8.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|-------------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 1.165 | 2.981 | 8.265 | 11.019 | 16.545 | 4.136 | 9.039 | 5.640 | 4.657 | 2.000 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .884 | .561 | .082 | .026 | .002 | .388 | .060 | .228 | .324 | .736 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

8.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| Chi-Square | 1.644 | 6.338 | 2.082 | 6.991 | .471 | 3.184 | 3.138 | .704 | 1.067 | 8.052 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .440 | .042 | .353 | .030 | .790 | .203 | .208 | .703 | .587 | .018 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

8.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 62591.000 | 66253.500 | 60200.000 | 62985.500 | 65777.500 |
| Wilcoxon W | 112361.000 | 155929.500 | 109970.000 | 112755.500 | 155453.500 |
| Z | -1.573 | -.142 | -2.531 | -1.327 | -.320 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .116 | .887 | .011 | .184 | .749 |

| | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 60561.000 | 65620.500 | 62995.000 | 66164.500 | 63010.000 |
| Wilcoxon W | 150237.000 | 115390.500 | 112765.000 | 115934.500 | 112780.000 |
| Z | -2.249 | -.380 | -1.404 | -.173 | -1.359 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .025 | .704 | .160 | .862 | .174 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

8.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | BOC1 | BOC2 | BOC3 | BOC4 | BOC5 |
|------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Mann-Whitney U | 55082.000 | 55729.000 | 55119.500 | 56971.000 | 55075.000 |
| Wilcoxon W | 187437.000 | 80929.000 | 187474.500 | 82171.000 | 187430.000 |
| Z | -1.044 | -.761 | -1.038 | -.234 | -1.015 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .297 | .447 | .299 | .815 | .310 |
| | BOC6 | BOC7 | BOC8 | BOC9 | BOC10 |
| Mann-Whitney U | 55549.000 | 55892.500 | 55128.500 | 57220.000 | 56830.000 |
| Wilcoxon W | 187904.000 | 81092.500 | 80328.500 | 82420.000 | 189185.000 |
| Z | -.806 | -.683 | -1.015 | -.142 | -.299 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .420 | .494 | .310 | .887 | .765 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 9

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на организациону структуру (задовољство димензијама)

9.1. Пол

Test Statistics^a

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 |
|------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Mann-Whitney U | 57344.000 | 57831.500 | 57257.500 | 60122.500 | 59604.000 |
| Wilcoxon W | 177149.000 | 177636.500 | 177062.500 | 91247.500 | 90729.000 |
| Z | -1.346 | -1.160 | -1.371 | -.288 | -.483 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .178 | .246 | .170 | .774 | .629 |
| | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
| Mann-Whitney U | 60157.000 | 59590.500 | 59408.500 | 58022.500 | 59447.500 |
| Wilcoxon W | 179962.000 | 90715.500 | 179213.500 | 89147.500 | 90572.500 |
| Z | -.275 | -.488 | -.562 | -1.083 | -.544 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .783 | .625 | .574 | .279 | .586 |

a. Grouping Variable: Pol

9.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 3.086 | 5.078 | 1.427 | 4.033 | 9.502 | 3.700 | 3.402 | 9.182 | 3.904 | 6.003 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .544 | .279 | .840 | .402 | .050 | .448 | .493 | .057 | .419 | .199 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

9.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 35.287 | 44.990 | 56.143 | 33.292 | 53.149 | 47.193 | 35.218 | 50.498 | 26.023 | 28.886 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

9.4. Позиција

Test Statistics^a

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 32327.500 | 30665.000 | 31358.500 | 34152.500 | 28179.000 |
| Wilcoxon W | 201398.500 | 199736.000 | 200429.500 | 203223.500 | 197250.000 |
| Z | -5.838 | -6.569 | -6.232 | -5.025 | -7.624 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
| Mann-Whitney U | 31383.500 | 31096.000 | 32308.500 | 34796.000 | 30947.500 |
| Wilcoxon W | 200454.500 | 200167.000 | 201379.500 | 203867.000 | 200018.500 |
| Z | -6.244 | -6.346 | -5.865 | -4.735 | -6.430 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

9.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 3.393 | 3.391 | 2.101 | 3.146 | 5.758 | 4.034 | .712 | 2.271 | 2.397 | 2.675 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .494 | .495 | .717 | .534 | .218 | .401 | .950 | .686 | .663 | .614 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

9.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Chi-Square | 4.280 | 5.998 | 6.894 | 2.948 | 5.663 | 2.191 | 1.548 | .217 | 4.198 | 1.093 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .369 | .199 | .142 | .567 | .226 | .701 | .818 | .995 | .380 | .895 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

9.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
|-------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Chi-Square | 16.161 | 15.076 | 13.998 | 9.589 | 6.855 | 9.543 | 4.004 | 5.649 | 5.991 | 10.227 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .000 | .001 | .001 | .008 | .032 | .008 | .135 | .059 | .050 | .006 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

9.8. Структура власништва

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 |
| Mann-Whitney U | 56859.500 | 56454.500 | 57571.500 | 56701.500 | 55872.500 |
| Wilcoxon W | 146535.500 | 146130.500 | 147247.500 | 146377.500 | 145548.500 |
| Z | -3.551 | -3.698 | -3.275 | -3.601 | -3.890 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .001 | .000 | .000 |
| | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
| Mann-Whitney U | 55057.000 | 55842.500 | 57187.000 | 57962.500 | 59616.500 |
| Wilcoxon W | 144733.000 | 145518.500 | 146863.000 | 147638.500 | 149292.500 |
| Z | -4.200 | -3.900 | -3.443 | -3.138 | -2.542 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .001 | .002 | .011 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

9.9. Делатност организације

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 3OC1 | 3OC2 | 3OC3 | 3OC4 | 3OC5 |
| Mann-Whitney U | 52977.500 | 53939.000 | 55691.000 | 53232.000 | 54145.500 |
| Wilcoxon W | 185332.500 | 186294.000 | 188046.000 | 185587.000 | 186500.500 |
| Z | -1.796 | -1.420 | -.731 | -1.693 | -1.332 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .072 | .156 | .465 | .090 | .183 |
| | 3OC6 | 3OC7 | 3OC8 | 3OC9 | 3OC10 |
| Mann-Whitney U | 53591.500 | 53588.500 | 55950.500 | 54396.500 | 52105.000 |
| Wilcoxon W | 185946.500 | 185943.500 | 188305.500 | 186751.500 | 184460.000 |
| Z | -1.554 | -1.549 | -.635 | -1.236 | -2.133 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .120 | .121 | .526 | .216 | .033 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 10

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на процесе (важност димензија)

10.1. Пол

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|
| | БП1 | БП2 | БП3 | БП4 | БП5 |
| Mann-Whitney U | 60317.000 | 60230.500 | 59308.500 | 59317.000 | 60662.500 |
| Wilcoxon W | 91442.000 | 180035.500 | 179113.500 | 90442.000 | 180467.500 |
| Z | -.222 | -.263 | -.598 | -.622 | -.092 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .824 | .793 | .550 | .534 | .927 |
| | БП6 | БП7 | БП8 | БП9 | БП10 |
| Mann-Whitney U | 58269.500 | 58896.000 | 60383.500 | 57578.500 | 59409.000 |
| Wilcoxon W | 89394.500 | 90021.000 | 91508.500 | 88703.500 | 179214.000 |
| Z | -1.045 | -.802 | -.204 | -1.378 | -.594 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .296 | .423 | .838 | .168 | .552 |

a. Grouping Variable: Pol

10.2. Старост

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | БП1 | БП2 | БП3 | БП4 | БП5 | БП6 | БП7 | БП8 | БП9 | БП10 |
| Chi-Square | 18.847 | 6.725 | 8.097 | 5.025 | 2.264 | 5.054 | 6.596 | 4.863 | 5.219 | 9.522 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .001 | .151 | .088 | .285 | .687 | .282 | .159 | .302 | .266 | .049 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

10.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|-------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|
| Chi-Square | 32.732 | 7.297 | 26.037 | 8.920 | 10.943 | 5.785 | 6.196 | 13.826 | 5.491 | 15.752 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .199 | .000 | .112 | .053 | .328 | .288 | .017 | .359 | .008 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

10.4. Позиција

Test Statistics^a

| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 24281.500 | 27809.500 | 15318.000 | 26306.000 | 31246.000 |
| Wilcoxon W | 193352.500 | 196880.500 | 184389.000 | 195377.000 | 200317.000 |
| Z | -9.703 | -8.322 | -13.315 | -8.878 | -6.969 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
| Mann-Whitney U | 30164.500 | 30422.500 | 34036.000 | 33313.500 | 37366.000 |
| Wilcoxon W | 199235.500 | 199493.500 | 203107.000 | 202384.500 | 206437.000 |
| Z | -7.141 | -7.087 | -5.497 | -5.928 | -3.846 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

10.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 16.540 | 6.764 | 8.036 | 5.668 | 7.659 | 5.423 | 6.589 | 3.565 | 3.328 | 4.482 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .002 | .149 | .090 | .225 | .105 | .247 | .159 | .468 | .505 | .345 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

10.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|-------------|-------|-------|--------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 7.559 | 4.303 | 11.062 | .537 | 3.553 | 3.211 | .443 | 1.003 | 3.872 | 3.832 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .109 | .367 | .026 | .970 | .470 | .523 | .979 | .909 | .424 | .429 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

10.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
|-------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|------|
| Chi-Square | 1.872 | .592 | 1.141 | .331 | 1.187 | .080 | 4.868 | 5.134 | 1.495 | .542 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .392 | .744 | .565 | .848 | .552 | .961 | .088 | .077 | .474 | .763 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

10.8. Структура власништва

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 |
| Mann-Whitney U | 65531.500 | 60869.000 | 65884.000 | 65005.500 | 64601.500 |
| Wilcoxon W | 115301.500 | 110639.000 | 115654.000 | 114775.500 | 154277.500 |
| Z | -.411 | -2.226 | -.269 | -.615 | -.811 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .681 | .026 | .788 | .538 | .417 |
| | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
| Mann-Whitney U | 64281.500 | 62688.000 | 64341.500 | 65913.500 | 65241.500 |
| Wilcoxon W | 114051.500 | 112458.000 | 114111.500 | 155589.500 | 115011.500 |
| Z | -.896 | -1.519 | -.896 | -.283 | -.533 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .370 | .129 | .370 | .777 | .594 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

10.9. Делатност организације

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| | ВП1 | ВП2 | ВП3 | ВП4 | ВП5 |
| Mann-Whitney U | 55593.500 | 56699.000 | 56818.000 | 54312.000 | 54892.500 |
| Wilcoxon W | 187948.500 | 81899.000 | 82018.000 | 79512.000 | 80092.500 |
| Z | -.800 | -.362 | -.293 | -1.333 | -1.156 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .424 | .718 | .769 | .183 | .248 |
| | ВП6 | ВП7 | ВП8 | ВП9 | ВП10 |
| Mann-Whitney U | 57472.000 | 57378.000 | 55923.500 | 56088.000 | 55024.000 |
| Wilcoxon W | 189827.000 | 82578.000 | 81123.500 | 188443.000 | 187379.000 |
| Z | -.040 | -.079 | -.695 | -.635 | -1.057 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .968 | .937 | .487 | .525 | .291 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 11

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на процесе (задовољство димензијама)

11.1. Пол

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 |
| Mann-Whitney U | 59726.500 | 58991.500 | 58854.000 | 60173.500 | 58566.500 |
| Wilcoxon W | 90851.500 | 178796.500 | 89979.000 | 179978.500 | 178371.500 |
| Z | -.439 | -.713 | -.766 | -.269 | -.881 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .661 | .476 | .444 | .788 | .378 |
| | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
| Mann-Whitney U | 58561.500 | 56424.000 | 53809.000 | 56154.000 | 57707.000 |
| Wilcoxon W | 178366.500 | 176229.000 | 173614.000 | 175959.000 | 177512.000 |
| Z | -.883 | -1.695 | -2.676 | -1.790 | -1.237 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .377 | .090 | .007 | .074 | .216 |

a. Grouping Variable: Pol

11.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Chi-Square | 5.869 | 2.543 | 4.869 | 4.406 | 3.731 | 9.656 | 5.674 | 3.914 | 4.458 | 13.711 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .209 | .637 | .301 | .354 | .444 | .047 | .225 | .418 | .348 | .008 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

11.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 44.751 | 38.494 | 23.049 | 46.811 | 41.956 | 54.334 | 35.690 | 44.232 | 56.227 | 20.359 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

11.4. Позиција

Test Statistics^a

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 28773.500 | 29444.500 | 28488.000 | 28854.000 | 32098.000 |
| Wilcoxon W | 197844.500 | 198515.500 | 197559.000 | 197925.000 | 201169.000 |
| Z | -7.396 | -7.052 | -7.476 | -7.362 | -5.946 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
| Mann-Whitney U | 32102.500 | 30387.000 | 30154.500 | 27118.000 | 34089.000 |
| Wilcoxon W | 201173.500 | 199458.000 | 199225.500 | 196189.000 | 203160.000 |
| Z | -5.939 | -6.690 | -6.756 | -8.088 | -5.186 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

11.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|
| Chi-Square | 6.947 | 2.736 | 4.636 | 2.961 | 1.846 | 1.835 | 2.130 | .894 | 2.454 | 6.142 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .139 | .603 | .327 | .564 | .764 | .766 | .712 | .925 | .653 | .189 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

11.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 3.426 | 2.572 | 2.856 | 2.664 | 5.797 | 2.567 | 1.293 | 3.791 | 5.034 | 4.662 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .489 | .632 | .582 | .615 | .215 | .633 | .863 | .435 | .284 | .324 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

11.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
|-------------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 10.584 | 9.336 | 3.183 | 10.899 | 11.670 | 9.760 | 9.044 | 10.742 | 9.643 | 6.542 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .005 | .009 | .204 | .004 | .003 | .008 | .011 | .005 | .008 | .038 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

11.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 58438.500 | 58590.500 | 61633.500 | 53793.000 | 57671.000 |
| Wilcoxon W | 148114.500 | 148266.500 | 151309.500 | 143469.000 | 147347.000 |
| Z | -2.975 | -2.899 | -1.802 | -4.664 | -3.259 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .003 | .004 | .071 | .000 | .001 |
| | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
| Mann-Whitney U | 58032.500 | 59291.500 | 60892.000 | 57186.000 | 62748.000 |
| Wilcoxon W | 147708.500 | 148967.500 | 150568.000 | 146862.000 | 152424.000 |
| Z | -3.125 | -2.666 | -2.073 | -3.415 | -1.443 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .002 | .008 | .038 | .001 | .149 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

11.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | ЗП1 | ЗП2 | ЗП3 | ЗП4 | ЗП5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 54154.000 | 54410.500 | 55674.000 | 54972.500 | 55318.000 |
| Wilcoxon W | 186509.000 | 186765.500 | 188029.000 | 187327.500 | 187673.000 |
| Z | -1.335 | -1.226 | -.736 | -1.015 | -.881 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .182 | .220 | .462 | .310 | .378 |
| | ЗП6 | ЗП7 | ЗП8 | ЗП9 | ЗП10 |
| Mann-Whitney U | 53639.000 | 55665.000 | 53659.000 | 56894.500 | 56582.500 |
| Wilcoxon W | 185994.000 | 188020.000 | 186014.000 | 189249.500 | 188937.500 |
| Z | -1.538 | -.744 | -1.521 | -.262 | -.395 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .124 | .457 | .128 | .793 | .693 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 12

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на систем награђивања (важност димензија)

12.1. Пол

Test Statistics^a

| | ВН1 | ВН2 | ВН3 | ВН4 | ВН5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 59699.000 | 59425.500 | 59936.000 | 60868.000 | 57462.000 |
| Wilcoxon W | 90824.000 | 90550.500 | 91061.000 | 91993.000 | 88587.000 |
| Z | -.471 | -.633 | -.388 | -.005 | -1.490 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .638 | .527 | .698 | .996 | .136 |
| | ВН6 | ВН7 | ВН8 | ВН9 | ВН10 |
| Mann-Whitney U | 58971.500 | 58129.500 | 58201.500 | 59773.000 | 58298.500 |
| Wilcoxon W | 178776.500 | 177934.500 | 178006.500 | 179578.000 | 89423.500 |
| Z | -.846 | -1.176 | -1.109 | -.455 | -1.027 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .397 | .239 | .268 | .649 | .304 |

a. Grouping Variable: Pol

12.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 5.064 | 6.950 | 1.651 | 9.515 | 1.567 | 7.623 | 2.601 | 11.265 | 11.628 | 11.468 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .281 | .139 | .800 | .049 | .815 | .106 | .627 | .024 | .020 | .022 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

12.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 6.182 | 5.602 | 9.594 | 7.510 | 3.469 | 5.940 | 10.334 | 2.450 | 5.910 | 1.396 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .289 | .347 | .088 | .185 | .628 | .312 | .066 | .784 | .315 | .925 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

12.4. Позиција

Test Statistics^a

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 33579.500 | 38572.500 | 39096.500 | 40364.000 | 37329.000 |
| Wilcoxon W | 202650.500 | 207643.500 | 208167.500 | 209435.000 | 206400.000 |
| Z | -5.537 | -3.537 | -3.094 | -2.407 | -4.170 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .002 | .016 | .000 |
| | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
| Mann-Whitney U | 38010.000 | 35117.000 | 40748.500 | 34706.000 | 36790.000 |
| Wilcoxon W | 207081.000 | 204188.000 | 209819.500 | 203777.000 | 205861.000 |
| Z | -3.891 | -5.183 | -2.323 | -5.176 | -4.053 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .020 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

12.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
|-------------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 9.208 | 9.684 | 1.928 | 11.321 | 3.920 | 11.270 | 12.175 | 5.024 | 9.865 | 6.835 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .056 | .046 | .749 | .023 | .417 | .024 | .016 | .285 | .043 | .145 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

12.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
|-------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Chi-Square | 8.358 | 10.469 | 4.171 | 6.490 | 3.800 | 5.927 | 10.735 | 4.752 | 14.366 | 3.578 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .079 | .033 | .383 | .165 | .434 | .205 | .030 | .314 | .006 | .466 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

12.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
|-------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 9.341 | .139 | 3.859 | 5.808 | 1.494 | 1.853 | 5.608 | 1.159 | 2.055 | 1.062 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .009 | .933 | .145 | .055 | .474 | .396 | .061 | .560 | .358 | .588 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

12.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 66468.500 | 62321.000 | 65820.500 | 60832.000 | 64176.000 |
| Wilcoxon W | 116238.500 | 151997.000 | 115590.500 | 110602.000 | 113946.000 |
| Z | -.059 | -1.789 | -.315 | -2.199 | -1.020 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .953 | .074 | .753 | .028 | .308 |
| | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
| Mann-Whitney U | 66356.000 | 66001.500 | 63063.000 | 63124.000 | 62145.000 |
| Wilcoxon W | 156032.000 | 115771.500 | 152739.000 | 112894.000 | 111915.000 |
| Z | -.113 | -.254 | -1.408 | -1.374 | -1.703 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .910 | .800 | .159 | .169 | .089 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

12.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | BH1 | BH2 | BH3 | BH4 | BH5 |
|------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 57189.500 | 56893.000 | 56129.000 | 53802.500 | 55772.000 |
| Wilcoxon W | 189544.500 | 82093.000 | 188484.000 | 186157.500 | 188127.000 |
| Z | -.155 | -.302 | -.609 | -1.538 | -.805 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .877 | .763 | .543 | .124 | .421 |
| | BH6 | BH7 | BH8 | BH9 | BH10 |
| Mann-Whitney U | 55302.000 | 56482.000 | 55398.000 | 56176.500 | 57232.000 |
| Wilcoxon W | 80502.000 | 81682.000 | 187753.000 | 81376.500 | 82432.000 |
| Z | -1.033 | -.478 | -.923 | -.588 | -.137 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .302 | .633 | .356 | .557 | .891 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 13

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на систем награђивања (задовољство димензијама)

13.1. Пол

Test Statistics^a

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 |
|------------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 59979.500 | 57186.500 | 58201.500 | 58589.500 | 57256.500 |
| Wilcoxon W | 179784.500 | 176991.500 | 89326.500 | 178394.500 | 177061.500 |
| Z | -.340 | -1.385 | -1.007 | -.859 | -1.368 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .734 | .166 | .314 | .391 | .171 |

| | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 58313.000 | 56728.000 | 58865.500 | 57115.500 | 58546.000 |
| Wilcoxon W | 178118.000 | 176533.000 | 178670.500 | 176920.500 | 178351.000 |
| Z | -.962 | -1.554 | -.758 | -1.409 | -.875 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .336 | .120 | .448 | .159 | .381 |

a. Grouping Variable: Pol

13.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|-------------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 11.776 | 10.623 | 10.432 | 9.903 | 11.654 | 5.759 | 2.937 | 16.147 | 2.447 | 6.576 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .019 | .031 | .034 | .042 | .020 | .218 | .568 | .003 | .654 | .160 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

13.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 29.538 | 45.831 | 36.916 | 54.797 | 49.748 | 32.945 | 33.939 | 38.028 | 42.685 | 32.707 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

13.4. Позиција

Test Statistics^a

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 29782.000 | 30287.500 | 33002.500 | 30054.500 | 31549.000 |
| Wilcoxon W | 198853.000 | 199358.500 | 202073.500 | 199125.500 | 200620.000 |
| Z | -6.905 | -6.638 | -5.474 | -6.735 | -6.130 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
| Mann-Whitney U | 29757.500 | 29177.000 | 31964.000 | 28658.000 | 29513.000 |
| Wilcoxon W | 198828.500 | 198248.000 | 201035.000 | 197729.000 | 198584.000 |
| Z | -6.863 | -7.105 | -5.931 | -7.329 | -6.972 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

13.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|-------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 10.644 | 8.259 | 10.074 | 3.401 | 9.136 | 1.554 | 2.645 | 4.587 | 2.097 | 4.566 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .031 | .083 | .039 | .493 | .058 | .817 | .619 | .332 | .718 | .335 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

13.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 4.365 | 4.148 | 4.197 | 6.438 | 8.707 | 2.089 | 3.622 | 3.520 | 3.201 | 2.407 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .359 | .386 | .380 | .169 | .069 | .719 | .460 | .475 | .525 | .661 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

13.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
|-------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 17.857 | 7.935 | 7.840 | 8.083 | 10.858 | 13.529 | 11.244 | 27.807 | 16.322 | 12.414 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .000 | .019 | .020 | .018 | .004 | .001 | .004 | .000 | .000 | .002 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

13.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 55461.500 | 56694.000 | 61970.500 | 56203.500 | 50482.000 |
| Wilcoxon W | 145137.500 | 146370.000 | 151646.500 | 145879.500 | 140158.000 |
| Z | -4.029 | -3.559 | -1.672 | -3.733 | -5.823 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .095 | .000 | .000 |
| | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
| Mann-Whitney U | 63691.500 | 64444.500 | 58035.500 | 63189.500 | 62280.500 |
| Wilcoxon W | 153367.500 | 154120.500 | 147711.500 | 152865.500 | 151956.500 |
| Z | -1.050 | -.779 | -3.088 | -1.228 | -1.556 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .294 | .436 | .002 | .219 | .120 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

13.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | 3H1 | 3H2 | 3H3 | 3H4 | 3H5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 55556.500 | 51985.500 | 54315.500 | 54070.000 | 54396.500 |
| Wilcoxon W | 187911.500 | 184340.500 | 186670.500 | 186425.000 | 186751.500 |
| Z | -.781 | -2.153 | -1.257 | -1.348 | -1.231 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .435 | .031 | .209 | .178 | .218 |
| | 3H6 | 3H7 | 3H8 | 3H9 | 3H10 |
| Mann-Whitney U | 53522.500 | 54065.000 | 55960.000 | 55824.500 | 56019.500 |
| Wilcoxon W | 185877.500 | 186420.000 | 188315.000 | 188179.500 | 188374.500 |
| Z | -1.559 | -1.348 | -.622 | -.671 | -.597 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .119 | .178 | .534 | .502 | .550 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 14

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (важност димензија)

14.1. Пол

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 |
| Mann-Whitney U | 57648.500 | 55485.000 | 50986.500 | 56057.000 | 59351.500 |
| Wilcoxon W | 88773.500 | 86610.000 | 82111.500 | 87182.000 | 90476.500 |
| Z | -1.244 | -2.082 | -3.850 | -1.944 | -.614 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .213 | .037 | .000 | .052 | .539 |
| | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
| Mann-Whitney U | 60028.500 | 58669.500 | 57666.500 | 60653.000 | 58842.000 |
| Wilcoxon W | 91153.500 | 89794.500 | 88791.500 | 180458.000 | 89967.000 |
| Z | -.341 | -.898 | -1.294 | -.091 | -.807 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .733 | .369 | .196 | .927 | .420 |

a. Grouping Variable: Pol

14.2. Старост

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
| Chi-Square | 7.144 | 12.725 | 7.341 | 24.995 | 24.509 | 35.226 | 7.546 | 1.708 | 7.272 | 3.877 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .128 | .013 | .119 | .000 | .000 | .000 | .110 | .789 | .122 | .423 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

14.3. Ниво образовања

| Test Statistics ^{a,b} | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
| Chi-Square | 17.604 | 17.372 | 9.853 | 6.038 | 2.724 | 9.165 | 9.897 | 11.579 | 3.911 | 8.470 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .003 | .004 | .080 | .303 | .742 | .103 | .078 | .041 | .562 | .132 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

14.4. Позиција

| Test Statistics ^a | | | | | |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 |
| Mann-Whitney U | 20318.000 | 21237.500 | 25154.500 | 31784.000 | 33218.000 |
| Wilcoxon W | 189389.000 | 190308.500 | 194225.500 | 200855.000 | 202289.000 |
| Z | -11.248 | -10.865 | -9.195 | -6.439 | -5.747 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
| Mann-Whitney U | 34764.000 | 32259.500 | 32861.500 | 31659.000 | 34949.500 |
| Wilcoxon W | 203835.000 | 201330.500 | 201932.500 | 200730.000 | 204020.500 |
| Z | -5.020 | -6.267 | -5.929 | -6.467 | -4.873 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

14.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
|-------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 6.973 | 11.611 | 14.753 | 19.191 | 17.229 | 33.496 | 4.511 | 7.043 | 2.067 | 9.700 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .137 | .020 | .005 | .001 | .002 | .000 | .341 | .134 | .723 | .046 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

14.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 2.044 | 5.225 | 7.134 | 5.941 | 3.613 | 18.412 | 3.273 | 4.987 | 3.243 | 3.430 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .728 | .265 | .129 | .204 | .461 | .001 | .513 | .289 | .518 | .489 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

14.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| Chi-Square | 1.743 | 7.321 | 2.753 | 1.238 | 3.622 | 7.187 | 1.385 | .485 | .031 | 4.214 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .418 | .026 | .252 | .538 | .163 | .027 | .500 | .784 | .985 | .122 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

14.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 65728.000 | 66502.500 | 65346.000 | 61040.500 | 62671.500 |
| Wilcoxon W | 155404.000 | 156178.500 | 115116.000 | 110810.500 | 112441.500 |
| Z | -.329 | -.044 | -.475 | -2.151 | -1.516 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .742 | .965 | .635 | .031 | .129 |
| | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
| Mann-Whitney U | 60707.000 | 60265.500 | 64189.000 | 62666.000 | 61547.500 |
| Wilcoxon W | 110477.000 | 110035.500 | 113959.000 | 112436.000 | 111317.500 |
| Z | -2.266 | -2.469 | -.936 | -1.518 | -1.920 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .023 | .014 | .349 | .129 | .055 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

14.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | BA1 | BA2 | BA3 | BA4 | BA5 |
|------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Mann-Whitney U | 55887.000 | 56036.500 | 55190.000 | 55143.000 | 56193.500 |
| Wilcoxon W | 188242.000 | 188391.500 | 187545.000 | 80343.000 | 81393.500 |
| Z | -.665 | -.608 | -.952 | -1.005 | -.567 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .506 | .543 | .341 | .315 | .570 |

| | BA6 | BA7 | BA8 | BA9 | BA10 |
|------------------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|
| Mann-Whitney U | 56682.000 | 56825.000 | 54612.000 | 56216.000 | 57445.500 |
| Wilcoxon W | 189037.000 | 189180.000 | 79812.000 | 188571.000 | 82645.500 |
| Z | -.365 | -.310 | -1.224 | -.558 | -.050 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .715 | .756 | .221 | .577 | .960 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 15

Анализа разлика између група испитаника - подскала која се односи на активности управљања људским ресурсима (задовољство димензијама)

15.1. Пол

Test Statistics^a

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 60057.500 | 58216.500 | 60356.000 | 56770.500 | 57829.500 |
| Wilcoxon W | 91182.500 | 89341.500 | 180161.000 | 176575.500 | 177634.500 |
| Z | -.312 | -1.010 | -.198 | -1.550 | -1.152 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .755 | .312 | .843 | .121 | .249 |
| | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
| Mann-Whitney U | 59233.000 | 58033.000 | 59741.000 | 60575.000 | 59991.500 |
| Wilcoxon W | 179038.000 | 177838.000 | 179546.000 | 180380.000 | 179796.500 |
| Z | -.620 | -1.074 | -.429 | -.115 | -.335 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .535 | .283 | .668 | .908 | .738 |

a. Grouping Variable: Pol

15.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 6.093 | 9.853 | 8.844 | 6.777 | 8.409 | 8.938 | 3.380 | 3.774 | 1.845 | 2.337 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .192 | .043 | .065 | .148 | .078 | .063 | .496 | .438 | .764 | .674 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

15.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 21.547 | 16.628 | 20.157 | 37.055 | 31.231 | 27.136 | 40.843 | 36.115 | 31.147 | 22.079 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .001 | .005 | .001 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .001 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

15.4. Позиција

Test Statistics^a

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 34746.500 | 35226.000 | 31621.000 | 31362.500 | 33444.000 |
| Wilcoxon W | 203817.500 | 204297.000 | 200692.000 | 200433.500 | 202515.000 |
| Z | -4.753 | -4.550 | -6.111 | -6.206 | -5.305 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

| | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 33114.000 | 32308.000 | 31250.500 | 28383.500 | 32530.500 |
| Wilcoxon W | 202185.000 | 201379.000 | 200321.500 | 197454.500 | 201601.500 |
| Z | -5.429 | -5.798 | -6.248 | -7.488 | -5.686 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

15.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|-------------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 7.068 | 10.521 | 10.773 | 7.243 | 3.267 | 9.076 | 1.079 | 1.234 | 1.074 | 2.368 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .132 | .033 | .029 | .124 | .514 | .059 | .898 | .872 | .898 | .668 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

15.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| Chi-Square | 1.832 | 4.859 | 5.661 | 4.457 | 4.393 | 7.678 | 1.270 | .616 | .420 | 2.106 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .767 | .302 | .226 | .348 | .355 | .104 | .867 | .961 | .981 | .716 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

15.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Chi-Square | 7.806 | 7.377 | 6.015 | 9.160 | 8.745 | 6.379 | 7.215 | 7.784 | 10.422 | 5.543 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .020 | .025 | .049 | .010 | .013 | .041 | .027 | .020 | .005 | .063 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

15.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 65492.500 | 64355.000 | 66437.000 | 59873.500 | 58011.500 |
| Wilcoxon W | 115262.500 | 114125.000 | 116207.000 | 149549.500 | 147687.500 |
| Z | -.409 | -.822 | -.067 | -2.432 | -3.107 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .682 | .411 | .947 | .015 | .002 |
| | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
| Mann-Whitney U | 61436.500 | 63254.000 | 62320.000 | 65062.000 | 64050.500 |
| Wilcoxon W | 151112.500 | 152930.000 | 151996.000 | 154738.000 | 153726.500 |
| Z | -1.865 | -1.215 | -1.549 | -.561 | -.925 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .062 | .224 | .121 | .575 | .355 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

15.9. Делатност организације

| | 3A1 | 3A2 | 3A3 | 3A4 | 3A5 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 55901.000 | 54357.500 | 52578.500 | 54705.500 | 53530.000 |
| Wilcoxon W | 188256.000 | 186712.500 | 184933.500 | 187060.500 | 185885.000 |
| Z | -.649 | -1.252 | -1.940 | -1.110 | -1.567 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .516 | .210 | .052 | .267 | .117 |
| | 3A6 | 3A7 | 3A8 | 3A9 | 3A10 |
| Mann-Whitney U | 54944.000 | 54434.000 | 54585.000 | 54471.000 | 56015.500 |
| Wilcoxon W | 187299.000 | 186789.000 | 186940.000 | 186826.000 | 188370.500 |
| Z | -1.015 | -1.216 | -1.155 | -1.198 | -.601 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .310 | .224 | .248 | .231 | .548 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 16

Анализа разлика између група испитаника - целокупна скала (важност елемената и важност организационог дизајна)

16.1. Пол

| | BC | BOC | БП | ВН | ВА | ВОД |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Mann-Whitney U | 60614.500 | 57340.500 | 60663.500 | 60187.000 | 55576.000 | 57932.500 |
| Wilcoxon W | 91739.500 | 88465.500 | 91788.500 | 179992.000 | 86701.000 | 89057.500 |
| Z | -.097 | -1.296 | -.079 | -.254 | -1.941 | -1.077 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .922 | .195 | .937 | .799 | .052 | .282 |

a. Grouping Variable: Pol

16.2. Старост

| | BC | BOC | БП | ВН | ВА | ВОД |
|-------------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Chi-Square | 10.218 | 8.259 | 4.181 | 10.742 | 12.070 | 6.334 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .037 | .083 | .382 | .030 | .017 | .176 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

16.3. Ниво образовања

| | BC | BOC | БП | ВН | ВА | ВОД |
|-------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Chi-Square | 32.367 | 23.568 | 21.315 | 8.046 | 16.489 | 26.197 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .001 | .154 | .006 | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

16.4. Позиција

| | BC | BOC | БП | ВН | ВА | ВОД |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 8522.500 | 11799.000 | 13595.500 | 28280.000 | 15061.000 | 8269.500 |
| Wilcoxon W | 177593.500 | 180870.000 | 182666.500 | 197351.000 | 184132.000 | 177340.500 |
| Z | -15.679 | -14.303 | -13.538 | -7.337 | -12.915 | -15.757 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

16.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | BC | BOC | БП | БН | БА | ВОД |
|-------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 10.656 | 10.950 | 6.169 | 17.681 | 15.715 | 13.324 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .031 | .027 | .187 | .001 | .003 | .010 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

16.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | BC | BOC | БП | БН | БА | ВОД |
|-------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Chi-Square | 8.534 | 4.464 | 4.074 | 13.189 | 4.413 | 4.973 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .074 | .347 | .396 | .010 | .353 | .290 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

16.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | BC | BOC | БП | БН | БА | ВОД |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | .506 | 1.844 | 1.482 | 3.078 | 2.550 | 1.652 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .776 | .398 | .477 | .215 | .279 | .438 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

16.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | BC | BOC | БП | БН | БА | ВОД |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 60948.500 | 64191.000 | 64419.000 | 66389.500 | 62432.000 | 63534.500 |
| Wilcoxon W | 110718.500 | 113961.000 | 114189.000 | 156065.500 | 112202.000 | 113304.500 |
| Z | -1.985 | -.851 | -.771 | -.082 | -1.466 | -1.078 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .047 | .395 | .441 | .935 | .143 | .281 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

16.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | BC | BOC | БП | БН | БА | ВОД |
|------------------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 57220.500 | 56712.500 | 57192.500 | 55182.000 | 57167.000 | 57216.500 |
| Wilcoxon W | 82420.500 | 189067.500 | 82392.500 | 187537.000 | 189522.000 | 189571.500 |
| Z | -.131 | -.322 | -.141 | -.899 | -.151 | -.132 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .896 | .747 | .888 | .369 | .880 | .895 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 17

Анализа разлика између група испитаника - целокупна скала (задовољство елементима и задовољство организационим дизајном)

17.1. Пол

Test Statistics^a

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3OD |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 60136.500 | 59956.500 | 58237.500 | 58221.500 | 59794.500 | 58429.000 |
| Wilcoxon W | 179941.500 | 179761.500 | 178042.500 | 178026.500 | 179599.500 | 178234.000 |
| Z | -.272 | -.338 | -.967 | -.972 | -.397 | -.895 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .786 | .735 | .334 | .331 | .691 | .371 |

a. Grouping Variable: Pol

17.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3OD |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 6.445 | 4.193 | 4.363 | 6.887 | 5.390 | 5.188 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .168 | .380 | .359 | .142 | .250 | .269 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

17.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3OD |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Chi-Square | 38.830 | 53.554 | 51.855 | 52.908 | 31.377 | 47.734 |
| df | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Asymp. Sig. | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_ obrazovanja

17.4. Позиција

Test Statistics^a

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3OD |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 27142.500 | 28487.500 | 26429.500 | 27223.500 | 30350.500 | 26921.500 |
| Wilcoxon W | 196213.500 | 197558.500 | 195500.500 | 196294.500 | 199421.500 | 195992.500 |
| Z | -7.799 | -7.235 | -8.105 | -7.761 | -6.445 | -7.885 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

17.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3OD |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 5.113 | 2.704 | 2.473 | 3.685 | 4.860 | 4.253 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .276 | .609 | .650 | .450 | .302 | .373 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

17.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3ОД |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Chi-Square | 5.021 | 3.033 | 2.106 | 4.266 | 3.224 | 3.723 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | .285 | .552 | .716 | .371 | .521 | .445 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo_u_organizaciji

17.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3ОД |
|-------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|
| Chi-Square | 12.916 | 11.912 | 11.540 | 16.503 | 8.093 | 12.549 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | .002 | .003 | .003 | .000 | .017 | .002 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

17.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3ОД |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 58606.000 | 55584.500 | 56819.000 | 57840.500 | 63861.500 | 58495.000 |
| Wilcoxon W | 148282.000 | 145260.500 | 146495.000 | 147516.500 | 153537.500 | 148171.000 |
| Z | -2.801 | -3.859 | -3.428 | -3.067 | -.965 | -2.838 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .005 | .000 | .001 | .002 | .335 | .005 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

17.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | 3C | 3OC | 3П | 3H | 3A | 3ОД |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mann-Whitney U | 55571.000 | 53024.500 | 54459.500 | 53747.500 | 54073.000 | 53842.000 |
| Wilcoxon W | 187926.000 | 185379.500 | 186814.500 | 186102.500 | 186428.000 | 186197.000 |
| Z | -.751 | -1.709 | -1.169 | -1.435 | -1.314 | -1.399 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .453 | .087 | .242 | .151 | .189 | .162 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Прилог 18

Анализа разлика између група испитаника – зависна варијабла

18.1. Пол

Test Statistics^a

| | У3П |
|------------------------|------------|
| Mann-Whitney U | 57811.500 |
| Wilcoxon W | 177616.500 |
| Z | -1.164 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .244 |

a. Grouping Variable: Pol

18.2. Старост

Test Statistics^{a,b}

| | УЗП |
|-------------|-------|
| Chi-Square | 5.319 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | .256 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Starost

18.3. Ниво образовања

Test Statistics^{a,b}

| | УЗП |
|-------------|--------|
| Chi-Square | 59.185 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | .000 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nivo_obrazovanja

18.4. Позиција

Test Statistics^a

| | УЗП |
|------------------------|------------|
| Mann-Whitney U | 29315.000 |
| Wilcoxon W | 198386.000 |
| Z | -7.142 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 |

a. Grouping Variable: Pozicija

18.5. Радно искуство

Test Statistics^{a,b}

| | УЗП |
|-------------|-------|
| Chi-Square | 6.038 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | .196 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Radno_iskustvo

18.6. Радно искуство у организацији

Test Statistics^{a,b}

| | УЗП |
|-------------|-------|
| Chi-Square | 2.020 |
| df | 4 |
| Asymp. Sig. | .732 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Radno_iskustvo_u_organizaciji

18.7. Величина организације

Test Statistics^{a,b}

| | УЗП |
|-------------|--------|
| Chi-Square | 10.951 |
| df | 2 |
| Asymp. Sig. | .004 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Veličina

18.8. Структура власништва

Test Statistics^a

| | УЗП |
|------------------------|------------|
| Mann-Whitney U | 56209.500 |
| Wilcoxon W | 145885.500 |
| Z | -3.776 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .000 |

a. Grouping Variable: Vlasništvo

18.9. Делатност организације

Test Statistics^a

| | УЗП |
|------------------------|------------|
| Mann-Whitney U | 54452.000 |
| Wilcoxon W | 186807.000 |
| Z | -1.216 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .224 |

a. Grouping Variable: Delatnost

Биографија

Драгана Дошеновић рођена је 07.03.1988. године у Санском Мосту. Основну и средњу школу (гимназију) завршила је у Бањој Луци са одличним успехом. Основне студије уписала је 2006. године на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци (одсек: Пословна економија, смер: Менаџмент и предузетништво), где је дипломирала 2010. године, са просечном оценом 9,34. На истом факултету уписала је академске студије другог циклуса (студијски програм: Пословна економија, смер Менаџмент и предузетништво) и положила све испите са просечном оценом 9,88. Завршни рад под називом “Утицај организационе структуре на ниво потребних знања и вјештина менаџера” одбранила је 2013. године и стекла академско звање магистар економије. Докторске студије на Економском факултету Универзитета у Београду (студијски програм: Пословно управљање) уписала је у школској 2013/14. години и положила следеће испите: Методологија научног истраживања I-Д, Организација предузећа, Економетрија I-Д, Методологија научног истраживања II-Д, Методи и технике научног истраживања и анализе, Моделирање и оптимизација, Организациони дизајн, Тржиште рада и Корпоративно управљање.

Запослена је на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци од 2013. године као виши асистент на предметима: Менаџмент, Организација пословних система и Стратегијски менаџмент. Током студирања била је ангажована као демонстратор на предметима: Менаџмент и Организација пословних система. Учествовала је у бројним научно-истраживачким домаћим и међународним пројектима. Током досадашњег рада објавила је, као аутор или коаутор, укупно 21 рад, од чега је 9 радова објавила у научним часописима и 12 радова у зборницима радова са домаћих и међународних научних конференција.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а: Драгана Дошеновић

број индекса: 3024/2013

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, 04.04.2019.

Потпис докторанда

Драгана Дошеновић

Прилог 2.

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора: Драгана Дошеновић

Број индекса: 3024/2013

Студијски програм: Пословно управљање

Наслов рада: Утицај организационог дизајна на задовољство послом

Ментор: др Биљана Богићевић Миликић, редовни професор, Универзитет у Београду, Економски факултет

Потписани/а: Драгана Дошеновић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 04.04.2019.

Драгана Дошеновић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Утицај организационог дизајна на задовољство послом

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
- 3. Ауторство – некомерцијално – без прераде**
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 04.04.2019.

Драгана Дошеновић
