



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin



Uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse preduzeća u Srbiji

**The impact of information technologies on
organizational performance of companies in Serbia**

- Doktorska disertacija -

Mentor:
Prof. dr Milan Nikolić

Doktorand:
Mr Siniša Mitić

Zrenjanin, 2016.

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ТЕХНИЧКИ ФАКУЛТЕТ “МИХАЈЛО ПУПИН”,
ЗРЕЊАНИН**

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

| | |
|---|---|
| Redni broj: RBR | |
| Identifikacioni broj: IBR | |
| Tip dokumentacije: TD | Monografska dokumentacija |
| Tip zapisa: TZ | Tekstualni štampani materijal |
| Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR | Doktorska disertacija |
| Ime i prezime autora: AU | Mr Siniša Mitić |
| Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN | Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor |
| Naslov rada: NR | Uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse preduzeća u Srbiji |
| Jezik publikacije: JP | Srpski (latinica) |
| Jezik izvoda: JI | srp. / eng. |
| Zemlja publikovanja: ZP | Srbija |
| Uže geografsko područje: UGP | Vojvodina |
| Godina: GO | 2016. |
| Izdavač: IZ | Autorski reprint |
| Mesto i adresa: MA | Zrenjanin, Đure Đakovića bb |
| Fizički opis rada: FO | (10 poglavlja / 121 stranica / 11 slika / 26 tabela / 201 referenca / 1 prilog) |
| Naučna oblast: NO | Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment |
| Naučna disciplina: ND | Organizaciono ponašanje |

| | |
|---|---|
| Predmetna odrednica, ključne reči: PO | Informacione tehnologije, organizaciono ponašanje, organizacione performanse, poslovne performanse, srednji menadžeri, preduzeća u Srbiji. |
| UDK | |
| Čuva se: ČU | U biblioteci Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu |
| Važna napomena: VN | Nema |
| Izvod: IZ | <p>Disertacija se bavi utvrđivanjem smera i intenziteta uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. Pri tome su posmatrane sledeće performanse: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciona posvećenost, međusobno poverenje na poslu, organizaciono učenje, finansijske performanse i profesionalni respekt prema lideru. Istraživanje je realizovano u preduzećima u Srbiji, tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnike. Za istraživanje su korišćeni odgovori od ukupno $N = 380$ srednjih menadžera iz 102 preduzeća. Najvažniji rezultati istraživanja su sledeći:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utvrđen je postojeći nivo savremenosti i primene informacionih tehnologija, kao i nivo pažnje koja se poklanja informacionim tehnologijama, u preduzećima u Srbiji. 2. Utvrđeno je stanje informacionih tehnologija u zavisnosti od nekoliko kriterijuma: pol CEO, godine CEO, vlasnička struktura preduzeća, finansijske performanse, profesionalni respekt prema lideru i poverenje u akcije menadžmenta. 3. Utvrđeno je da su informacione tehnologije pokazatelj nivoa posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. 4. Utvrđeno je da postoji statistički značajan uticaj informacionih tehnologija na posmatrane organizacione i poslovne performanse. 5. Ispitana su i definisana moderatorna dejstva tri moderatora: Profesionalni respekt prema lideru, Poverenje u akcije menadžmenta i Vlasnička struktura preduzeća, na odnos informacionih tehnologija i zadovoljstva komunikacijom i organizacionog učenja. 6. Definisane su preporuke za lidere i menadžere u vezi sa tim kako unaprediti performanse preduzeća, posmatrano iz perspektive informacionih tehnologija i njihove primene. |
| Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP | 11.02.2016. |
| Datum odbrane: DO | |

| | |
|---|---|
| <p>Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO</p> | <p>Predsednik: Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> <p>Član: Prof. dr Ilija Čosić, profesor emeritus, Fakultet Tehničkih nauka, Novi Sad.</p> <p>Član: Prof. dr Mirko Savić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica.</p> <p>Član: Prof. dr Biljana Radulović, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> <p>Član: Prof. dr Dragan Ćoćkalo, vanredni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> <p>Mentor: Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> |
|---|---|

University of Novi Sad
Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Key word documentation

| | |
|--------------------------------|---|
| Accession number: ANO | |
| Identification number: INO | |
| Document type: DT | Monograph documentation |
| Type of record: TR | Textual printed material |
| Contents code: CC | Ph.D. Thesis |
| Author: AU | MSc Siniša Mitić |
| Mentor: MN | Full Professor PhD Milan Nikolić |
| Title: TI | The impact of information technologies on organizational performance of companies in Serbia |
| Language of text: LT | Serbian (Latin) |
| Language of abstract: LA | eng. / srp. |
| Country of publication: CP | Serbia |
| Locality of publication: LP | Vojvodina |
| Publication year: PY | 2016 |
| Publisher: PU | Author reprint |
| Publication place: PP | Zrenjanin, Đure Đakovića bb |
| Physical description: PD | (10 chapters / 121 pages / 11 figures / 26 tables/ 201 references / 1 appendix) |
| Scientific field SF | Industrial engineering and engineering management |
| Scientific discipline SD | Organizational behavior |
| Subject, Key words SKW | Information technologies, organizational behavior, organizational performance, financial performance, middle managers, companies in Serbia. |
| UC | |

| | |
|------------------------------|--|
| Holding data: HD | In the library of Technical Faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin. |
| Note: N | None |
| Abstract: AB | The dissertation deals with determining the direction and intensity of the impact of information technologies on individual and organizational performance of companies in Serbia. Observed are the following performances: job satisfaction, communication satisfaction, organizational commitment, mutual trust at work, organizational learning, financial performance and professional respect for the leader. The survey was conducted in companies in Serbia, by the respondents (middle managers) completing questionnaires. For the study there were used responses from a total of N = 380 middle managers from 102 companies. The most important results of the research are as follows: 1. Defined is the current level of modernity and application of information technologies, as well as the level of attention paid to information technologies in companies in Serbia. 2. Defined is the situation of information technologies depending on several criteria: gender of the CEO, age of the CEO, the ownership structure of the company, financial performance, professional respect for the leader and trust in the actions of management. 3. It is found that information technologies are an indicator of the level of the observed organizational and business performance. 4. It is found that there is a statistically significant impact of information technologies on the observed organizational and business performance. 5. Tested and defined are the moderating effects of three moderators: professional respect for the leader, trust in the action of management and ownership structure of the company, on the relationship of information technologies and communication satisfaction and organizational learning. 6. There are defined recommendations for leaders and managers in this regard to improve the performance of the company, from the perspective of information technologies and their application. |
| Accepted on Senate on: AS | 11th February 2016 |
| Defended: DE | |

| | |
|----------------------------|---|
| Thesis Defend Board: DB | President: Full Professor PhD Dejan Đorđević, Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Member: Full Professor PhD Ilija Ćosić, Faculty of technical sciences, Novi Sad. Member: Full Professor PhD Mirko Savić, Faculty of economics, Subotica. Member: Full Professor PhD Biljana Radulović, Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Member: Associate Professor Phd Dragan Čoćkalo, Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. Mentor: Full Professor PhD Milan Nikolić, Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin. |
|----------------------------|---|

SADRŽAJ

| | |
|---|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Metodološki koncept | 3 |
| 2.1. Problem i predmet istraživanja | 3 |
| 2.2. Ciljevi istraživanja | 4 |
| 2.3. Očekivani rezultati (hipoteze) | 5 |
| 2.4. Plan rada | 5 |
| 2.5. Metod i uzorak istraživanja | 6 |
| 3. Informacione tehnologije u menadžmentu | 7 |
| 3.1. Informacione tehnologije | 7 |
| 3.2. Informacioni sistemi | 8 |
| 3.2.1. Definisanje informacionih sistema | 8 |
| 3.2.2. Komponente i aktivnosti informacionih sistema | 9 |
| 3.2.3. Modelovanje informacionih sistema i njihov položaj u realnom sistemu | 11 |
| 3.2.4. Resursi informacionih sistema | 12 |
| 3.2.5. Vrste informacionih sistema | 13 |
| 3.3. Interakcija informacionih sistema i organizacije | 14 |
| 3.4. Informacioni sistemi i nivoi upravljanja u organizacijama | 15 |
| 3.5. Nove uloge informacionih sistema u organizacijama | 15 |
| 3.6. Značaj informacionih tehnologija za zemlje u tranziciji | 17 |
| 3.7. Uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse | 19 |
| 4. Organizaciono ponašanje | 23 |
| 4.1. Osnove organizacionog ponašanja | 23 |
| 4.1.1. Definisanje organizacionog ponašanja | 23 |
| 4.1.2. Organizaciono ponašanje i druge discipline | 24 |
| 4.1.3. Zadaci organizacionog ponašanja i savremeni izazovi | 26 |
| 4.1.4. Model organizacionog ponašanja | 27 |
| 4.2. Zadovoljstvo poslom | 29 |
| 4.2.1. Pojam zadovoljstva poslom | 29 |
| 4.2.2. Šta utiče na zadovoljstvo poslom? | 29 |
| 4.2.3. Merenje zadovoljstva poslom | 32 |
| 4.2.4. Zadovoljstvo poslom i performanse | 32 |
| 4.2.5. Preporuke za menadžere u vezi zadovoljstva poslom | 35 |
| 4.3. Komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom | 35 |
| 4.3.1. Komunikacija u organizacijama | 35 |
| 4.3.2. Efikasnost komunikacija u organizacijama | 37 |
| 4.3.3. Informacione tehnologije i organizacione komunikacije | 40 |
| 4.3.4. Pojam zadovoljstva komunikacijom | 40 |
| 4.3.5. Zadovoljstvo komunikacijom i performanse | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 4.4. Organizaciona posvećenost | 42 |
| 4.4.1. Pojam organizacione posvećenosti | 42 |
| 4.4.2. Objekti, izvori i faktori organizacione posvećenosti | 43 |
| 4.4.3. Dimenzije organizacione posvećenosti | 44 |
| 4.4.4. Uključenost u posao | 45 |
| 4.4.5. Porast posvećenosti | 45 |
| 4.4.6. Organizaciona posvećenost i performanse | 45 |
| 4.5. Međusobno poverenje na poslu | 46 |
| 4.5.1. Pojam i značaj poverenja na poslu | 46 |
| 4.5.2. Kako izgraditi poverenje na poslu? | 47 |
| 4.5.3. Dimenzije poverenja na poslu | 47 |
| 4.5.4. Poverenje i liderstvo | 48 |
| 4.5.5. Poverenje na poslu i savremene informacione tehnologije | 49 |
| 4.6. Organizaciono učenje | 50 |
| 4.6.1. Pojam organizacionog učenja | 50 |
| 4.6.2. Organizacija koja uči | 51 |
| 4.6.3. Izgradnja kapaciteta za organizaciono učenje | 53 |
| 4.6.4. Proces organizacionog učenja | 55 |
| 4.6.5. Organizaciono učenje i liderstvo | 56 |
| 4.7. LMX teorija liderstva | 57 |
| 4.7.1. Nastanak, pojam i značaj LMX teorije liderstva | 57 |
| 4.7.2. Unutrašnja i spoljašnja grupa | 58 |
| 4.7.3. Proširena LMX teorija | 59 |
| 4.7.4. Šta se u stvari razmenjuje? | 59 |
| 4.7.5. Dimenzije LMX odnosa | 61 |
| 5. Metodologija istraživanja | 62 |
| 5.1. Instrumenti za istraživanje | 62 |
| 5.2. Podaci o postupku i uzorku istraživanja | 66 |
| 5.3. Statističke metode za analizu podataka | 67 |
| 6. Rezultati istraživanja | 68 |
| 6.1. Deskriptivna statistika | 68 |
| 6.2. T-test | 70 |
| 6.3. Korelaciona analiza | 71 |
| 6.4. Regresiona analiza | 73 |
| 6.5. Ispitivanje moderatoričkih efekata | 75 |
| 6.5.1. Profesionalni respekt prema lideru kao moderator posmatranih odnosa | 75 |
| 6.5.2. Poverenje u akcije menadžmenta kao moderator posmatranih odnosa | 77 |
| 6.5.3. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator posmatranih odnosa | 80 |
| 7. Diskusija rezultata | 82 |
| 7.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike | 82 |
| 7.2. Diskusija rezultata t-test-a | 84 |
| 7.3. Diskusija rezultata korelacione analize | 85 |
| 7.4. Diskusija rezultata regresione analize | 88 |

| | |
|--|------------|
| 7.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornih efekata | 90 |
| 7.5.1. Diskusija moderatornih efekata Profesionalnog respeksa prema lideru | 90 |
| 7.5.2. Diskusija moderatornih efekata Poverenja u akcije menadžmenta | 91 |
| 7.5.3. Diskusija moderatornih efekata Vlasničke strukture preduzeća | 92 |
| 8. Završna razmatranja | 94 |
| 8.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja | 94 |
| 8.2. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja | 95 |
| 8.3. Provera postavljenih hipoteza | 95 |
| 8.3.1. Provera posebnih hipoteza | 95 |
| 8.3.2. Provera osnovne (glavne) hipoteze | 96 |
| 8.4. Ograničenja i pravci budućih istraživanja | 96 |
| 9. Zaključak | 98 |
| 10. Literatura | 100 |
| Prilog: Upitnik za istraživanje | 113 |

1. UVOD

Informacione tehnologije su postale značajan deo svakodnevnog života. Poboljšale su razmenu znanja, ubrzale protok informacija i komunikaciju. Njihov uticaj na život ljudi, profesionalni i privatni je neosporan, a kontinuirani razvoj informacionih tehnologija, neprestano postavlja nove izazove pred ljude da se i oni usavršavaju, uče i prilagođavaju. Pored toga, komercijalna upotreba kompjutera je značajno promenila organizacije i način na koji funkcionišu. Globalizacija i izražena potreba za postizanjem konkurentnosti na tržištu, predstavljaju dodatnu obavezu, ali i otežavajuću okolnost za preduzeća, naročito u zemljama tranzicije kao što je Srbija.

Informacione tehnologije imaju uticaj na poslovanje organizacija. Taj uticaj može biti direktni i indirektni. Direktni uticaj se ostvaruje putem ubrzavanja i unapređivanja proizvodnih i poslovnih procesa, što se direktno i pozitivno odražava na finansijske pokazatelje u organizacijama, kao što su produktivnost, profitabilnost, konkurentnost i dr. Indirektni uticaj informacionih tehnologija na poslovanje organizacija, ostvaruje se preko uticaja informacionih tehnologija na različite elemente organizacionog ponašanja, na sva tri nivoa: individualnom, grupnom i organizacionom. Elementi organizacionog ponašanja, zatim utiču na finansijske performanse organizacije.

U tom smislu, cilj ovog rada je utvrđivanje smera i intenziteta uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. Pri tome se od organizacionih performansi posmatraju: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciona posvećenost, međusobno poverenje na poslu, organizaciono učenje i profesionalni respekt prema lideru. Od finansijskih performansi posmatraju se: produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, konkurentnost, rast osnovnih sredstava i plate zaposlenih.

Na početku, u uvodu, korisno je sagledati strukturu rada, čime se stiče prvi, opšti, uvodni utisak o disertaciji. Struktura poglavlja u radu i njihov sadržaj je takav da odgovara temi i ciljevima rada. Rad je sastavljen iz deset poglavlja i jednog priloga. Prvo poglavlje je uvod.

U drugom poglavlju izložen je metodološki koncept: problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze, plan rada, metod i uzorak istraživanja. U okviru problema istraživanja ukazuje se na činjenicu da je poslovanje u današnjem svetu nezamislivo bez upotrebe savremenih informacionih tehnologija. Istraživanje je podstaknuto potrebom za izučavanjem uticaja informacionih tehnologija na organizacione i poslovne performanse preduzeća u Srbiji. U skladu sa definisanim problemom istraživanja, postavljeni su osnovni cilj istraživanja i specifični ciljevi istraživanja. Predstavljena je osnovna hipoteza i sedam posebnih hipoteza.

Treće i četvrto poglavlje imaju teorijski karakter. Treće poglavlje sagledava mesto i ulogu informacionih tehnologija u menadžmentu, kao i uticaj informacionih tehnologija na poslovanje. Pri tome su obrađene sledeće teme: osnove informacionih tehnologija, osnove informacionih sistema, interakcija informacionih sistema i organizacije, informacioni sistemi i nivoi upravljanja u organizacijama, nove uloge informacionih sistema u organizacijama, značaj informacionih tehnologija za zemlje u tranziciji, kao i postojeća istraživanja uticaja informacionih tehnologija na organizacione performanse.

Četvrto poglavlje izlaže teoriju u oblasti organizacionog ponašanja. Na početku četvrtog poglavlja dat je uvod u organizaciono ponašanje, odnos organizacionog ponašanja sa drugim disciplinama, zadaci i model organizacionog ponašanja. Zatim je izložena teorija u oblastima organizacionog ponašanja, koje su od posebnog značaja za ovu disertaciju. To su naslovi iz organizacionog ponašanja koji su istraživani u ovoj disertaciji: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciona posvećenost, međusobno poverenje na poslu, organizaciono učenje i LMX teorija liderstva.

Metodologija istraživanja data je u petom poglavlju. U ovom poglavlju predstavljeni su instrumenti za istraživanje, dati su podaci o postupku i uzorku istraživanja, navedene su statističke metode za analizu podataka. Izgled instrumenata (upitnika) je dat u posebnom Prilogu u radu. Istraživanje je realizovano u preduzećima u Srbiji, tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnike. Za istraživanje su korišćeni odgovori od ukupno $N = 380$ srednjih menadžera iz 102 preduzeća.

Rezultati istraživanja izloženi su u šestom poglavnju. Prvo su izloženi rezultati deskriptivne statistike. Nakon toga, izvršen je t-test nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za dve posmatrane situacije (nizak nivo IT i visok nivo IT). Zatim su izračunate korelacije koje ajtemi informacionih tehnologija ostvaruju sa pojedinim organizacionim performansama. Dati su rezultati regresione analize, koja je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable) na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable). Zatim su dati rezultati ispitivanja moderatornih efekata. Za moderatore posmatranih odnosa izabrani su Profesionalni respekt prema lideru (LMX dimenzija), Poverenje u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) i Vlasnička struktura preduzeća.

Sedmo poglavlje obuhvatilo je diskusiju rezultata istraživanja, tačnije: diskusiju rezultata deskriptivne statistike, diskusiju rezultata t-test-a, diskusiju rezultata koreacione analize, diskusiju rezultata regresione analize, kao i diskusiju rezultata ispitivanja moderatornih efekata, posebno za sva tri posmatrana moderatora.

Završna razmatranja ove disertacije, predstavljena su u osmom poglavlju. Prvo je obrazložena naučna i društvena opravdanost istraživanja. Dalje, izvršena je provera postavljenih posebnih hipoteza i provera osnovne hipoteze. Na kraju ovog poglavlja, navedena su ograničenja ovog istraživanja i pravci budućih istraživanja.

U devetom poglavlju, izneti su zaključci istraživanja i istaknut je njihov naučno - teorijski značaj, kao i praktični značaj za preduzeća u Srbiji. Zaključak sumira rezultate istraživanja i najvažnija zapažanja iz diskusije rezultata.

Pregled literature dat je u desetom poglavlju.

Generalno, treće i četvrto poglavlje predstavljaju teorijski deo istraživanja, dok peto poglavlje opisuje metodologiju istraživanja. Šesto i sedmo poglavlje predstavljaju eksperimentalni deo disertacije i sadrže rezultate istraživanja i diskusiju dobijenih rezultata, pa se mogu smatrati ključnim delovima ovog rada.

2. METODOLOŠKI KONCEPT

2.1. Problem i predmet istraživanja

Informacione tehnologije su postale strategijski važan resurs organizacija. One obezbeđuju koncentraciju svih informacija koje su važne za kvalitetno odlučivanje (Galbraith, 2012). Delone i McLean (1992) su postavili kategorizaciju uspešnosti informacionih tehnologija na osnovu 180 istraživanja koja se bave uticajem informacionih tehnologija na organizaciju. Prema (Delone, McLean, 1992), kategorizacija uspešnosti informacionih tehnologija u preduzeću obuhvata šest značajnih dimenzija: kvalitet informacionih tehnologija, kvalitet informacija, upotreba informacionih tehnologija, zadovoljstvo korisnika (zaposlenih), individualni uticaj i uticaj organizacije. Pored toga, postoje mišljenja da je održavanje tehnološke konkurentnosti preduzeća odgovornost koju treba da dele svi članovi menadžment tima (Smith, 1996).

Orlikowski i Baroudi (1991) su razmatrali 155 objavljenih radova u periodu 1983-1988 godine iz oblasti informacionih tehnologija. Na osnovu tog istraživanja, ovi autori smatraju da je za objašnjenje fenomena informacionih tehnologija potrebno sagledavati odnos između informacionih tehnologija, ljudi i organizacija iz više perspektiva. Pored toga, Orlikowski (1991) je istraživao uticaj informacionih tehnologija na promene u procesu kontrole i organizovanja, a rezultati istraživanja su pokazali da su informacione tehnologije ojačale postojeće oblike organizovanja i olakšale intenziviranje i fuziju postojećih mehanizama kontrole.

Devaraj i Kohli (2003) su razmatrali postojeća istraživanja koja se bave pitanjem: kakav efekat na organizacione performanse imaju ulaganja u informacione tehnologije? Ovo je posebno značajno pitanje jer prethodna istraživanja različitih autora nisu uspela da identifikuju ovaj uticaj. Međutim, za razliku od drugih istraživanja, Devaraj i Kohli (2003) se ne bave ulaganjima u informacione tehnologije, već upotrebom informacionih tehnologija. Rezultati su pokazali da je upravo upotreba informacionih tehnologija ključna za poboljšanje organizacionih performansi.

Roztocki i Weistroffer (2015), ukazuju na značaj koji informacione i komunikacione tehnologije imaju u zemljama u razvoju. Uprkos tome, isti autori ističu da je fokus istraživanja iz ove oblasti usmeren na mali broj visoko razvijenih zemalja, što svakako ne daje kompletну i dovoljnu sliku realnog stanja. Slično tome, jedan od zaključaka u referenci (Dasgupta, Agarwal, Ioannidis, Gopalakrishnan. 1999) je da su istraživanja koja se bave informacionim tehnologijama pretežno fokusirana na organizacije iz SAD i UK, dok se zemlje u razvoju zanemaruju u ovim istraživanjima i ne daju se odgovarajući modeli primene i efekata informacionih tehnologija u slabije razvijenim zemljama. Soja i Cunha (2015), navode da su zemlje u tranziciji primer manje razvijenih zemalja, a čine oko jedne trećine ukupne svetske populacije. Samim tim, uloga tranzicionih zemalja postaje sve veća u globalnoj ekonomiji, usled čega ove zemlje zaslužuju veću pažnju istraživača. Prema (Stanimirović, Vintar, 2015), primena informacionih tehnologija i sistema mora uvažiti socio-ekonomske karakteristike i nacionalne specifičnosti pojedinih zemalja. Ovo indirektno ukazuje na vezu informacionih tehnologija i različitih aspekata organizacionog ponašanja, na svim nivoima (individualnom, grupnom i organizacionom).

Informacione tehnologije su, kao što su već istakli brojni istraživači (Delone, McLean, 1992; Orlikowski, Baroudi, 1991), usko povezane sa korisnicima, odnosno zaposlenima u preduzeću. Prihvatanje informacionih tehnologija od strane zaposlenih je značajan faktor i predmet brojnih istraživanja, koji doprinosi povećanju efikasnosti informacionih tehnologija i postizanju konkurentnosti organizacije (Karahanna, Straub, Chervany, 1999; Taylor, Todd, 2001; Premkumara, Bhattacherjee, 2008; Bhattacherjee, 2001; Bhattacherjee, Premkumar, 2004). Uprkos velikim ulaganjima u informacione tehnologije, brojne tehnološke intervencije u organizacijama ne uspevaju jer zaposleni ne prihvataju i ne koriste informacione tehnologije (Mitchell, Gagné, Beaudry, Dyer, 2012). Menadžeri treba da budu svesni značaja koji ima prihvatanje informacionih tehnologija od strane zaposlenih, kao i da je to put kojim se ostvaruju benefiti od informacionih tehnologija, ali i ukupno poboljšanje organizacionih performansi. Da bi zaposleni bolje prihvatali informacione tehnologije, neophodno je razvijati potrebna znanja zaposlenih i procese prenošenja znanja.

Na bazi prethodnih izlaganja, nije teško zaključiti da savremene informacione tehnologije imaju veliki uticaj na brojne organizacione i poslovne performanse u preduzećima, a samim tim, i veliki značaj za poslovanje preduzeća. Jednostavno, poslovanje u današnjem svetu nezamislivo je bez upotrebe savremenih informacionih tehnologija. Takođe, jasno je da informacione tehnologije imaju veliki uticaj na poslovne rezultate u organizacijama. Zbog toga je veoma značajno da se istraži uticaj informacionih tehnologija na organizacione i poslovne performanse preduzeća u Srbiji. Dakle, predmet istraživanja u ovoj disertaciji su preduzeća u Srbiji. Od poslovnih performansi, biće ispitani zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, organizaciona posvećenost, organizaciono poverenje i organizaciono učenje, a kao poslovne performanse posmatrače se finansijski pokazatelji uspešnosti preduzeća.

2.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni (opšti) cilj istraživanja je utvrđivanje smera i intenziteta uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. U tom smislu, očekuje se da će rezultati istraživanja otkriti ove relacije, a diskusija rezultata pojasniti dobijene rezultate. Na bazi ovih razmatranja biće definisani predlozi odgovarajućih pravaca delovanja lidera i menadžera, a sve u cilju unapređenja organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima u Srbiji. Ovakvo istraživanje može imati veliki značaj za teoriju i praksu menadžmenta i poslovnih aspekata korišćenja savremenih informacionih tehnologija u preduzećima u Srbiji.

Istraživanje ima i određene specifične ciljeve. U prvom redu, cilj jeste da se ispita postojeći nivo savremenosti i primene informacionih tehnologija, kao i nivo pažnje koja se poklanja informacionim tehnologijama u preduzećima u Srbiji. Pri tome se posmatra ukupno stanje, kao i stanje informacionih tehnologija u zavisnosti od nekoliko kriterijuma: pol CEO, godine CEO, vlasnička struktura preduzeća, finansijske performanse, profesionalni respekt prema lideru i poverenje u akcije menadžmenta. Takođe, cilj rada jeste da ispita da li su informacione tehnologije pokazatelj nivoa pojedinih organizacionih i poslovnih performansi, odnosno, da li postoji uticaj informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse: dimenzije zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, organizacione posvećenosti, međusobnog poverenja na poslu, organizacionog učenja i na finansijske performanse, u preduzećima u Srbiji. Pored toga, cilj rada jeste i definisanje smernica za lidera i menadžere za to kako unaprediti performanse preduzeća.

2.3. Očekivani rezultati (hipoteze)

Osnovna hipoteza:

H: Postoje statistički značajne relacije između ajtema informacionih tehnologija i pojedinih organizacionih i poslovnih performansi, u preduzećima u Srbiji.

Posebne hipoteze:

H1: Postoji statistički značajna razlika uticaja visokih vrednosti (vrednosti iznad proseka) i niskih vrednosti (vrednosti ispod proseka) dimenzije informacione tehnologije na pojedine organizacione i poslovne performanse.

H2: Postoje statistički značajne korelacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenzija finansijskih performansi i dimenzija profesionalnog respeksa prema lideru).

H3: Postoji statistički značajno prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenziju finansijskih performansi i dimenziju profesionalnog respeksa prema lideru (zavisne varijable).

H4: Pojedine kontrolne varijable (pol CEO, godine starosti CEO, vlasnička struktura preduzeća, visina finansijskih performansi, profesionalni respekt prema lideru, poverenje u akcije menadžmenta) utiču na informacione tehnologije u preduzeću.

H5: Postoji moderatorno dejstvo Profesionalnog respeksa prema lideru (dimenzija LMX) na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

H6: Postoji moderatorno dejstvo Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

H7: Postoji moderatorno dejstvo Vlasničke strukture preduzeća na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja.

2.4. Plan rada

Izrada doktorske disertacije je realizovana kroz šest faza:

Prva faza: Izučavanje literature u oblasti doktorske disertacije. U ovoj fazi pruočavana je aktuelna svetska literatura u oblastima informacionih tehnologija u menadžmentu, zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, organizacionog učenja i dr.

Druga faza: Izbor i priprema instrumenata za istraživanje (upitnik). U ovoj fazi definišu se upitnici za merenje posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Na primer, za

merenje zadovoljstva poslom zaposlenih korišćen je JSS Questionnaire (Spector, 1985); za merenje zadovoljstva komunikacijom korišćen je upitnik The Communication Satisfaction Questionnaire (Downs, Hazen, 1977); za merenje organizacione posvećenosti i organizacionog poverenja korišćeni su upitnici dati u referenci (Cook, Wall, 1980); za merenje organizacionog učenja primenjena je kraća verzija upitnika Dimensions of the Learning Organization Questionnaires (DLOQ), autora Marsick i Watkins (2003).

Treća faza: Realizacija eksperimentalnog dela istraživanja kroz ekspertne metode naučnog ispitivanja (sprovođenje ankete za sakupljanje podataka). Ovo je faza sakupljanja popunjenih upitnika putem intervjua sa srednjim menadžerima zaposlenih u preduzećima u Srbiji.

Četvrta faza: Statistička obrada podataka. Za obradu podataka korišćen je IBM SPSS Statistics. Korišćene su sledeće statističke metode: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test i hijerarhijska regresiona analiza.

Peta faza: Utvrđivanje relacija između ajtema informacionih tehnologija i pojedinih organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima u Srbiji. Ovo je faza u kojoj se tehnički predstavljaju i sagledavaju istraživane relacije.

Šesta faza: Diskusija dobijenih rezultata istraživanja. U ovoj fazi vrši se detaljno razmatranje, tumačenje, razumevanje i objašnjavanje dobijenih rezultata istraživanja.

2.5. Metod i uzorak istraživanja

Naučna istraživanja u doktorskoj disertaciji biće izvršena uz primenu sledećih metoda:

- analitičko-sintetička metoda i metoda analize sadržaja,
- ekspertne metode naučnog ispitivanja (anketa za sakupljanje podataka),
- metode statističke obrade podataka (deskriptivna statistika, t-test, korelaciona analiza, regresiona analiza i hijerarhijska regresiona analiza).

Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Srbiji. Istraživanje je obavljeno preko upitnika. U istraživanju su učestvovali srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji, bez obzira na granu poslovanja preduzeća. Sakupljeni su odgovori od ukupno $N = 380$ srednjih menadžera. Za obradu svih prikupljenih podataka korišćen je softverski paket IBM SPSS Statistics.

3. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U MENADŽMENTU

3.1. Informacione tehnologije

Uopšteno posmatrano, tehnologija predstavlja najdinamičniji faktor razvoja savremene privrede. Pri tome, najbrže tehnološke promene javljaju se u sferi informacionih tehnologija. Nove informacione i komunikacione tehnologije pružaju ogromne mogućnosti za povećanje brzine i kvaliteta komunikacija. U poslovnom smislu, to je veoma značajno zato što preduzeća mogu brzo doći do relevantnih informacija sa tržišta. U savremenom poslovanju, informacija postaje strateški resurs, pa je sasvim logično to što savremena privreda počiva na stvaranju informacija, njihovom posedovanju i razmenjivanju (Đorđević, Čočkalo, 2004).

Postoji veliki broj definicija, koje pokušavaju precizno da odrede pojам informacionih tehnologija. Neke od njih su sledeće: (prema Marčićević, Marošan, 2010)

- Informaciona tehnologija je tehnologija koja se koristi radi skladištenja, obrade i raspodele informacija naročito uz korišćenje računara (Oksfordski rečnik).
- Prema (O'Brien, 1998), informacionu tehnologiju čini hardver, softver, telekomunikacija, upravljanje bazama podataka i druge tehnologije za obradu informacija koje se koriste u automatizovanim informacionim sistemima.
- Informaciona tehnologija predstavlja spoj računarske i komunikacione tehnologije sa ciljem prenosa podataka, zvučnih i video signala (Williams, Sawyer, 2003)
- Informacionu tehnologiju je svaki računarski alat koji koriste ljudi da bi radili sa informacijom kako bi podržali potrebe organizacije za informacijom i njenom obradom (Haag, Cummings, McCubrey, 2002).
- Prema (Marčićević, Marošan, 2010), informaciona tehnologija je skup računarskog i komunikacionog hardvera i softvera, koji se koriste kako bi se zadovoljile potrebe pribavljanja, procesiranja i distribucije informacija.

Često se, umesto termina informaciona tehnologija, koristi termin informacione tehnologije, dakle, govori se u množini. Prema (Marčićević, Marošan, 2010), time se ističe heterogenost ovog pojma, koji ne obuhvata samo hardver računara, odnosno njegove komponente, već i softver, računarske mreže, sisteme za obuhvat podataka, telekomunikacione sisteme i mnoge druge tehnologije koje su često same za sebe predmet proučavanja drugih naučnih disciplina. Čini se da je predstavljanje ovog pojma u množini ispravnije, pa se u nastavku govori na taj način, dakle, o informacionim tehnologijama.

Takođe, često je u upotrebi i pojам informaciono komunikacione tehnologije. Ovaj pojам ukazuje na snažnu vezu informacionih tehnologija i komunikacije, kako u tehnološkom, tako i organizacionom smislu.

Informacione tehnologije imaju sve veći značaj za poslovanje preduzeća. Informacione tehnologije su veoma često ključne u ostvarivanju konkurenčkih prednosti preduzeća. Prema (Vujović, 2005), savremene informacione tehnologije i na njima zasnovani informacioni sistemi, imaju strategijski značaj za funkcionisanje preduzeća. Vujović (2005) navodi da se uticaj informacionih tehnologija na poslovanje preduzeća ogleda u sledećem:

- Informacione tehnologije se ugrađuju u brojne proizvode i usluge. Jednostavno, informacione tehnologije su sastavni deo brojnih proizvoda i usluga, koji ne mogu da funkcionišu bez informacionih tehnologija.
- Pojava novih proizvoda i usluga zasnovanih na informacionim tehnologijama. Razvoj informacionih tehnologija širi spektar njihove primene. Nove ideje se koriste razvoj novih proizvoda i usluga.
- Informacione tehnologije značajno menjaju poslovanje. Pre svega, na značaju sve više dobija elektronsko poslovanje.
- Poslovne strategije se definišu u skladu sa informacionim tehnologijama. Strategije preduzeća često se baziraju na posedovanju ili neposedovanju odgovarajućih savremenih tehnologija.
- Informacione tehnologije doprinose smanjenju troškova. Smanjenje troškova poslovanja putem primene informacionih tehnologija, nastaje usled smanjenja broja zaposlenih, ostvarivanja boljih, bržih i kvalitetnijih proizvodnih / uslužnih procesa, bržih reakcija na poteze konkurenциje i dr.
- Informacije se koriste za upravljanje. Menadžment preduzeća ne može efikasno da radi svoj posao u odsustvu kvalitetnih i pravovremenih informacija sa tržišta, o konkurenциji, u sferi delatnosti preduzeća i dr.

3.2. Informacioni sistemi

3.2.1. Definisanje informacionih sistema

Prema (Vujović, 2005), informacioni sistemi su ključna kategorija informatike, kao naučne discipline. Brojne su definicije informacionih sistema, a neke od njih su:

- “Informacioni sistem je određeni skup metoda, postupaka i resursa, oblikovanih tako da se potpomognе postizanje nekih ciljeva.” (Thierauf, 1988).
- “Informacioni sistem čine četiri osnovne komponente i to: (1) operacije obrade podataka, (2) metode obrade podataka, (3) sistemska analiza i (4) tehnike modeliranja.” (Burch, Strater, Grudnitski, 1979).
- “Informacioni sistem je model realnog organizacionog sistema u kojem deluje. To je sistem u kome su elementi međusobno i sistem kao celina sa oruženjem povezani informacionim tokovima.” (Radulović, Kazi, Kazi, 2010).
- Prema (Vujović, 2005), “informacioni sistem možemo definisati kao skup metoda, postupaka i resursa, organizovanih da podrže poslovanje, putem ažurnog i pouzdanog obuhvata podataka u procesu rada i odlučivanja.”

Informacioni sistemi pružaju informacije koje su neophodne za donošenje odluka i rešavanje problemna u organizacijama (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005). U razvoju informacionih sistema, mogu se uočiti sledeće etape:

1. *Elektronska obrada podataka (EOP)*. Računari su prvo upotrebljavani u svrhu elektronske obrade podataka, a zatim je njihova upotreba naglo proširena. Tako se pojavljuju nove upotrebe i oblici informacionih sistema.
2. *Management Information Systems (MIS)*. U odnosu na ostale informacione sisteme i računarske aplikacije, upravljački informacioni sistemi imaju sledeće karakteristike: DSS je zamena za MIS, MIS uključuje sve računarske aplikacije, MIS je resurs organizacije (McLeod, 1990)
3. *Decision Support Systems (DSS)*. Sistemi za podršku odlučivanju namenjeni su kao podrška odlučivanju u organizacijama.

4. *Expert systems (ES)*. Ekspertni sistemi su razvijeni u području veštačke inteligencije. Imaju zadatak da, putem odgovarajućih baza znanja i mehanizama zaključivanja, rešavaju specifične probleme.
5. *Office Automation (OA)*. U poslednje vreme, sve je značajniji razvoj automatizovane kancelarije.

Prema (McLeod, 1990), prethodno navedene oblasti primene informacionih sistema, zapravo čine jedan celoviti sistem, koji ima naziv informacioni sistem zasnovan na računaru (Computer - Based Information System - CBIS).

3.2.2. Komponente i aktivnosti informacionih sistema

Informacioni sistemi se sastoje od odgovarajućih komponenti. Ove komponente sprovode određene aktivnosti kroz interakciju sa unutrašnjim i spoljašnjim okruženjem. Unutrašnje okruženje je internog karaktera, odnosno, sama organizacija. Spoljašnje okruženje je eksternog karaktera, pri čemu se misli na tržište, konkurenčiju, potrošače, dobavljače i dr.

Slika 3.1. prikazuje model informacionog sistema. Ovaj model sadrži konceptualni okvir, komponente, aktivnosti, kao i odnose u okviru informacionog sistema i odnose sa okruženjem. Aktivnosti informacionog sistema, mogu se sumirati u sledećem: sakupljanje, sredovanje i unos podataka, zatim obrada, organizovanje, skladištenje i održavanje podataka. Konačno, podaci se dostavljaju korisnicima sistema.

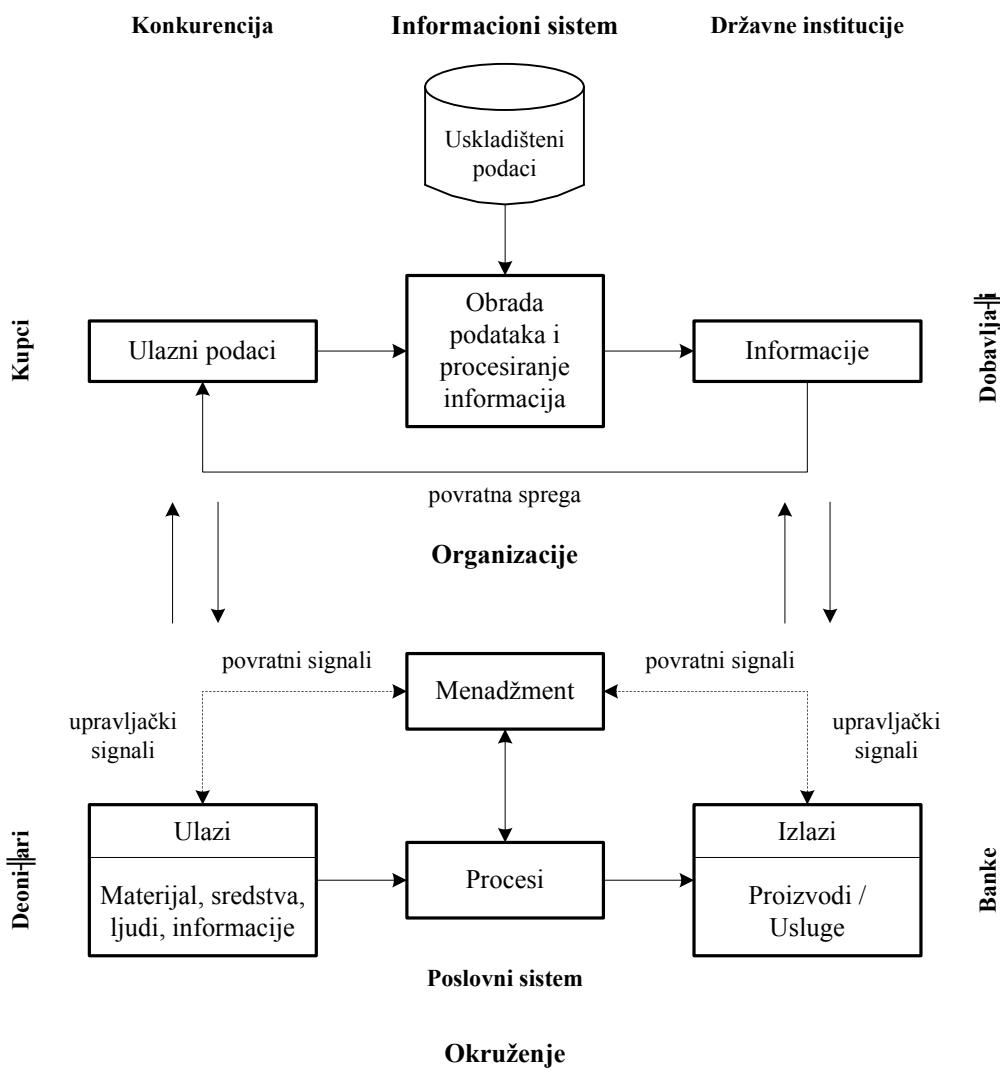
Prema (O'Brien, 1998), svi informacioni sistemi sadrže četiri ključna koncepta:

1. Ljudi, hardver, softver, podaci i računarske mreže čine pet osnovnih grupa resursa svakog informacionog sistema.
2. Ljudski resurs obuhvata specijaliste i korisnike informacionih tehnologija, hardverski resurs obuhvata računarske uređaje i medije, softverski resurs obuhvata programe i procedure, resurs podataka obuhvata baze podataka i znanja, a resurs računarske mreže obuhvata komunikacione medije i računarske mreže.
3. Resurs podataka se transformiše aktivnostima procesiranja u različite informacione proizvode za različite krajnje korisnike.
4. Procesiranje informacija obuhvata sledeće aktivnosti: ulaz, obradu, izlaz, memorisanje i kontrolu.

Prema (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005), osnovne i najznačajnije aktivnosti informacionih sistema su:

- *Ulaz kao resurs podataka*. Aktivnost ulaza podrazumeva zahvatanje, pripremu i unošenje podataka u bazu podataka.
- *Obrada podataka u informacije*. Ovo je aktivnost procesiranja, odnosno, izračunavanja, upoređivanja, sortiranja, sumiranja, klasifikovanja i brojnih drugih operacija.
- *Izlaz informacionih proizvoda*. Cilj ove aktivnosti je da ispunji očekivanja korisnika različitih profila, kao što su menadžeri, eksperti, tehničko, administrativno osoblje i dr. Izlaz je obično dat u vidu poruka, izveštaja, dokumenata, grafika i sl. Potrebno je da informacije budu kvalitetne, razumljive, aktuelne i korisne za korisnike.
- *Memorisanje podataka*. Ovo je ključna komponenta i aktivnost informacionih sistema. Memorisanje se najčešće vrši u vidu baza podataka. Čuvanje podataka je od izuzetne važnosti za informacione sisteme, ali i za organizacije u celini.

- *Kontrola performansi sistema.* Ovo je izuzetno značajna aktivnost informacionih sistema. Kontrola se ostvaruje putem odgovarajućih povratnih veza o stanju i kvalitetu sprovedenih aktivnosti. Povratne veze podrazumevaju i korektivne elemente kojima se sistem drži na željenom nivou.



Slika 3.1. Model informacionog sistema (koncept, komponente, aktivnosti, odnosi)
(O'Brien, 1998)

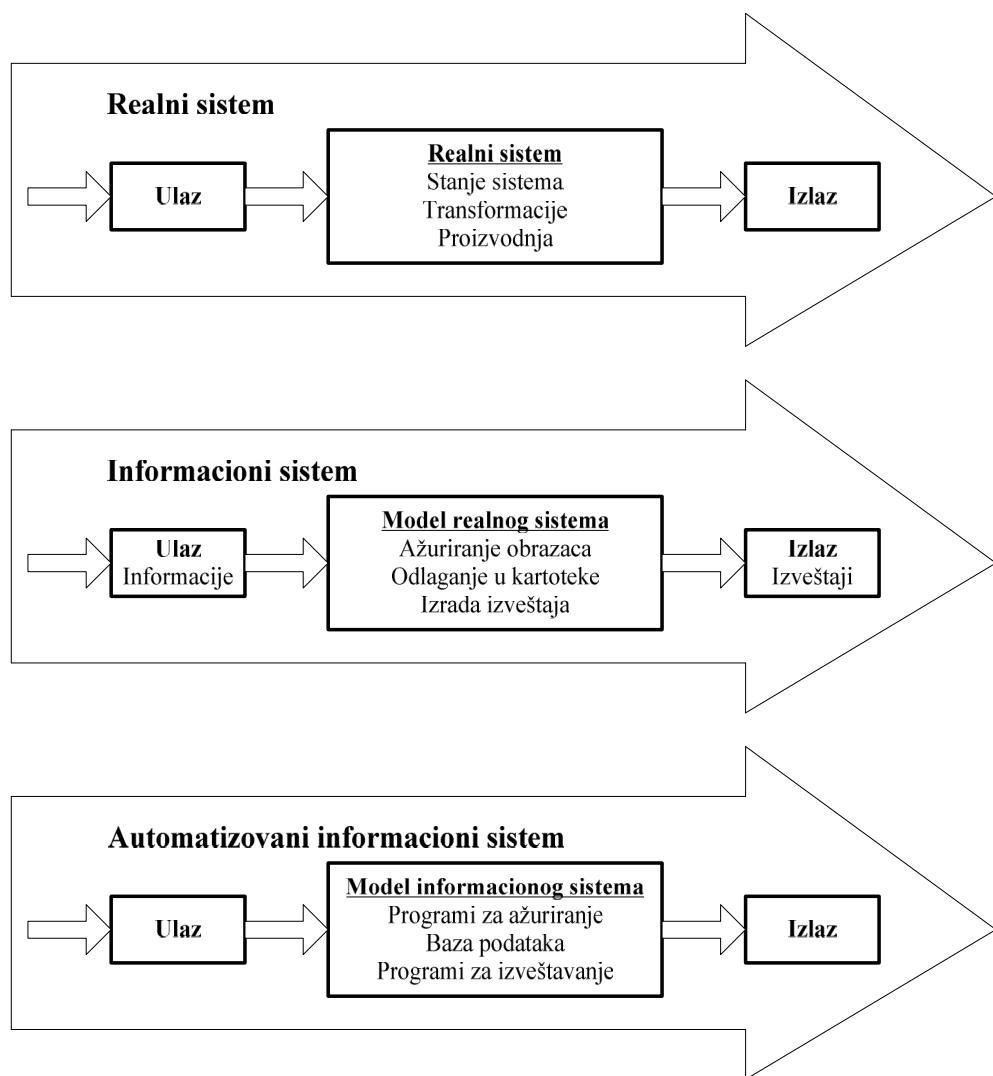
Primena informacionih i komunikacionih tehnologija treba da omogući: (Nikolić, 2007)

- Razmenu, obradu, arhiviranje i ažuriranje podataka o proizvodima između hardverski i softverski heterogenih komponenata.
- Brzi prenos velike količine podataka.
- Korišćenje razdeljenih resursa.
- Multimedijalne mogućnosti.
- Primenu Interneta / Intraneta u poslovanju.

3.2.3. Modelovanje informacionih sistema i njihov položaj u realnom sistemu

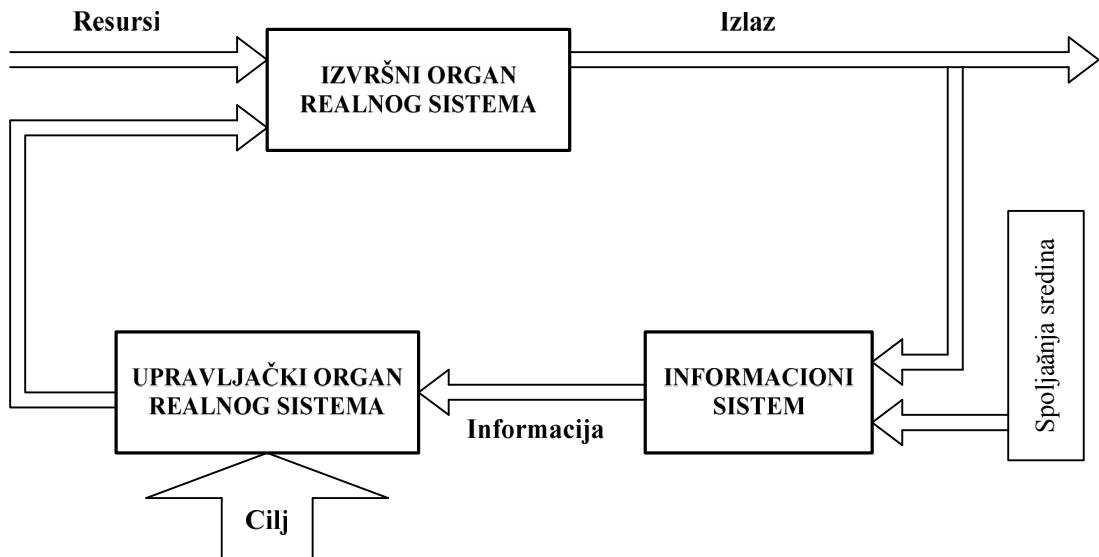
Prema (Radulović, Kazi, Kazi, 2010), informacioni sistem se razvija za neki realni sistem, usled čega se struktura realnog sistema uzima kao osnova za modelovanje strukture informacionog sistema. Realni sistem je stvarni dinamički sistem, koji postoji u stvarnosti. Organizacioni sistemi su realni sistemi.

Slično tome, Veljović, Radojičić i Vesić (2008), ukazuju da informacioni sistem nastaje preslikavanjem realnog sistema (slika 3.2.). Preslikavanje realnog sistema u informacioni sistem ostvaruje se putem modelovanja procesa i podataka. Izgradnjom informacionih sistema baziranih na računarskim tehnologijama, došlo je do automatizacije osnovnih funkcija informacionog sistema. Tako formirani informacioni sistemi nazivaju se automatizovani informacioni sistemi. Oni nastaju fizičkim modelovanjem podataka, odnosno, formiranjem baze podataka i korisničkog interfejsa.



*Slika 3.2. Preslikavanje realnog sistema u informacioni sistem
(Veljović, Radojičić, Vesić 2008)*

Osim što je značajno predstaviti način formiranja informacionog sistema na bazi realnog sistema, korisno je sagledati položaj informacionog sistema u odnosu na realni sistem (organizacioni sistem), što je prikazano na slici 3.3.



*Slika 3.3. Položaj informacionog sistema u odnosu na organizovani realni sistem
(Veljović, Radojičić, Vesić, 2008)*

3.2.4. Resursi informacionih sistema

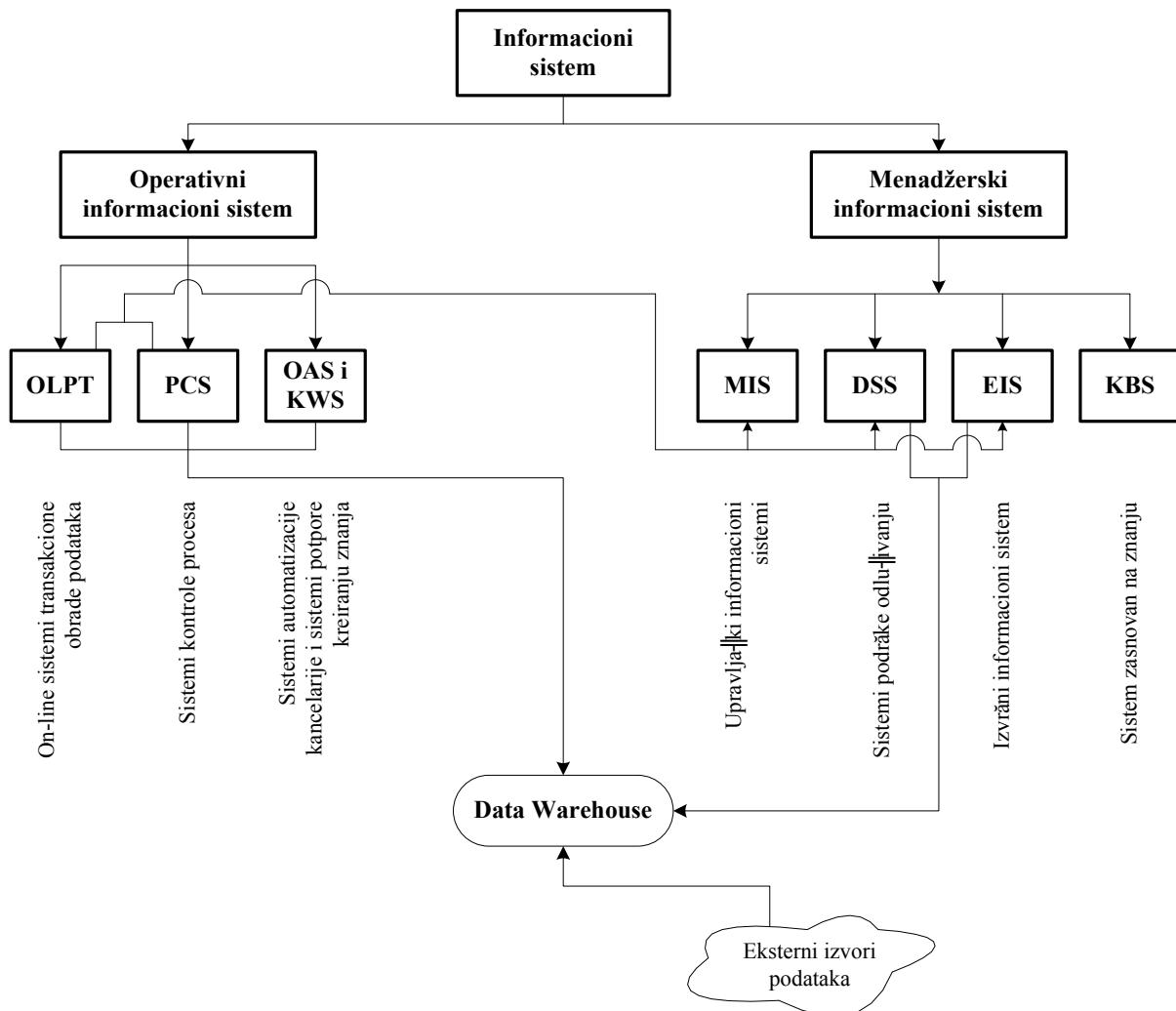
Informacioni sistem predstavlja sociotehnički sistem, koji raspolaže, organizuje i efektivno i efikasno koristi sledeće resurse: (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005; Vujović, 2005)

- *Ljudski resursi.* U smislu informacionih sistema, ljudske resurse čine IT stručnjaci i krajnji korisnici informacionih sistema. IT stručnjaci imaju zadatku da razvijaju, primenjuju i održavaju informacione sisteme. Ljudski resursi (pre svega IT stručnjaci) se obično nalaze u informacionom centru. IT stručnjaci mogu imati različite specijalnosti, kao što su: projektanti informacionih sistema, sistem analitičari, programeri, administratori baza podataka, softver inženjeri, stručnjaci za hardver i mreže i dr. Krajnji korisnici su ljudi koji upotrebljavaju informacioni sistem. Krajnji korisnici su menadžeri, analitičari, inženjeri, istraživači, ljudi iz marketinga i nabavke, ljudi zaposleni u računovodstvu, pravnoj službi i dr. Može se primetiti da gotovo svi zaposleni u organizaciji predstavljaju korisnike informacionih sistema.
- *Hardverski resursi.* Hardverske resurse čine svi računarski resursi, koji podržavaju rad informacionih sistema. Ovde spadaju: serveri baza podataka (veliki računari i računari opšte namene), serveri aplikacija (mini računari), radne stанице (mikro računari), razne periferne jedinice, kao što su štampači, tastature, monitori i dr., mediji za skladištenje podataka (diskovi, magnetne trake, CD-ovi, USB-ovi, eksterne memorije i dr.).
- *Softverski resursi.* Softverske resurse predstavljaju svi programski paketi i procedure, kao što su, na primer: operativni sistemi, sistemi za upravljanje bazama podataka, softveri za statističku obradu podataka, programi prevodioci, OLAP softver, razni aplikativni softveri, kao i brojne procedure koje predstavljaju uputstva za korisnike.
- *Resursi podataka.* Resurse podataka čine podaci, informacije i znanje, koji se smeštaju i organizuju u okviru baza podataka, baza znanja i dr. Treba primetiti da podaci, informacije i znanje predstavljaju ujedno i resurse same organizacije i kao takvi, imaju dodatni značaj.
- *Resursi računarskih mreža.* Resurse računarskih mreža čine intranet, ekstranet i internet. ovakva računarska infrastruktura osnov je uspešnog funkcionisanja organizacionih sistema. U resurse računarskih mreža spadaju: komunikacioni mediji (koaksijalni kablovi,

optički kablovi, satelitski komunikacioni sistemi, mikrotalasni sistemi i dr.), mrežna oprema (ruteri, svičevi, modemi, habovi, razni priključci i dr.) i komunikacioni kontrolni softver.

3.2.5. Vrste informacionih sistema

Savremeni informacioni sistemi mogu se podeliti na operativne informacione sisteme i menadžerske informacione sisteme. U operativne informacione sisteme spadaju: on-line sistemi transakcione obrade podataka, sistemi kontrole procesa, sistemi automatizacije kancelarije i sistemi potpore kreiranju znanja. U menadžerske informacione sisteme spadaju: upravljački informacioni sistemi, sistemi podrške odlučivanju, izvršni informacioni sistem i sistem zasnovan na znanju. Svi podaci, vezani za operativne informacione sisteme i menadžerske informacione sisteme, kao i podaci dobijeni iz eksternih izvora, skladište se u Data Warehouse (DW). Prema (Inmon, 1996), Data Warehouse predstavlja jedinstveno, veliko, integrisano, prilagodljivo, elastično i bezbedno spremište podataka, koje obezbeđuje brzu i laku dostupnost i upotrebu svih raspoloživih podataka. Ovako strukturirane vrste informacionih sistema, mogu se predstaviti grafički, kao na slici 3.4.



Slika 3.4. Struktura vrsta informacionih sistema (Balaban, Ristić, Durković, Trninić, 2005)

3.3. Interakcija informacionih sistema i organizacije

Organizacija i njen informacioni sistem nalaze se u veoma složenim relacijama. S jedne strane, organizacija utiče na informacione sisteme i informatičke tehnologije, a sa druge strane, isto tako, informacioni sistemi imaju uticaj na organizaciju. Prema (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005), u tom smislu, mogu se postaviti brojna pitanja:

- Da li informacione tehnologije i informacioni sistemi utiču na organizacionu strukturu i na koji način?
- Da li informacioni sistemi smanjuju izradu i distribuciju pisanih dokumenata?
- U kojoj meri su informacione tehnologije značajne u reinženjeringu poslovnih procesa?
- Da li informacione tehnologije doprinose decentralizaciji moći u okvirima organizacije?
- Da li informacione tehnologije pomažu u isticanju kreativnosti zaposlenih?
- Da li informacioni sistemi utiču na bolju integraciju unutar organizacije, kao i bolje povezivanje sa okruženjem?

Veza organizacije i informacionog sistema, može se predstaviti šematski (slika 3.5.). Kao što se vidi sa slike, ova veza nalazi se pod uticajem velikog broja različitih faktora. Menadžment organizacije treba da definiše kakav informacioni sistem je potreban i primeren organizaciji, koje su njegove uloge, kako uskladiti informacioni sistem sa organizacijom i sl. Interakcija informacionih sistema i organizacije dovodi do brojnih promena u organizaciji, kao što su promene organizacione strukture, organizacione politike, organizacione kulture, ali i uticaja na strategijske akcije, strategijske odluke, operativne procedure i sl.



Slika 3.5. Veza organizacije i informacionog sistema
(Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005)

Uticaj organizacije na informacioni sistem, ogleda se u sledećem: (na osnovu Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005)

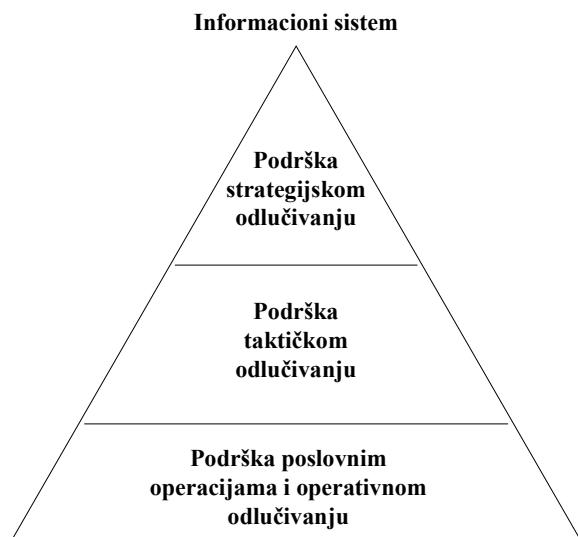
- Menadžment odlučuje o kako zapravo organizacija treba da koristi informacione sisteme.
- Menadžment definiše ko treba da bude nosilac razvoja, inoviranja i održavanja informacionih sistema organizacije.
- Menadžment definiše strategiju razvoja informacionih sistema.
- Menadžment donosi odluke o softverskim paketima, uslugama koje će se koristiti u oblasti informacionih sistema.

Uticaj informacionih sistema na organizaciju, ogleda se u sledećem: (na osnovu Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005)

- Informacioni sistemi i informacione tehnologije ubrzavaju proizvodne cikluse a time doprinose uštedama novca i vremena.
- Informacioni sistemi i informacione tehnologije ubrzavaju, pojednostavljaju i pojeftinjuju poslovne procese, kao što su nabavka, prodaja, administrativne aktivnosti i sl.
- Informacioni sistemi i informacione tehnologije doprinose smanjenju troškova internih i eksternih komunikacija.
- Primena savremenih informacionih tehnologija dovodi do smanjene potrebe za brojem zaposlenih, pre svega administrativnog osoblja, ali i srednjih menadžera.

3.4. Informacioni sistemi i nivoi upravljanja u organizacijama

Posao menadžera je takav da zahteva raspolagaje velikim brojem informacija. Te informacije moraju biti kvalitetne, pravovremene, pouzdane. Samo uz posedovanje takvih informacija, menadžeri mogu uspešno da odgovore izazovima svog posla, koji je izuzetno stresan i odgovoran. Na različitim nivoima upravljanja i odlučivanja, potrebne su i različite vrste informacija. U organizacijama postoje strategijski (viši), taktički (srednji) i operativni (niži) nivoi menadžmenta i donošenja odluka. Informacioni sistemi pružaju podršku upravljanju i odlučivanju menadžerima, na svim nivoima. Ovo se šematski može predstaviti na slici 3.6.



*Slika 3.6. Podrška informacionih sistema na različitim nivoima upravljanja
(Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005)*

3.5. Nove uloge informacionih sistema u organizacijama

Informacioni sistemi i informacione tehnologije imaju važnu ulogu i uticaj u savremenim organizacijama. Ovaj uticaj se ogleda u tome što informacioni sistemi i informacione tehnologije u značajnoj meri definišu strategijsko i operativno planiranje u organizacijama, zatim strategijsko i operativno odlučivanje u organizacijama.

Tehnološki progres donosi najznačajnije promene u okruženju organizacija. Ovakve promene nisu pod kontrolom preduzeća. Upravo zbog toga, kao i zbog značaja koje imaju promene u sferi informacionih tehnologija, organizacije moraju da preuzmu aktivnu ulogu prema

ovakvim promenama. Zapravo, opstanak i razvoj organizacija zavisi od njihove sposobnosti da se prilagode tehnološkom tazvoju, a samim tim i razvoju informacionih tehnologija. Prema (Nikolić, 2007), tehnološki progres utiče na poslovanje preduzeća, na sledeći način:

- Deluje na zastarevanje tehnoloških i proizvodnih procesa i opreme.
- Deluje na zastarevanje proizvoda.
- Deluje na zastarevanje stručnih znanja i metoda upravljanja.

Menadžment u organizaciji mora kontinuirano da istražuje i prati najnovije tendencije u nauci i tehnologiji kao i da ih ugrađuje u postojeće proizvode i osvaja nove (Nikolić, 2007). Ova pitanja najčešće imaju strategijski karakter i dugoročan uticaj na organizacije. Za donošenje strategijskih odluka u organizacijama, neophodno je uvažavati faktor prisutnih informacionih tehnologija u organizaciji, kao i faktor razvoja novih informacionih tehnologija u okruženju.

Informacione tehnologije značajno su unapredile komunikaciju i medije, koji su, na globalnom nivou, doživeli značajan razvoj u poslednjih nekoliko decenija. Uvedeni su novi mediji, a postojeći su usavršeni (Nikolić, 2012). Došlo je do izuzetno značajnog tehnološkog razvojga, koji počiva upravo na razvoju i integraciji telekomunikacionih i informacionih tehnologija. Pri tome značajnu ulogu imaju sateliti, koji omogućavaju da informacije trenutno putuju na sasvim drugu stranu zemaljske kugle. Sistem masovnih komunikacija posmatra se kao najmoćnija i najuniverzalnija institucija dvadesetog veka (Đorđević, Bešić, 2005).

U smislu menadžmenta u organizacijama, postoje brojne nove uloge informacionih sistema. Prema nekim autorima (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005; Vujović, 2005), te uloge ogledaju se u sledećim oblastima:

- *Strategijska uloga Interneta.* Na primeru Interneta najbolje se manifestuje munjevit tehnološki razvoj (Mitić, Tešić, 2009). Do pre nekoliko godina rad na Internet mreži bio je dostupan samo u naučnoj eliti sveta, a danas je pristup ovoj mreži postao osnovna potreba svakog čoveka, tako da danas nema područja nauke i prakse gde se ne koriste prednosti koje su doneli računari i Internet. Isto tako, Internet je promenio mnogo toga u poslovanju. Odmah nakon stvaranja odgovarajućih tehničkih preduslova, počela je rapidna upotreba Interneta. Klasični pogledi na poslovanje zauvek su promenjeni. U prvom redu, promenjena je sposobnost preduzeća da kontroliše informacije sa tržišta. Usled toga, više ne postoji mogućnost da se proaktivno utiče na tržište, kako bi se ono prilagodilo sopstvenim potrebama. Putem Interneta se danas kupuje, prodaje, ugovara, pregovara, upravlja novcem i vremenom, trguje akcijama, prate stručna predavanja, emituju video, TV i radio programi, pronalaze novi kadrovi i novi projekti, izdaju knjige i časopisi, telefonira, vrše istraživanja tržišta, koriste softverski paketi, šalje i arhivira dokumentaciju, organizuju video konferencije itd. (Mitić, Tešić, 2009). Prema (Brown, 2009), Internet je mnogo moćniji i kompleksniji medij od tradicionalnih medija. Takođe, Internet se od tradicionalnih medija razlikuje po svojoj tehnologiji, korisnicima i uslugama. Internet sve više postaje medij na koga se organizacija oslanja u strategijskim aspektima poslovanja. Velika većina organizacija ima sopstvene web sajtove na kojima se mogu naći informacije o organizaciji, njenim proizvodima, uslugama, kao i razne novosti značajne za potrošače i poslovne saradnike. Interesantan, kvalitetan, dobro organizovan i dobro dizajniran web sajt može značajno doprineti poslovnim rezultatima organizacije. Prema (Balaban, Ristić, Đurković, Trninić, 2005), ni jedna informaciona tehnologija nije postigla brži razvoj i snažniju implementaciju od Interneta, za tako kratko vreme.
- *Unapređenje sistema kvaliteta.* Kontrola kvaliteta je oduvek bila značajna za uspeh preduzeća. U današnje vreme, kontrola kvaliteta je evoluirala u koncept TQM (Total Quality Management), koji je znatno širi pojам od kontrole kvaliteta. TQM, osim

kontrole kvaliteta, obuhvata i kontinuirano unapređenje kvaliteta, produktivnosti, fleksibilnosti, performansi organizacije i drugo. Između ostalog, cilj je da proizvod dolazi brže na tržište uz manje troškove, i da se ostvaruje se bolji kvalitet proizvoda. Da bi TQM koncept mogao da ostvari sve ove zadatke, neophodno je da primenjuje odgovarajuću softversku i informatičku podršku.

- *Reinženjering poslovnih procesa.* Reinženjering poslovnih procesa karakteriše revolucionaran, odnosno potpuno nov, radikalno drugačiji način poslovanja, kojim se dovode u pitanje svi postojeći poslovni i proizvodni procesi. Pri tome je akcenat na centralnim, glavnim procesima, a sve uz pomoć informatičkih tehnologija bez kojih bi taj postupak bio neuporedivo sporiji i teži, a u nekim situacijama gotovo i nepredvidiv (Carr, Johansson, 1995). Dakle, reinženjering poslovnih procesa ne bi bio to što jeste bez primene savremenih informacionih tehnologija. Treba reći da se reinženjering bitno razlikuje od drugih procesa transformacije u organizaciji: reinženjering u redizajniranje organizacije unosi neku novu, višu dimenziju, neki drugačiji način gledanja na različite probleme u organizacijama.
- *Stvaranje virtuelne organizacije.* Virtuelne organizacije predstavljaju nov oblik organizacione strukture, u kome se za povezivanje ljudi, komunikaciju, ali i izvršavanje zadataka, pretežno koriste savremene tehnologije, a naročito informacione tehnologije. Pojava virtuelnih organizacija rezultat je promena u okruženju, koje sve više postaje globalno, kompleksno, dinamično i izuzetno promenljivo. Virtuelne organizacije imaju organizacionu strukturu u vidu mreže, koja je prilagodljiva na promene iz okruženja. Zaposleni su organizovani u timove, koji komuniciraju pretežno putem Interneta, intraneta i ekstraneta. U takvim uslovima mnogi zaposleni obavljaju posao od kuće. Na taj način se ostvaruju razne prednosti, kao što su prilagodljivo radno vreme, uštede na vremenu i troškovima putovanja od posla do kuće i sl. Problemi koji se javljaju, vezani su za motivaciju zaposlenih, razvoj i unapređenje međuljudskih odnosa, poverenja i sl.
- *Stvaranje organizacije kreativnog znanja.* Znanje zaposlenih postaje sve značajniji, ako ne i najznačajniji resurs za mnoge organizacije. Prema (Janićijević, 2008), jedini izvor ključnih kompetencija organizacije jesu ljudi i njihova znanja, njihova kreativnost i sposobnost učenja. Zbog toga upravljanje znanjem postaje sve značajnije strategijsko pitanje za organizacije. Mnoge organizacije uspostavljaju sisteme menadžmenta znanjem, koji se odnose na sakupljanje znanja, ovladavanje postojećim znanjima, kreiranje novih znanja, organizacija radi unapređenja procesa upravljanja znanjem i dr. U ovakvim organizacijama, neophodno je da se uspostavi odgovarajuća organizaciona kultura i stil liderstva, kako bi se željeni ciljevi postigli u što većem stepenu.

3.6. Značaj informacionih tehnologija za zemlje u tranziciji

Dug period socijalizma, promene i teškoće kroz koje je Srbija prošla prethodnih godina (raspad Jugoslavije, ratovi, sankcije i bombrdovanje), uticale su na specifičnosti koje karakterišu organizacije u Srbiji i odnose unutar njih. Neke od tih specifičnosti su opisane u istraživanju nacionalne i organizacione kulture u Srbiji (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012). U skladu sa tim, Roztocki i Weistroffer (2015) ukazuju da se u procesu ukidanja centralizovanog sistema planiranja, tranzicione zemlje teško udaljavaju od birokratskog uređenja i stavova menadžmenta, koji spadaju u nasleđe i nisu prilagođeni novim zahtevima. Istovremeno, velika preduzeća u Srbiji još uvek se nalaze u vasništvu države i tek im predstoji proces privatizacije. Zbog svoje jedinstvene prošlosti, zemlje tranzicije imaju pred sobom veoma specifične izazove present, koji utiču na način i usvajanje informacionih tehnologija (Soja, Cunha, 2015). Hovelja (2009) ukazuje na značaj adekvatne organizacione

transformacije preduzeća i adekvatne reorganizacije ključnih nacionalnih institucija, što je izazov i zadatak društva koje prolazi kroz promene. Ipak, o tome postoji relativno mali broj istraživanja, a iskustva iz prakse mogu da doprinesu u sprečavanju ponavljanja grešaka (Roztocki, Weistroffer, 2011).

Dalje, Roztocki i Weistroffer (2015) smatraju da istraživanja iz oblasti informacionih tehnologija nisu dala kompletnu sliku realnog stanja, jer je fokus istraživanja iz ove oblasti usmeren na ograničeni broj visoko razvijenih zemalja. Slično tome, prema (Dasgupta, Agarwal, Ioannidis, Gopalakrishnan, 1999), istraživanja koja se bave informacionim tehnologijama su fokusirana na organizacije iz SAD i UK i ne sagledavaju kako se ovi okviri i modeli mogu primeniti u zemljama u razvoju. Ipak, informacioni sistemi u globalnom okruženju su pod uticajem različitih kultura, zakona, information technology infrastructure i dostupnosti i uloge stručnih kadrova. Kultura i veličina preduzeća, konkurenčija, vladine politike, devizni kurs i cena računara, imaju značajan uticaj na odluke preduzeća u vezi informacionih tehnologija (Dasgupta, Agarwal, Ioannidis, Gopalakrishnan, 1999). Informacione tehnologije su veoma važne u procesu ekonomske globalizacije i imaju sve veći značaj u zemljama u razvoju (Roztocki, Weistroffer, 2015), kao što je Srbija. Istovremeno, metode upravljanja informacionim tehnologijama su dizajnirane i evoluirale su u razvijenim zemljama i nisu prikladne za zemlje trećeg sveta. Usled toga, metode upravljanja informacionim tehnologijama sada postaju neadekvatne jer se trenutno razmišljanje o menadžment teoriji, na osnovu koje su definisane informacione tehnologije, značajno menja u skladu sa potrebama zemalja u razvoju (Lehmann, 1995). Mitchell, Gagné, Beaudry i Dyer (2012) smatraju da uprkos velikim ulaganjima u informacione tehnologije, brojne tehnološke intervencije u organizacijama ne uspevaju jer zaposleni ne prihvataju i ne koriste informacione tehnologije. Istraživanje ovih autora sagledava uticaj organizacione podrške i distributivne pravde na reakcije zaposlenih na nove informacione tehnologije, sa motivacione tačke gledišta. Između ostalog, rezultati su pokazali da su osnovna (postojeća) i veštački izazvana (akcijama menadžmenta) motivacija povezane sa upotrebom informacionih tehnologija, ali da je upotreba informacionih tehnologija povezana sa uživanjem i prihvatanjem samo kada su ljudi bili suštinski motivisani (Mitchell Gagné, Beaudry, Dyer, 2012).

U zemljama u okruženju vršena su istraživanja u vezi uticaja informacionih tehnologija na poslovanje. Tako je, na primer, predmet istraživanja Hovelje (2009) unapređenje informacionih tehnologija u Sloveniji, koja je takođe zemlja u procesu tranzicije i, kao i Srbija, jedna od bivših republika Jugoslavije. Fokus ovog istraživanja su istraživačka pitanja glavnog faktora unapređenja informacionih tehnologija u Sloveniji. Tako se postavljaju pitanja: da li se Slovenija, kao zemlja tranzicije, susreće sa dodatnim izazovima u procesu unapređenja informacionih tehnologija, koje glavni članovi OECD nemaju, i koji su razlozi zbog kojih unapređenje informacionih tehnologija u Sloveniji ne doprinosi rastu produktivnosti? Autor zaključuje da su razlozi loših rezultata sa dalekosežnim posledicama nastali usled niskog nivoa transfera znanja i neadekvatnog upravljanja unapređenjem informacionim tehnologijama u preduzećima.

U slučaju Mađarske, rezultati istraživanja (Harindranath, 2008) ukazuju na potrebu integracije politika razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija i ekonomskog razvoja. Cilj te integracije je stvaranje informacionog društva za sve građane, jer se pokazalo da, uprkos dobroj tranzisionim rezultatima, proizvodnja i korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija nisu na zadovoljavajućem nivou.

Slično tome, urađeno je istraživanje za Češku, Mađarsku, Rumuniju i Slovačku, a ispitivan je stepen usvajanja novih informacionih tehnologija u ovim zemljama (Earle, Pagano, Lesi, 2006). Istraživanje je izvedeno na osnovu uticaja veličine preduzeća, integracije i vlasničke strukture preduzeća. Uzimajući u obzir da su ove zemlje prošle kroz dve ozbiljne strukturne promene, tehnološke i vlasničke, autori sagledavaju i način na koji su te promene uticale jedna na drugu. Rezultati istraživanja ukazuju da manje integrisana preduzeća imaju veću tendenciju ka usvajanju informacionih tehnologija, kao i privatna preduzeća. Pored toga, rezultati su pokazali da je veza koja polazi od vlasništva, organizacije i integracije ka usvajanju informacionih tehnologija snažnija nego kada je redosled ovih faktora drugačiji. Takođe, u ranoj fazi tranzicije, vlasnički i organizacioni aranžmani, koji su nasleđeni i određeni političkim razlozima, nemaju dobru sposobnost usvajanja i imaju negativne posledice na stepen usvajanja novih informacionih tehnologija. Jedno novije istraživanje (Kokles, Romanová, Hamranová, 2015), pokazuje da su, tokom tranzicije u Slovakia, informacione tehnologije smatrane akceleratorom neophodnih promena u poslovnom sektoru.

U referenci (Watson, Myers, 2001), identifikovana su tri glavna faktora razvoja uspešnosti informacionih tehnologija u malim zemljama. Prvi faktor je stepen promocije informacionih tehnologija od strane vlade, drugi faktor je nivo istraživanja i razvoja, a treći faktor je postojanje obrazovnog sistema koji proizvodi kvalitetne IT kadrove. Konačno, Soja i Cunha (2015) ističu da su iskustva ljudi sa informacionim tehnologijama u razvijenim državama različita u odnosu na iskustva u tranzicionim zemljama. Kao razlog, autori ističu da je nasleđe društveno političkog sistema u tranzicionim zemljama uticalo na negativne stavove prema autoritetu i nizak nivo poverenja u odnosima. To rezultuje većom željom za kontrolom nad zaposlenima i poslovnim procesima.

3.7. Uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse

Brojna istraživanja ukazuju na značaj zadovoljstva korisnika informacionih tehnologija, čak se zadovoljstvo korisnika informacionih tehnologija smatra surrogatom uspešnosti informacionih tehnologija (Delone, McLean, 1992). Rezultati pokazuju da informacione tehnologije više utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih sa dominantnom tehničkom profesionalnom orijentacijom, nego na one sa menadžerskom orijentacijom (McMurtrey, Grover, Teng, Lightner, 2002). Rezultati istraživanja (Maroofi, Rastad, Amjadi, 2015), pokazali su da informacione tehnologije nemaju direktni uticaj na zadovoljstvo poslom, osim kada preduzeće ima visok nivo orijentacije ka tehnologiji. Pored toga, rezultati ukazuju da administrativne veštine pojednostavljaju efekte informacionih komunikacionih tehnologija na zadovoljstvo poslom zaposlenih.

Rezultati istraživanja (Danziger, Dunkle, 2004) pokazuju da, što je posao koji obavljuju zaposleni više baziran na radu na kompjuteru, to se zadovoljstvo poslom zaposlenih smanjuje. Isto tako, zadovoljstvo poslom se povećava sa porastom osećaja samostalnosti u radu i sa saradnicima, a smanjuje se sa povećanjem sati rada na kompjuteru. Primena informacionih tehnologija u procesu rada je doprinela da se mešaju granice između rada i privatnog života (Wright, Abendschein, Wombacher, O'Connor, Hoffman, Dempsey, Shelton, 2014). Neki zaposleni smatraju informacione tehnologije pogodnim sredstvom povezivanja sa radom u kućnom okruženju, zbog čega je njihovo zadovoljstvo poslom veće. Prema (Hu, Kapucu, 2016), nivo upotrebe informacionih tehnologija organizacije treba da odgovara organizacionim ciljevima, misiji preduzeća, strukturi i kapacitetu preduzeća, kao i ulozi preduzeća u

komunikaciji i koordinaciji sa drugim preduzećima. Sve ovo ukazuje na to da je primeni informacionih tehnologija potrebno pristupiti na optimalan način.

Zadovoljstvo poslom i posvećenost zaposlenih imaju određenih dodirnih tačaka. Lumley (2011) je istraživao uticaj informacionih tehnologija na zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost. Prema tom istraživanju, pozitivni rezultati se mogu očekivati u uslovima u kojima se, putem odgovarajuće primene informacionih tehnologija, stvara okruženje koje podstiče zaposlene da ostanu u svojim organizacijama. Takođe, važno je, uz podršku okruženja za informacione tehnologije, stvoriti uslove u kojima zaposleni smatraju svoje radne zadatke značajnim, zadovoljni su platom i osećaju da se podstiče saradnja na radnom mestu. Dodatno, na povećanje organizacione posvećenosti zaposlenih u okruženju informacionih tehnologija, utiču mogućnosti za razvoj karijere i poslovna politika koja podržava porodicu. Istovremeno, karakteristike posla nemaju uticaj na zadovoljstvo poslom i posvećenost. Takođe, sistem verovanja i vrednosti u organizaciji značajno utiče na stepen organizacione posvećenosti kod zaposlenih / korisnika informacionih tehnologija (Chandna, Krishnan, 2009).

Komunikacija ima značajnu ulogu u organizaciji, a informacione tehnologije značajno utiču i na komunikaciju u okviru organizacije. Akkirman i Harris (2005) su istraživali nivoe zadovoljstva komunikacijom između zaposlenih koji rade u virtuelnom radnom okruženju i tradicionalnom radnom okruženju. Rezultati su, suprotno u odnosu na postavljenu hipotezu, pokazali da zaposleni u virtuelnom radnom okruženju imaju viši stepen zadovoljstva komunikacijom. Autori ukazuju da je takva situacija posledica bolje podrške sa viših nivoa, primene odgovarajućih tehnologija i tehnološke podrške, kulture obuke i tehničke obuke, restrukturiranja rada tako da se podrži virtuelno radno mesto, i obezbeđivanja dodatnih sistema socijalne podrške sa ciljem da se smanji otudenost. Dakle, u virtuelnim radnim okruženjima su primenjene mere koje dugi niz godina brojni istraživači preporučuju kao mere unapređenja tradicionalnih radnih okruženja sa ciljem poboljšanja raznih aspekata posla. White, Vanc i Stafford (2010) su istraživali kako zaposleni u velikim preduzećima posmatraju komunikaciju. Zaposleni smatraju da je komunikacija e-mail-om efikasan način razmene informacija, ali i dalje je najbolje prihvaćena direktna interakcija i to važi za zaposlene na svim nivoima. Autori zaključuju da, ako se pažljivo koristi, elektronska komunikacija može uspešno da zameni tradicionalne načine komunikacije u organizaciji. Prednost bi se ogledala u stvaranju osećaja kod zaposlenih na svim nivoima organizacije, da informacije sa vrha dobijaju pravovremeno i direktno. Ovo je posebno značajno jer rezultati pokazuju da su zaposleni (svih nivoa), koji imaju vezu sa CEO, zadovoljniji informacijama koje dobijaju i osećaju veću odgovornost prema organizaciji.

Dakle, informacione tehnologije doprinose kvalitetu i kvantitetu informacija u organizaciji. U tom smislu, značajno je sagledati koncept poverenja u ulovima koji su drugačiji od tradicionalnih. Sa jedne strane, poverenje se može sagledati iz ugla poverenja u informacione tehnologije. To podrazumeva spremnost pojedinca da zavisi ili se oslanja na tehnologiju umesto da pokušava da je kontroliše (McKnight, 2005). Sa druge strane, poverenje se može sagledavati kao međusobno poverenje, u novim uslovima, na koje je uticala upotreba informacionih tehnologija, što je ugao posmatranja i ovog rada. Rezultati istraživanja (Ashleigh, Nandhakumar, 2002) ukazuju da je članovima tima potreban lični kontakt i direktna interakcija da bi se razvijalo poverenje. Takođe, poverenje u članove tima se smanjuje sa porastom stepena izolovanosti. Specifičnost rada u virtuelnim timovima / organizacijama, podrazumeva i specifično ponašanje članova. Tačnije, članovi se, od samog početka, ponašaju kao da poverenje među njima postoji (Jarvenpaa, Knoll, Leidner, 1998). Međutim, autori

Jarvenpaa i Leidner (1999) ukazuju da takvo poverenje jednako brzo i nestaje ukoliko je prvo komunikaciono isustvo između članova negativno. Pored toga, poverenje ima važnu ulogu u prihvatanju informacionih tehnologija na individualnom i organizacionom nivou, ali utiče i na prihvatanje informacionih tehnologija i na nacionalnom nivou (Kirs, Bagchi, 2012). Takođe, ispitivanje medijatornog efekta identifikacije poverenja i afektivne posvećenosti na kontinuiranu razmenu znanja između online poslovnih zajednica, pokazalo je da su identifikacija poverenja i afektivna posvećenost delimični medijatori odnosa između zadovoljstva i kontinuirane razmene znanja (Hashim, Tan, 2015).

Nonaka, Umemoto i Senoo (1996) su istraživali uticaj informacionih tehnologija na implementaciju koncepta organizacije koja stvara znanje. Autori zaključuju da svako preduzeće koje želi prosperitet treba da teži sinergiji informacionih tehnologija i ljudi, sa zajedničkim mogućnostima stvaranja znanja. Takođe, u referenci (Davenport, 1995), navodi se da su informacione tehnologije korisne samo onda kada pomažu ljudima da svoj posao obavljaju bolje i drugačije. Dimovski i Škerlavaj (2004) smatraju da izuzetno turbulentno poslovno okruženje zahteva brzu adaptaciju i prihvatanje promena. Da bi se to postiglo, organizaciono učenje ima ključni značaj. Organizaciono učenje je veoma značajno u procesu sticanja konkurenčkih prednosti. Zato je važno ispitati uticaje na organizaciono učenje i konkurenčke prednosti, a posebno uticaj informacionih tehnologija na organizaciono učenje. Slično tome, prema (Tapscoff, Caston, 1993; De Geus, 1988), sposobnost organizacije da uči brže od konkurenčije može da bude jedina održiva konkurenčna prednost, dok istovremeno, informaciono komunikacione tehnologije postaju sveprisutne i omogućavaju kvalitetnije obavljanje poslovnih aktivnosti i kvaliteta organizacionog učenja.

Intenzivna, kvalitetna, višesmerna, otvorena i iskrena komunikacija je izuzetno značajna komponenta organizacionog učenja. Pri tome je značajna, kako horizontalna, tako i vertikalna komunikacija. Zato je logično istovremeno istraživati zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje. Informacione tehnologije su ključni alat u procesu upravljanja znanjem, ali prisustvo informacionih tehnologija ne garantuje stvaranje znanja, distribuciju znanja niti korišćenje znanja (Ruiz-Mercader et al., 2006). Individualno učenje uz individualne i kolaborativne informacione tehnologije, imaju pozitivan i značajan uticaj na organizaciono učenje. S druge strane, individualno i organizaciono učenje imaju značajne i pozitivne efekte na organizacione performanse (Ruiz-Mercader et al., 2006).

Prema istraživanju Robey, Boudreau i Rose (2000), informacione tehnologije i organizaciono učenje imaju dva glavna toka istraživanja. Prvi tok predstavljaju istraživanja koja se odnose na koncept organizacionog učenja u procesu implementacije i korišćenja informacionih tehnologija u organizacijama. Drugi tok su istraživanja koja se bave dizajnom aplikacija informacione tehnologije za podršku organizacionom učenju. Prema tome, u prvom toku istraživanja, iskustvo igra važnu ulogu u uspehu implementacije, a učenje se postiže kroz formalne obuke i učešća u praksi. U drugom toku istraživanja, učenje se poboljšava kroz sisteme koji podržavaju komunikaciju i diskurs, a informacione tehnologije imaju potencijal da omoguće i onemoguće organizaciono učenje.

Brojni istraživači su ispitivali uticaj informacionih tehnologija na finansijske performanse preduzeća. Studije tokom 80-tih godina prošlog veka, nisu uspele da pronađu vezu pa je takva situacija nazvana proizvodni paradoks. Ubrzo se pokazalo da su investicije u informacione tehnologije ipak uticale na veći rast produktivnosti, a rezultati su bili vidljivi i na nivou organizacija i na nivou države (Dedrick, Gurbaxani, Kraemer, 2003). Na taj način je potvrđen pozitivan uticaj informacionih tehnologija na finansijske performanse. Analiza Bodea (1994)

je pokazala da ovaj odnos ne može da se sagleda merenjem produktivnosti, već je najbolji način da se sagledaju upravljački pokazatelji. Pored toga, mere produktivnosti trebaju da se koriste i interpretiraju pažljivo, jer pri objašnjavanju finansijskih performansi, one variraju od slučaja do slučaja. Rezultati jednog drugog istraživanja pokazuju da preduzeća sa većim kvalitetom informacionih tehnologija imaju bolje finansijske performanse (Bharadwaj, 2000). Slično tome, referenca (Liang, You, Liu, 2010) pokazuje da stepen posedovanja i primene informacionih tehnologija, u smislu resursa preduzeća, može da poboljša efikasnost performansi, ali ne i da direktno utiče na povećanje finansijskih performansi. Na osnovu toga, preduzeća bi trebala da usmere svoju pažnju na povećanje stepena primene informacionih tehnologija kojima raspolažu, a to će rezultovati boljim finansijskim performansama.

Na bazi prethodnih izlaganja, nije teško zaključiti da savremene informacione tehnologije imaju veliki uticaj na brojne organizacione i poslovne performanse u preduzećima, a samim tim, i veliki značaj za poslovanje preduzeća. U ovom radu istražuje se uticaj informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, organizacione posvećenosti, međusobnog poverenja na poslu, organizacionog učenja i finansijske performanse u preduzećima u Srbiji. Iz prethodnih razmatranja, jasno je da ovakva istraživanja imaju veliki značaj, naročito zbog toga što u Srbiji do sada ovakvim istraživanjima nije posvećivana posebna pažnja.

4. ORGANIZACIONO PONAŠANJE

4.1. Osnove organizacionog ponašanja

4.1.1. Definisanje organizacionog ponašanja

Organizaciono ponašanje (eng. Organizational Behavior) je područje istraživanja koje proučava uticaj pojedinaca, grupe i struktura na ponašanje u organizacijama, sa ciljem da se ovako stečena znanja primene za poboljšanje efektivnosti organizacije (Robbins, Judge, 2009). Dakle, organizaciono ponašanje posebno istraživačko područje. Ono proučava tri elementa ponašanja u organizacijama: pojedince, grupe i strukturu. Stečena znanja se koriste za podizanje efikasnosti i efektivnosti organizacije: povećanje produktivnosti, smanjenje apsentizma, fluktuacije i devijantnog ponašanja u radnom okruženju, unapređenje organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih i povećanje zadovoljstva poslom.

U teorijskom smislu, organizaciono ponašanje je oblast koja izučava ponašanje ljudi u organizacionoj sredini preduzeća. U praktičnom smislu, organizaciono ponašanje je nova upravljačka aktivnost koja se sastoji u oblikovanju ponašanja ljudi u organizacijama (Petković, Jovanović, 2002; Sajfert, Vukonjanski, 2008). Menadžeri imaju mogućnost (i obavezu) da utiču na ponašanje zaposlenih u organizacijama. To se postiže uticajem na razvoj i promene ličnih karakteristika i/ili uticajem na promene organizacionog nivoa (Petković, Jovanović, 2002).

Jednostavno, organizaciono ponašanje se može definisati kao naučna disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja ljudi u organizacijama. Cilj je da se njegovim razumevanjem, predviđanjem i usmeravanjem poboljšaju organizacione i poslovne performanse, ali i zadovoljstvo članova organizacije (Janićijević, 2008).

Ponašanje ljudi u organizacijama odvija se na tri nivoa: ponašanje na individualnom nivou (ličnost i lične karakteristike zaposlenih, vrednosti, stavovi, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, motivacija zaposlenih), ponašanje na grupnom nivou (grupe i timovi, liderstvo, odnos sa nadređenim, donošenje odluka, konflikti, moć) i ponašanje na organizacionom nivou (organizaciona kultura, organizaciono učenje, organizacione promene).

U organizacionom ponašanju ima veoma malo jednostavnih i univerzalnih zakona i načela, ako ih uopšte ima (Robbins, Judge, 2009). U prirodnim naukama, kao što su hemija, fizika, biologija i dr., postoje brojni zakoni koji važe u širokim rasponima uslova. Sa organizacionim ponašanjem to nije slučaj. Organizaciono ponašanje se bavi ljudima i njihovim ponašanjem, a ljudi i njihova ponašanja su veoma složeni. Na primer, neke ljude motiviše novac, a neke mogućnost za napredovanje. U istim situacijama, različiti ljudi mogu različito da reaguju, dok isti čovek različito može da reaguje u različitim situacijama. Ipak, organizaciono ponašanje može da pruži odgovore na brojna pitanja u sferi ponašanja ljudi u organizacijama, kao i da pruži zadovoljavajuća predviđanja. Sa visokim stepenom tačnosti može se odrediti međuzavisnost pojedinih varijabli, u određenim uslovima. Drugim rečima, rezultati istraživanja u oblasti organizacionog ponašanja, ne mogu se okarakterisati kao tačni i netačni: svaki rezultat je odgovor na neku situaciju i svaki rezultat se može obrazložiti na odgovarajući način.

Organizaciono ponašanje koristi sistemski pristup i objektivnost u proučavanju ponašanja ljudi u organizacijama. To znači da se odnosi tako proučavaju da se odrede njihovi uzroci i posledice, kao i da se izvode zaključci na bazi naučnih dokaza. Sistemski i naučni pristup nadopunjuju intuitivna opažanja. Ako intuicijom, subjektivno možemo da pretpostavimo zašto se neki ljudi ponašaju na određeni način, ili da pretpostavimo kako će se u budućnosti ponašati, sistemski i naučni pristup do definitivno mogu da potvrde ili opovrgnu.

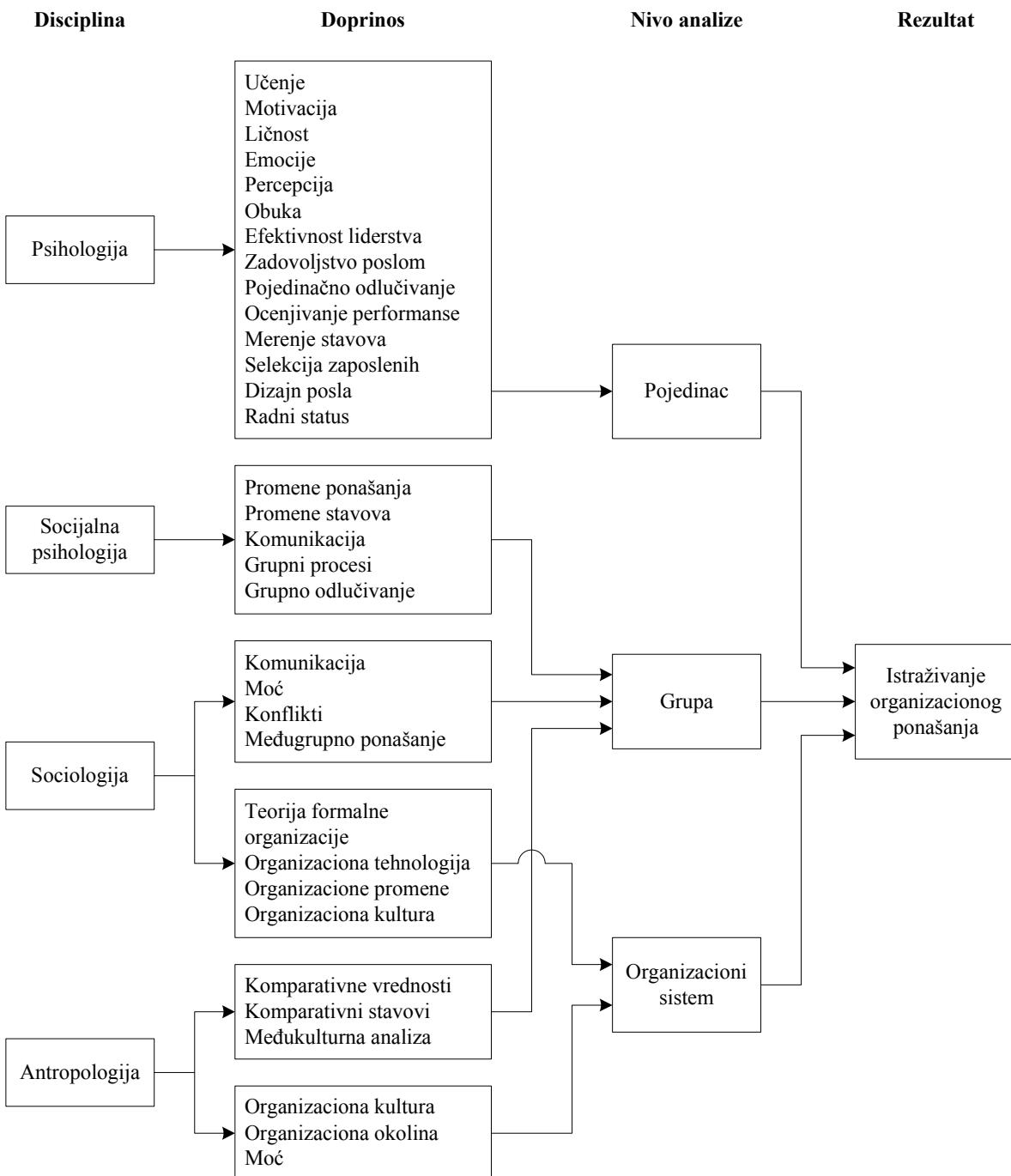
Drucker (prema Janićijević, 2008) navodi da su organizacije, u suštini, socijalne kategorije jer ih čine ljudi. Uspeh menadžera, lidera i performanse organizacija, često i u velikoj meri, zavise od sposobnosti top menadžmenta da razume i predviđi ponašanje ljudi u svom preduzeću. Dakle, organizaciono ponašanje ima veoma veliki uticaj na poslovne rezultate preduzeća. To ukazuje na značaj organizacionog ponašanja i na značaj istraživanja, koja se sprovode u ovoj oblasti.

4.1.2. Organizaciono ponašanje i druge discipline

Organizaciono ponašanje istražuje ponašanje ljudi u organizacijama, kako bi se bolje razumelo, predviđalo i kontrolisalo ponašanje zaposlenih, ali i sprovodilo upravljanje ponašanjem zaposlenih. Konačna svrha ovih istraživanja jeste ostvarivanje boljih poslovnih rezultata organizacija, veće uspešnosti menadžera i većeg zadovoljstva zaposlenih.

Organizaciono ponašanje, kao naučna disciplina, izgrađena je na osnovama brojnih drugih disciplina. Najznačajniji uticaj imale su sledeće discipline: psihologija, socijalna psihologija, sociologija i antropologija (Robbins, Judge, 2009). Doprinos psihologije ogleda se pretežno na nivou pojedinca, dok ostale discipline pretežno imaju doprinos na grupnom i organizacionom nivou. Na slici 4.1. dat je prikaz osnovnih doprinosa proučavanju organizacionog ponašanja. Prema (Janićijević, 2008), sama metodologija istraživanja u organizacionom ponašanju ima sličan pristup i karakteristike sa ostalim društvenim naukama, a posebno sa navedenim disciplinama (psihologija, socijalna psihologija, sociologija i antropologija).

Naravno, organizaciono ponašanje je jedna od značajnih oblasti menadžmenta. Janićijević (2008) razmatra mesto organizacionog poanja u odnosu na druge discipline menadžmenta. Ova razmatranja mogu se sumirati na sledeći način. U odnosu na menadžment ljudskih resursa, razlika je u tome što organizaciono ponašanje ima istraživačku i teorijsku perspektivu, dok menadžment ljudskih resursa ima više menadžersku i praktičnu perspektivu. U odnosu na organizacioni dizajn, koji u fokus stavlja strukturu, formalnu, "tvrdu" stranu organizacije, organizaciono ponašanje, upravo suprotno, u fokus stavlja ljude, neformalnu, "meku" stranu organizacije. Istovremeno, uočava se sličnost organizacionog ponašanja i organizacionih promena: organizacione promene obuhvataju kako promene u sstrukturama, tako i promene u ponašanjima ljudi, a to je upravo ono čime se bavi organizaciono ponašanje.



Slika 4.1. Stvaranje discipline organizacionog ponašanja (Robbins, Judge, 2009)

4.1.3. Zadaci organizacionog ponašanja i savremenih izazova

Organizaciono ponašanje postaje sve značajnije. Savremeni način poslovanja donosi brojne nove izazove u organizacijama, a naročito izazove vezane za ponašanje ljudi u organizacijama. Zbog toga lideri i menadžeri moraju da poznaju organizaciono ponašanje, jer im ono može pomoći da shvate određene situacije, da bolje razumeju zaposlene i njihova poonašanja, da znaju kuda i na koji način da usmere svoje aktivnosti radi povećanja zadovoljstva zaposlenih i ostvarivanja boljih poslovnih rezultata.

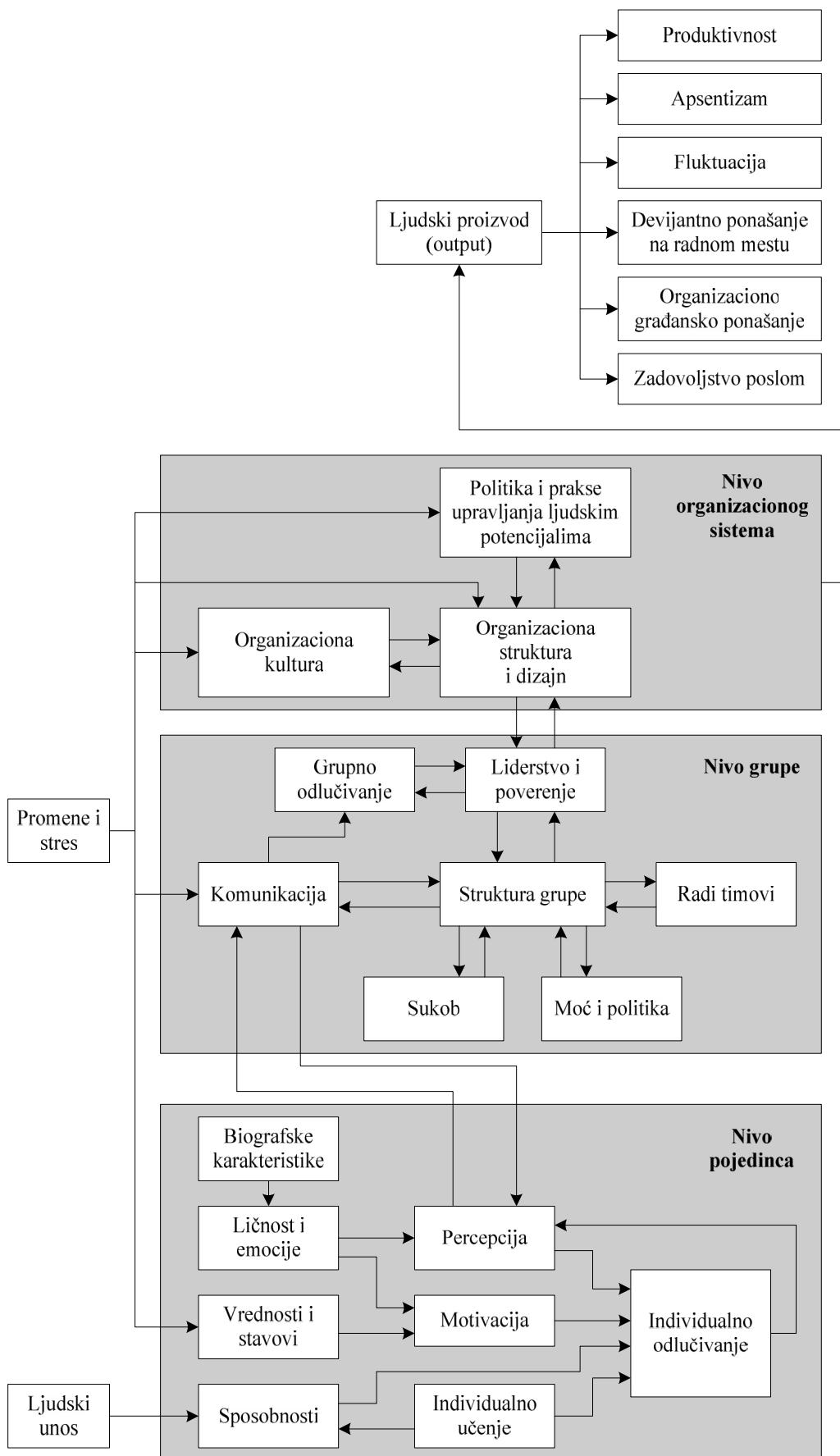
Zadaci organizacionog ponašanja, u današnje vreme, postaju sve brojniji i izazovniji. Neki od njih su sledeći: (Robbins, Judge, 2009)

- *Odrgovor na globalizaciju.* Poslovanje sve više postaje globalno, a nacionalne granice gube na značaju, bar kada je reč o poslovanju i funkcionisanju poslovnih organizacija. Globalizacija znači da postoji sve više zadataka koji se obavljaju u inostranstvu, sve više ljudi radi sa ljudima koji su pripadnici različitih kultura, nacija i vera. Takođe, u pojedinim zemljama (Francuska, Finska, Bliski istok i dr.) značajan je i otpor koji se pruža principima kapitalizma: usmerenost na rast i profit. Pojedini poslovi se premeštaju u zemlje sa jeftinom radnom snagom.
- *Upravljanje raznolikošću radne snage.* Globalizacija se odnosi na razlike među ljudima iz različitih zemalja, a raznolikost radne snage se odnosi na razlike među ljudima unutar iste zemlje. Raznolikost radne snage podrazumeva da su organizacije sve heterogenije u smislu pola, starosne dobi, rase, nacije, vere, invalidnosti, seksualne orientacije i drugih karakteristika zaposlenih u organizacijama. Veoma je značajno da se ove razlike razumeju i prihvataju.
- *Podizanje kvaliteta i produktivnosti.* Mnoge grane industrije danas imaju prevelike ponude. Zbog viška kapaciteta nastaje pojačana konkurenca. Veća konkurenca mobilise organizacije da neprekidno podižu kvalitet svojih proizvoda i usluga. Poboljšanje kvaliteta može se ostvariti samo uz aktivno uključivanje svih zaposlenih u ovakve poduhvate. Ovde organizaciono ponašanje ulazi u proces odgovaranja na promene i dobija na značaju.
- *Nedostatak radne snage.* U svetu postoji problem nedostatka radne snage, naročito visoko stručne radne snage. S jedne strane, natalitet sve više opada, a sa druge strane, ljudi zbog dobrih uslova odlaze ranije u penziju. Žene su već uključene u radnu snagu. Tako, menadžeri će morati da nalaze specifične motivatore za ostanak zaposlenih u organizacijama i nalaženje novih radnika. Neće biti dovoljno da zaposleni imaju samo dobre plate i dodatne privilegije.
- *Poboljšanje klijentskih usluga.* Danas, u razvijenim zemljama, većina zaposlenih radi u uslužnim delatnostima. Zajedničko za sve uslužne delatnosti jeste da podrazumevaju i zahtevaju značajnu interakciju sa klijentima organizacije. Zbog toga menadžeri moraju da usmere svoje zaposlene da rade tako da klijententi budu zadovoljni. U ovome takođe može da pomogne organizaciono ponašanje, pre svega putem razvoja organizacione kulture koja podrazumeva ljubazan, prijatan rad sa klijentima, ali i efikasnost, brzinu, raspoloživost i pouzdanost.
- *Poboljšanje veština za rad sa ljudima.* Za svakog menadžera je izuzetno važno da ume da radi sa ljudima.
- *Podsticanje inovacija i promena.* Organizacije u današnje vreme, koje karakterišu stalne promene, dinamično okruženje, sve veća konkurenca i sve viši zahtevi korisnika, moraju podsticati inovacije i odgovarati na neprestane promene. Bez ovoga, organizacije ne mogu da obezbede dugoročni opstancu na tržištu.

- *Savladavanje teškoće "privremenosti".* Organizacije moraju da rade brzo i da budu fleksibilne. Usled toga, mnogi menadžeri i radnici rade u klimi koja se može opisati kao "privremena". Zaposleni su stalno angažovani na različitim poslovima, stvaraju se fleksibilni timovi, sve češće se angažuju radnici za privremene poslove. Osim toga, česte su promene organizacione strukture. Generalno, zaposleni i njihovi menadžeri moraju da se prilagode ovim situacijama.
- *Rad u umreženim organizacijama.* Računari, internet i savremene informacione tehnologije omogućavaju znatno bržu i efikasniju komunikaciju. Sve to dovodi do umreženosti organizacija. Umreženost stvara radno okruženje u kome zaposleni mogu da rade od kuće, radno vreme postaje fleksibilno, a poslovi u značajnoj meri samostalni. Sve to utiče na menadžere, koji moraju da pronađu nove načine da motivišu ljudе i da upravljaju poslovima, u odnosu na klasične radne uslove.
- *Ravnoteža između posla i privatnog života.* U današnje vreme, posao sve više utiče na privatni život. Globalizacija je doveo do toga da uvek postoje zaposleni koji ne spavaju i imaju potrebu da se čuju sa kolegama iz drugog dela sveta. Savremene komunikacione tehnologije omogućavaju (i što je još gore, obavezuju) da se komunicira u automobilu, od kuće, za vreme godišnjeg odmora... Takođe, same organizacije zahtevaju da se radi duže, da se radi vikendom. Osim toga, i žene su sve češće zaposlene, pa je veoma teško da bračni par, u kome oboje ljudi rade, uskladi svoje oslovne i porodične obaveze. Privatni život ljudi značajno trpi zbog posla. Zbog toga mnogi zaposleni prefereiraju stabilnost u privatnom životu i često biraju manje zahtevne poslove. Organizacije moraju da odgovore na ove izazove tako što će izaći zaposlenima u susret i obezbediti im ravnotežu i granicu između privatnog i poslovnog života.
- *Poboljšanje etičnog ponašanja.* U poslovnom okruženju gde vlada snažna konkurenca i bespoštredna borba za opstanak na tržištu, često postoji pritisak da se prekrše određena pravila i norme ponašanja. Lideri i menadžeri su posebno suočeni sa brojnim etičkim dilemama. Međutim, i pored svih etičkih izazova, od etičnog ponašanja se ne može i ne sme odustati. Etično ponašanje lidera ima značajan pozitivan uticaj na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, ali i na poslovne rezultate. Pored toga, eventualno neetično ponašanje, pre ili kasnije, biva otkriveno i kažnjeno i od strane potrošača.

4.1.4. Model organizacionog ponašanja

Robbins i Judge (2009) su definisali model organizacionog ponašanja (slika 4.2.). Model ima šest zavisnih varijabli: produktivnost, apsentizam, fluktuacija, devijantno ponašanje na radnom mestu, organizaciono građansko ponašanje i zadovoljstvo poslom. Ovo su ključne zavisne varijable, pa su ubaćene u model. Zavisne varijable su pod uticajem brojnih nezavisnih varijabli. Pri tome su nezavisne varijable podeljene na one koje se nalaze na individualnom nivou, nezavisne varijable koje se nalaze na grupnom nivou i nezavisne varijable koje se nalaze na organizacionom nivou. Zbog složenosti i velikog broja nezavisnih varijabli, ni one nisu sve uključene u model. Između pojedinih nivoa uspostavljene su odgovarajuće veze.



Slika 4.2. Model organizacionog ponašanja (Robbins, Judge, 2009)

4.2. Zadovoljstvo poslom

4.2.1. Pojam zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom je stav koji ljudi imaju prema svom poslu. Ovaj stav može biti pozitivan ili negativan, u zavisnosti od toga kakva osećanja zaposleni gaje prema svom poslu. Kada se govori o stavu zaposlenih prema poslu, najčešće se misli na zadovoljstvo poslom. Ova dva izraza se često koriste kao sinonimi (Robbins, Judge, 2009). Stav prema poslu je rezultat percepcije svog posla i stepena podudarnosti očekivanja pojedinca i organizacije (Postrel, 1999). Janićijević (2008) ističe da je, od svih stavova zaposlenih, najznačajniji njihov stav prema poslu.

Locke (Locke, 1976: 1302-1304) definiše zadovoljstvo poslom kao „zadovoljavajuće ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira iz procenjivanja posla ili radnog iskustva“. Prema Spector (1997), zadovoljstvo poslom je lična procena svog posla i radnog konteksta, odnosno stav koji odražava u kolikoj meri ljudi vole ili ne vole svoj posao. Prema (Kinicki, Kreitner, 2006: 164), „zadovoljstvo poslom je afektivni ili emotivni odgovor na različite aspekte sopstvenog posla.“ Prema ovim autorima, zadovoljstvo poslom nije jedinstven koncept: zaposleni mogu biti zadovoljni nekim aspektima posla, dok nekim drugim aspektima posla mogu biti nezadovoljni.

Istraživači su prepoznali zadovoljstvo poslom kao generalni ili globalni koncept, koji obuhvata različite aspekte ili dimenzije (Judge, Parker, Colbert, Hiller, Ilies, 2001; Spector, 1997). Postoji mišljenje da zaposleni mogu biti produktivni samo ako su zadovoljni i da se uspeh organizacije ne može postići ukoliko su zaposleni nezadovoljni. Zbog toga je zadovoljstvo poslom jedna od najviše istraživanih tema u oblasti organizacionog ponašanja.

4.2.2. Šta utiče na zadovoljstvo poslom?

S obzirom na značaj zadovoljstva poslom, uvek se postavljuju sledeća pitanja: šta doprinosi da zaposleni budu zadovoljni svojim poslom i kako postići da zaposleni budu zadovoljni svojim poslom? Prema (Janićijević, 2008), zadovoljstvo poslom je izraženo u meri u kojoj su zaposleni zadovoljni ishodom samog posla i vrstom nagrade koju dobijaju. Prema tome, važno je ono što neki određeni pojedinac ceni. Neko može imati malu platu, ali ako prefereira da radi kreativan posao, uz velike mogućnosti za učenjem i napredovanjem u karijeri, i ima takve uslove na poslu, onda takav zaposleni može biti zadovoljan i pored male plate. Individue svoj posao procenjuju na osnovu faktora koje smatraju bitnim (Sempani, Rieger, Roodt, 2002). Jednostavno, važno je da postoji sklad između realnosti i očekivanja u vezi posla.

Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), brojni faktori utiču na zadovoljstvo poslom, a neki od njih su:

- Plata (visina plate, ali i percepcija o pravednosti visine plate).
- Posao sam po sebi (stepen u kome su radni zadaci interesantni i stepen u kome radni zadaci obezbeđuju šanse za učenje i prihvatljivu odgovornost).
- Šanse za napredovanje (postojanje mogućnosti da zaposleni napreduje u karijeri i hijerarhiji organizacione strukture).
- Nadzor (tehničke kompetencije i interpersonalne veštine neposrednog rukovodioca).
- Saradnici (stepen u kome su saradnici prijateljski nastrojeni, kompetentni i u kojoj meri postoji podrška od strane saradnika).

- Radni uslovi (stepen u kome je fizičko radno okruženje komforno i podržava produktivnost).
- Sigurnost posla (verovanje da je radno mesto relativno sigurno i da postoje izgledi da će tako ostati, uz razumna očekivanja organizacije).

Prema (Janićijević, 2008; Robbins, 2003), svi faktori koji utiču na zadovoljstvo poslom zaposlenih, mogu se podeliti u dve kategorije: organizacioni faktori zadovoljstva poslom i lični faktori zadovoljstva poslom.

Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su: (Janićijević, 2008)

1. *Posao sam po sebi.* Veće zadovoljstvo poslom postoji ukoliko je sam posao zanimljiv, kreativan i izazovan. Ovakvi poslovi daju slobodu u radu i obezbeđuju povratnu informaciju o tome kako je posao obavljen. Suprotno tome, jednostavni, rutinski poslovi sa ponovljenim operacijama i pokretima, nepovoljno utiču na zadovoljstvo poslom.
2. *Sistem nagradivanja.* Generalno, veća plata doprinosi povećanom zadovoljstvu poslom. Međutim, visina plate je često varljiv pokazatelj zadovoljstva poslom. Prema rečima nekih uspešnih privrednika, povećavanje plate kratkoročno doprinese zadovoljstvu platom i zadovoljstvu poslom. Posle nekog vremena radnici se „naviknu” na činjenicu da imaju veću platu, doživljavaju to kao nešto normalno i nastavljaju da rade kao i pre povećanja plate. Isto tako, ... Pored visine plate, veoma je važno da u organizaciji postoji pravedan sistem nagradivanja. Radnici lako razumeju da u nekim situacijama preduzeće ne stoji dobro i da plate ne mogu biti veće, ali veoma teško razumeju zašto neko ima veću platu, a radi jednako ili čak manje i lošije. Zapravo, pravednost u nagradivanju je značajnija od same visine plate. Osim plate, veoma su zančajne i nematerijalne nagrade, ako što su priznanja, javne pohvale, ostvarivanje dodatnih privilegija i slično.
3. *Prijatni radni uslovi.* Poboljšanjem radnih uslova, raste i zadovoljstvo poslom zaposlenih. Poboljšanje radnih uslova doprinosi boljim fizičkim i estetskim uslovima u kojima se posao obavlja. Što je još važnije, dobri radni uslovi pomažu u kvalitetnom izvršenju poslova. Dobri radni uslovi stvaraju mogućnost zaposlenima da budu uspešni i poštovani na svom poslu.
4. *Kolege na poslu.* Socijalni faktori značajno utiču na zadovoljstvo poslom. Zaposleni vole da rade sa kolegama sa kojima imaju dobre odnose. Loši odnosi stvaraju napetu atmosferu i ljudima to često može da smeta. Takođem značajan je odnos sa šefom. Zadovoljstvo poslom se povećava ukoliko je odnos bolji, ako šef pohvaljuje i podržava zaposlenog. Treba imati u vidu i to da su ljudi koji su više ambiciozni i više zainteresovani za uspeh u karijeri, spremniji su da podnesu neprijatnosti sa kolegama. Oni imaju svoje ciljeve i zarad njih su odlučniji da istrepe kolege sa kojima se ne slažu. Prema (Janićijević, 2008), nacionalna kultura može da ima značajnu ulogu u visini uticaja socijalnih aspekata među kolegama na zadovoljstvo poslom. Tako, u kolektivističkim kulturama prijatna socijalna atmosfera i odsustvo konflikata predstavljuju veoma važne preduslove za zadovoljstvo poslom. Često su ovo faktori koji su značajniji od plate. Ove konstatacije važe za srpska preduzeća, zato što je nacionalna kultura u Srbiji izrazito kolektivistička. Ovo je pokazano u istraživanju (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012).
5. *Organizaciona struktura.* Prema (Janićijević, 2008), neka istraživanja pokazuju da su zaposleni zadovoljniji ako je organizacija u većoj meri decentralizovana. U takvim uslovima, zaposleni imaju veću mogućnost da učestvuju u donošenju odluka. Ovakva situacija je prisutna u nacionalnim kulturama sa niskom distancom moći. U slučaju kada je distanca moći visoka, a to je slučaj sa nacionalnom kulturom u Srbiji (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012), zaposleni zapravo i ne očekuju da učestvuju

u donošenju odluka. Tada decentralizacija ne doprinosi povećanju zadovoljstva poslom kod zaposlenih. Prema (Janićijević, 2008), zaposleni u srpskim preduzećima više prefereiraju jasnu i stabilnu organizacionu strukturu, bez velikih promena. Ovo je povezano sa jednom drugom dimenzijom naciopnalne kulture, a to je izbegavanje neizvesnosti. U srpskoj nacionalnoj kulturi, izbegavanje neizvesnosti je visoko izraženo (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012). Zaposleni u preduzećima u Srbiji žele organizacionu strukturu koja je izvesna i nepromenljiva, pa će u tom slučaju osećati i povećano zadovoljstvo poslom.

Lični faktori zadovoljstva poslom su: (Janićijević, 2008)

1. *Sklad između ličnih interesovanja i posla.* Veoma je značajno da zaposleni vole svoj posao, da taj posao odgovara njihovim znanjima, sklonostima i sposobnostima. U takvim uslovima, logično, zaposleni će više biti zadovoljni svojim poslom. Takav posao omogućuje zaposlenom da iskaže svoje pune potencijale i veštine. Dalje, ovo će verovatno doprineti da uspešnije obavlja svoj posao, pa će dobijati i veća priznanja i nagrade. Tako, postoji i indirektni uticaj ličnih interesovanja na zadovoljstvo poslom.
2. *Radni staž i starost.* Generalno, stariji ljudi i ljudi sa dužim radnim stažom imaju veće šanse da budu zadovoljni svojim poslom. Sa povećanjem godina starosti i godina staža, raste i verovatnoća da će zaposleni imati veća znanja, da će bolje obavljati svoj posao, da će imati više priznanja i nagrada. Osim toga, dolaze mlađe kolege i stariji zaposleni se osećaju sigurnije, opuštenije. Takođe, stariji zaposleni shvataju da više neće menjati posao, pa konačno prihvataju neke nedostatke svog posla, koji su im u početku karijere više smetali.
3. *Pozicija i status.* Zadovoljstvo poslom raste sa povećanjem hijerarhijskog nivoa zaposlenog. Viši hijerarhijski položaj i bolja pozicija dovode do veće plate, većeg ugleda, veće moći, većih privilegija. Jednostavno, bolja pozicija i bolji status zaposlenog u organizaciji podižu samopouzdanje i osećaj uspešnosti kod zaposlenog. Konačno, sve to doprinosi većem zadovoljstvu poslom.
4. *Ukupno zadovoljstvo životom.* Istraživanja su pokazala pozitivnu vezu zadovoljstva poslom i ukupnog životnog zadovoljstva. Čovek koji je zadovoljniji svojim životom, biće zadovoljniji i svojim poslom, i obrnuto: veće zadovoljstvo poslom doprinosi i većem ukupnom zadovoljstvu životom.

Slično prothodnim navodima faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom, Robbins i Judge (2009) ukazuju da na zadovoljstvo poslom utiču sama priroda posla, plata, mogućnosti za napredovanje, nadzor, kolege. Ipak, ovi autori posebno ukazuju na značaj i specifičnost sledećih faktora:

1. *Uživanje u samom radu.* Ovaj aspekt uvek ima najsnažniju korelaciju s visokim nivoom ukupnog zadovoljstva poslom. Većina zaposlenih prefereira zanimljive, izazovne, raznovrsne, stimulišuće poslove, koji pružaju mnogo slobode i kreativnosti u radu.
2. *Visina plate.* Visima plate značajno utiče na zadovoljstvo poslom kod siromašnih ljudi. Međutim, to važi do određene granice. Kada plata pređe nivo koji omogućuje solidan život, onda se smanjuje korelacija plate i opšteg zadovoljstva poslom i životom. U svakom slučaju, kako ističu Robbins i Judge (2009), novac ipak motiviše ljude, ali ono što ljude motiviše, ne čini ih istovremeno i srećnim.
3. *Ličnost zaposlenog.* Jednostavno, neki ljudi su uvek srećni i sve im odgovara, dok postoje i ljudi koji uvek i u svemu vide neku manu, neki problem. Ovi drugi ne bi bili zadovoljni ni sa odličnim poslovima. Istraživanja pokazuju da su osobe, koje su mrzovoljne, kritične i negativno nastrojene, obično manje zadovoljne poslom.

4.2.3. Merenje zadovoljstva poslom

Procena zadovoljstva poslom nekog zaposlenog je rezultat složenog sabiranja mnogih različitih elemenata posla (Robbins, Judge, 2009). Prema ovim autorima, postoje dva najčešće korišćena pristupa za merenje zadovoljstva poslom:

1. Pristup koji se bazira na jednoj, globalnoj oceni. Zaposlenima se postavlja jedno pitanje, koje može da glasi: Koliko ste zadovoljni svojim poslom? Ispitanici odgovaraju tako što zaokruže broj na skali od 1 do 5, pri čemu veća ocena označava veće zadovoljstvo poslom.
2. Pristup koji se bazira na prosečnom rezultatu, izvedenom iz više aspekata posla. Ovaj pristup je detaljniji i sastoji se iz većeg broja pitanja. Pitanja se odnose na različite aspekte posla. Traži se mišljenje ispitanika za svako pitanje i nalazi se prosečna ocena zadovoljstva poslom.

Moglo bi se očekivati da je drugi pristup precizniji, kompletniji, i samim tim, bolji. Međutim, oba pristupa su podjednako dobra. To je posledica činjenice da je zadovoljstvo poslom čirok pojam i da se jednim pitanjem zahvata njegova suština. Ovakva konstatacija je možda u suprotnosti sa pomenutom tvrdnjom da zadovoljstvo poslom nije jedinstven koncept (Kinicki, Kreitner, 2006). Međutim, zapravo se radi o sažimanju rezultata pojedinih aspekata i dobijanju prosečne ocene koja je slična jednoj, ukupnoj oceni.

Oba pristupa su korisna: prvi, kada je potrebn brzo doći do rezultata i posvetiti se drugim problemima; drugi kada menadžeri žele da utvrde šta se tačno dešava sa pojedinim aspektima posla, gde leže problemi i kako da se otklone.

4.2.4. Zadovoljstvo poslom i performanse

Mnoge organizacije prepoznaju značaj potencijalne veze između zadovoljstva poslom i željenih organizacionih ishoda (Ivancevich, Matteson, 2002). Prema (Janićijević, 2008), sve više dobijaju na značaju teorije prema kojima društvena odgovornost organizacije podrazumeva i obavezu organizacije prema zaposlenima, u smislu da obezbedi njihovo zadovoljsvo. Ipak, organizacije, pa i sami istraživači zapravo polaze od prepostavke da zadovoljni radnici bolje i više rade. Tako se dolazi do zaključka da zadovoljstvo poslom, samo po sebi, nije cilj, već sredstvo za postizanje veće produktivnosti i efikasnosti.

Zaposleni su zadovoljni poslom kada se osećaju dobro u vezi svog posla. Taj osećaj se često povezuje sa osećajem da dobro obavljaju svoj posao, postaju veštiji u svojoj profesiji ili imaju dobre performanse (Megginson, Mosley, Pietri 1982). Visok nivo zadovoljstva poslom utiče na povećanje performansi, posvećenost organizaciji, a istovremeno, smanjuje izostanake i napuštanje organizacije (Cohrs et al., 2006). Prema McCormick, Ilgen (1985), zadovoljstvo poslom je asocijacija stavova članova jedne organizacije i odnosi se na opšti stav pojedinca u odnosu na njegov posao. Utvrđeno je da zadovoljstvo poslom može da doprinese psihološkoj stabilnosti zaposlenih na poslu i van njega (Robbins, Peterson, Tedrick, & Carpenter, 2003). Zadovoljstvo poslom više predstavlja stav zaposlenih nego što ukazuje na njihovo ponašanje. Međutim, posledice tog stava imaju uticaj na ponašanje zaposlenih: zadovoljni radnici redovno dolaze na posao, bolje rade, imaju bolje poslovne rezultate i verni su organizaciji.

Postoje tri generalna pogleda na vezu zadovoljstva poslom i radnih performansi: (Ivancevich, Matteson, 2002)

1. Zadovoljstvo poslom utiče na radne performanse (zadovoljan radnik je produktivniji).
2. Radne performanse utiču na zadovoljstvo poslom (produktivan radnik je zadovoljniji).
3. Relacija zadovoljstvo poslom - radne performanse se nalazi pod mediatornim dejstvom drugih varijabli, na primer nagrada.

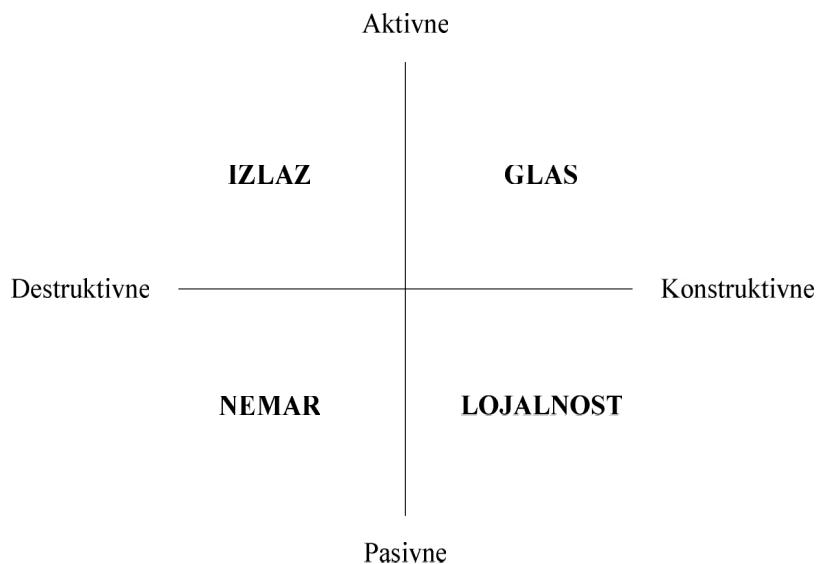
Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), prva dva gledišta nailaze na različitu, ali ipak slabu potvrdu u istraživanjima. Praktično, zadovoljan radnik nije nužno i visoko produktivan. Isto tako, ne postoji snažna potvrda da pretpostavke da je visoko produktivan radnik ujedno i zadovoljan.

Treće gledište ukazuje na to da su zadovoljstvo poslom i radne performanse povezane u nekim određenim uslovima. Pri tome je fokus na moderatornom efektu nagrada. Prema ovom gledištu, dobre radne performanse dovode do nagrađivanja zaposlenih, koji tada postaju zadovoljniji. Pri tome je, za zaposlenog, važan i osećaj pravednosti u nagrađivanju. Ovako zadovoljan radnik zatim ostvaruje bolje radne performanse.

Nezadovoljstvo poslom može da izazove različite reakcije zaposlenih. Prema (Robbins, Judge, 2009), postoje četiri moguće reakcije na nezadovoljstvo poslom:

1. *Izlaz.* Zaposleni se ponaša tako što želi da ode iz organizacije, traži novi posao i, konačno, daje otakz.
2. *Glas.* Zaposleni deluje aktivno i konstruktivno, kako bi se uslovi popravili. On predlaže poboljšanja, razgovara o problemima sa nadređenima.
3. *Lojalnost.* Zaposleni je pasivan, ali optimistički čeka da se uslovi poprave. On brani organizaciju od spoljnih kritika i veruje da će menadžment postupati ispravno i u interesu organizacije.
4. *Nemar.* Zaposleni pasivno dopušta da se uslovi pogoršaju. On ima hroničnu sklonost ka kašnjenju i apsentizmu, značajno manje radi i pravi sve veći broj grešaka.

Ove četiri reakcije mogu se podeliti na dve dimenzije: konstruktivna / destruktivna i aktivna / pasivna (slika 4.3). S jedne strane, konstruktivne reakcije su glas i lojalnost, dok su destruktivne reakcije izlaz i nemar. S druge strane, aktivne reakcije su izlaz i glas, a pasivne reakcije su nemar i lojalnost.



Slika 4.3 Reakcije na nezadovoljstvo poslom (Robbins, Judge, 2009)

Robbins i Judge (2009) ističu da je prethodno navedeni model koristan, ali prilično opšteg karaktera. Zbog toga ovi autori ukazuju na specifične ishode (ne)zadovoljstva poslom:

1. *Zadovoljstvo poslom i radne performanse.* Autori ukazuju na to da istraživanja daju različite rezultate u vezi sa uticajem zadovoljstva poslom na radne performanse. Ovi rezultati se kreću od veoma slabog do veoma snažnog uticaja. Ipak, organizacije sa više zadovoljnih zaposlenih, generalno imaju bolje performanse.
2. *Zadovoljstvo poslom i organizaciono građansko ponašanje zaposlenih.* Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih obuhvata sledeće: zaposleni pozitivno govore o svojoj organizaciji, pomažu kolegama i rade više nego što su njihova redovna zaduženja. Prepostavka je bila da zadovoljstvo poslom značajno utiče na organizaciono građansko ponašanje zaposlenih. Međutim, ova veza nije toliko jaka. Ona postoji, ali na nju značajan uticaj ima kontrolna varijabla pravednosti. Ukoliko zaposleni percepiraju organizacione procese i ishode kao pravedne, razvija se poverenje. Poverenje zatim dovodi do povećanog angažovanja zaposlenih i pojačanog organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih.
3. *Zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo klijenata.* Ovo pitanje je naročito značajno za organizacije koje pružaju usluge. Ovde dolazi do kontakta zaposlenih sa klijentima, pa se postavlja pitanje: da li zadovoljstvo zaposlenih dovodi do zadovoljstva klijenata? Ova veza je potvrđena. Razlog je to što u uslužnim organizacijama zadržavanje ili gubljenje klijenata u velikoj meri zavisi od toga kako se prema klijentima odnose zaposleni koji su u kontaktu sa njima. Upravo zadovoljni zaposleni će se prema klijentima odnositi prijateljski, vedro i pristupačno. Ovo klijenti naročito cene i doprinose da oni postaju verni organizaciji čije usluge koriste. Ove veza ima i povratnu vezu: nezadovoljni, nepristojni, bezobzirni i previše zahtevni klijenti umanjuju zadovoljstvo poslom zaposlenih, koji su u kontaktu sa njima.
4. *Zadovoljstvo poslom i apsentizam.* Zadovoljstvo poslom i apsentizam se nalaze u slaboj do umerenoj negativnoj korelaciji. Praktično, smanjemo zadovoljstvo poslom dovodi do povećanog apsentizma, što je i logično. Isto tako, zadovoljni zaposleni ređe će odsustvovati sa posla. Apsentizam se može javiti i kod zadovoljnih zaposlenih, ukoliko organizacija ima popustljiv odnos prema odsustvovanju sa posla i ukoliko se takvo ponašanje toleriše.
5. *Zadovoljstvo poslom i fluktuacija.* Slično kao i kod apsentizma, između zadovoljstva poslom i fluktuacije postoji negativna korelacija, ali snažnija. Na fluktuaciju utiču i drugi bitni faktori, kao što su: uslovi na tržištu rada, mogućnost nalaženja novog posla, povoljnost raspoloživih alternativa, dužina staža u organizaciji i dr. Radne performanse zaposlenih su moderator odnosa između zadovoljstva poslom i fluktuacije. Zaposleni sa visokim radnim performansama imaju manji uticaj zadovoljstva poslom na fluktuaciju. Razlog je taj što menadžment organizacije obično teži da zadrži radnike sa visokim radnim performansama. Takvi radnici dobijaju veće plate, bonuse, pohvale, pa je i njihovo zadovoljstvo poslom veće. Zaposleni sa slabim performansama ne dobijaju bonuse, nezadovoljni su, zadovoljstvo poslom smanjeno, a težnja za promenom organizacije veća.
6. *Zadovoljstvo poslom i devijantno ponašanje u radnom okruženju.* Devijantno ponašanje u radnom okruženju podrazumeva sledeće: pokušaje sindikalnog organizovanja, alkoholizam i krađu na poslu, neprimereno druženje na poslu, kašnjenje na posao, nemaran odnos radnim zadacima. Smanjeno zadovoljstvo poslom, logično, dovodi do pojačanog devijantnog ponašanja u organizacijama. Razlike postoje u vrsti i stepenu devijantnog ponašanja, koje, u skladu sa tim, može biti blago i donekle podnošljivo, a može biti i potpuno neprihvatljivo.

Iz prethodnih izlaganja može se videti da je veza zadovoljstva poslom i organizacionih i radnih performansi veoma kompleksna, a istraživanja često daju različite rezultate. Uloga zadovoljstva poslom u ostvarivanju boljih organizacionih performansi još uvek nije istražena u potpunosti (Ivancevich, Matteson, 2002). Međutim, izvesno je da zadovoljstvo poslom, ipak doprinosi brojnim performansama. Povećavanje radnih performansi i produktivnosti zaposlenih će ostati jedan od najvažnijih istraživačkih fokusa u oblasti organizacionog ponašanja i menadžmenta.

Visok nivo nezadovoljstva poslom može biti rezultat slabosti u organizacionom sistemu, neusklađenosti zaposlenih sa svojim poslom, ali i slabog menadžmenta. Zbog toga je u uslovima visokog nezadovoljstva poslom, od velikog značaja da menadžer preduzme odgovarajuće akcije. Konačno, Ivancevich i Matteson (2002) postavljaju pitanje: da li biste, kao menadžer, radije upravljali grupom ljudi koji su zadovoljni svojim poslom ili grupom ljudi koji su nezadovoljni svojim poslom? Racionalan menadžer, naravno, želi da bude okružen zadovoljnijim ljudima. Zbog toga pitanje zadovoljstva poslom zaposlenim zaslužuje dužnu pažnju i analizu menadžera i istraživača.

4.2.5. Preporuke za menadžere u vezi zadovoljstva poslom

Robbins i Judge (2009) sumiraju preporuke za menadžere u vezi sa tim kako poboljšati zadovoljstvo poslom zaposlenih:

- Menadžeri treba da vode računa o zadovoljstvu poslom zaposlenih i da deluju tako da stvore uslove za razvoj pozitivnih stavova prema poslu kod zaposlenih.
- Menadžeri treba da učine posao izazovnim i zanimljivim.
- Iako je plata veoma značajna, menadžeri moraju biti svesni činjenice da visoka plata, sama po sebi, neće stvoriti zadovoljne radnike i radno okruženje.
- Zaposleni će pokušati da smanje disonancu koja postoji ukoliko je zaposleni prinuđen na ponašanje koje različito od njegovih stavova. Menadžeri moraju biti svesni ove težnje, kao i činjenice da se disonancicom može upravljati. Ovu disonancu zaposleni će lakše podneti ukoliko smatraju da je nametnuta van organizacije, ili da je van njihov kontrole, ili ako su nagrade takve da anuliraju disonancu.

4.3. Komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom

4.3.1. Komunikacija u organizacijama

Komunikacija je lepak koji drži organizacije na okupu (Ivancevich, Matteson, 2002). Veoma je teško pronaći bilo koji aspekt posla menadžera koji ne uključuje komunikaciju. Komunikacija u organizacijama ima značajne uloge: koordinira sve organizacione aktivnosti, pomaže u odgovaranju i primeni organizacionih promena, pomaže u ostvarivanju individualnih i organizacionih ciljeva. Praktično, komunikacija u organizacijama je neizbežna. Pitanje je samo da li će ta komunikacija biti dobra ili loša.

Ukupna efektivnost organizacije zavisi od efektivnosti organizacione komunikacije (Ivancevich, Matteson, 2002). Od velikog je značaja da se komunikacija odvija kvalitetno, bez prekida. Ako direktive nisu jasne i potpune, ako poruke top menadžmenta nisu prezentovane na pravi način ili ako neformalna komunikacija nailazi na nerazumevanje, tada

postoje preduslovi za nastanak ozbiljnih problema u organizaciji.zbog toga svaki menadžer mora biti komunikator i to efikasan komunikator.

Organizaciona komunikacija predstavlja razmenjivanje informacija i ideja unutar organizacije. Jasna je njena uloga u procesima uspešnog obavljanje svih poslovnih aktivnosti. Prema (Grunig, Grunig, Doizer, 2002), interna komunikacija ispituje prirodu efektivnosti komunikacionih sistema u organizaciji, kao i komunikaciju između ljudi u organizaciji. Suština organizacione komunikacije je dvosmerna komunikacija, kroz koju se stvaraju i održavaju odnosi dobrog razumevanja između rukovodstva i zaposlenih. Dvosmerna komunikacija između menadžmenta i zaposlenih, ne samo da jača podršku menadžmentu, već takođe obezbeđuje zaposlenima povratne informacije, koje poboljšavaju njihove rezultate rada (Gronroos, 1990).

Dobre interne komunikacije osnova su dobrih odnosa u svakom preduzeću. Dobri odnosi stvaraju pozitivnu atmosferu iz koje se stvara pozitivna energija, a iz pozitivne energije rađaju se entuzijazam i kreativnost. U takvim uslovima, zaposleni su odani i visoko motivisani, imaju izgrađen osećaj pripadnosti kompaniji, poistovećuju se sa organizacijom u kojoj rade i spremni su da se bore za ostvarenje njenih ciljeva. U takvoj situaciji, zaposleni organizaciju u kojoj rade doživljavaju kao svoju, a njene uspehe kao sopstvene. Zahvaljujući svemu tome, zaposleni se daleko više angažuju u poslu, a time se stvaraju odlične šanse da poslovni rezultati organizacije budu na visokom nivou. (Nikolić, 2012)

Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), komunikacija u organizacijama se može odvijati u četiri različita pravca:

1. *Komunikacija prema dole (silazna komunikacija)*. Ova komunikacija se odvija u smeru od pojedinaca sa viših hijerarhijskih nivoa organizacije ka pojedincima na nižim nivoima. Ova komunikacija obično sadrži određene instrukcije u vezi posla, uputstva, procedure, službene dopise i slično. Veoma je značajno da ova komunikacija bude jasna, precizna i pravovremena. U suprotnom, zaposleni će imati probleme u vezi ispunjavanja svojih radnih zadataka. To zatim dovodi do smanjene efikasnosti u poslu, nepotrebног stresa i, konačno, slabih poslovnih rezultata organizacije.
2. *Komunikacija prema gore (uzlazna komunikacija)*. Ova komunikacija se odvija u smeru od pojedinaca sa nižih hijerarhijskih nivoa organizacije ka pojedincima na višim nivoima. Ova komunikacija se odnosi na razne sugestije, apele, molbe, žalbe, grupne sastanke, anonimne primedbe i zapažanja i slično. Prema (Kreps, 1990), komunikacija prema gore je značajna zato što: obezbeđuje menadžerima povratnu informaciju o organizacionim problemima, pruža menadžerima informacije o efikasnosti komunikacije prema dole, olakšava zaposlenima sa nižih nivoa da lakše iskažu svoja zapažanja i probleme, ohrabruje učešće i uključenost zaposlenih što je značajno za organizaciono jedinstvo.
3. *Horizontalna komunikacija*. Horizontalna komunikacija se odvija među zaposlenima koji se nalaze na istim hijerarhijskim nivoima. Oni mogu pripadati istim ili različitim organizacionim jedinicama. Kao i vertikalna (prema dole i prema gore), i horizontalna komunikacija je veoma važna za postojanje efektivne i efikasne organizacije. Na ovaj način ostvaruje se koordinacija i integracija različitih organizacionih funkcija i jedinica.
4. *Dijagonalna komunikacija*. Dijagonalna komunikacija se koristi manje od prethodnih pravaca komunikacije. Ona je značajna kada zaposleni ne mogu efikasno komunicirati putem ostalih kanala. Međutim, nekada su zaposlenima zaista potrebne informacije iz drugih organizacionih jedinica i sa različitih nivoa.

Značajnu ulogu u organizacijama ima i neformalna komunikacija. Ona se javlja izvan formalnih komunikacionih kanala i pravaca. Jednostavno, ljudi se druže sa sebi sličnim pojedincima i sa njima neformalno komuniciraju. Ovi pojedinci mogu dolaziti iz različitih organizacionih jedinica i sa različitih hijerarhijskih nivoa. Informacije koje se razmenjuju na ovakav način, mogu, ali i ne moraju imati veze sa poslom. Prema (Petković, Jovanović, 2002), osobine neformalnih komunikacija su:

- Povezuju pojedince koji se nalaze na različitim nivoima u organizaciji, one se odvijaju u svim smerovima: vertikalno, horizontalno i dijagonalno. Pri tome, neformalne komunikacije nisu vezane ni za rang ni za autoritet zaposlenih.
- Neformalne komunikacije se teško kontrolišu, proveravaju i zabranjuju.
- Neformalnim komunikacijama se najčešće prenose informacije koje najčešće nisu vezane za sam posao.
- Neformalne komunikacije se prenose brže od formalnih komunikacija.
- Neformalne komunikacije se prenose različitim tehnikama i načinima, koje određuju zaposleni. Ovaj izbor zavisi od vrste informacija i motiva za neformalnu komunikaciju.

Pored jasne uloge organizacione komunikacije u ostvarivanju organizacionih ciljeva i radnih zadataka, cilj organizacione komunikacije jeste i socijalna identifikacija zaposlenih sa organizacijom. Konkretno, to se postiže sprovođenjem sledećih zadataka: (Nikolić, 2012)

- razvijanje osećaja pripadnosti organizaciji,
- upoznavanje zaposlenih sa organizacijom, njenim funkcijama, poslovnom politikom i strategijom,
- izgradnja razumevanja između zaposlenih i rukovodstva.

Zbog svega navedenog, organizacija mora da posveti značajnu pažnju izgradnji eikasne i efektivne organizacione komunikacije. Veoma je važno da ciljevi preduzeća budu poznati zaposlenima, kao i zadaci i očekivanja koje rukovodstvo ima od njih. Potrebno je zaposlene informisati o poslovnim planovima i rezultatima i omogućiti im da se čuje i njihovo mišljenje.

4.3.2. Efikasnost komunikacija u organizacijama

Efikasna organizaciona komunikacija treba da uključi zaposlene u sve tokove života i rada organizacije. Efikasna organizaciona komunikacija doprinosi stvaranju pozitivne klime među zaposlenima u organizaciji, a to se pozitivno odražava na: poslovanje organizacije, organizacionu kulturu i izgradnju dobrog korporativnog imidža (Nikolić, 2012).

Osnovne greške u organizacionoj komunikaciji nastaju iz sledećih razloga: (Blek, 2003)

1. Rukovodstvo previše zapoveda, a premalo sluša.
2. Razume se veoma mali deo onog što se saopštava (nejasne poruke).
3. Sadržaj poruka se većim delom odnosi na rukovodstvo, a ne na radnike.
4. Veliki deo saopštenja predstavlja propagandu.
5. Ima vrlo malo iskrenosti.
6. Postoji malo mogućnosti za promene u komunikaciji.

Prepreke za efikasnu organizacionu komunikaciju mogu se sistematizovati na sledeći način: (Robbins, Judge, 2009)

1. *Filtriranje.* Filtriranje je pojava kada pošiljalac poruke namerno manipuliše informacijom, tako da ona izgleda prihvatljivije za primaoca, nego što u stvarnosti jeste prihvatljiva. Tipičan primer je kada menadžer kaže svom šefu ono što šef želi da čuje.

Filtriranje se često primenjuje u komunikaciji prema gore, kada postoji strah da se nadređenima saopšte loše vesti. Problem je samo u tome što istina najčešće ispliva na površinu, pa se filtriranje obično ne isplati.

2. *Selektivna percepcija.* Selektivna percepcija je pojava suprotna od filtriranja. Kod selektivne percepcije primalac poruke zapravo čuje ono što želi da čuje i vidi ono što želi da vidi. Seletivna percepcija zavisi od potreba, iskustva, okruženja i ličnih osobina primaoca poruke. Primalac stavlja svoja očekivanja i svoje interesne ispred želje da se čuje puna istina, i na taj način dekodiraju poruku.
3. *Pretrpanost informacija.* Pretrpanost informacija se često javlja u današnje vreme zbog velikog broja informacija koje pojedni zaposleni, a naročito menadžeri svakodnevno dobijaju putem e-mail-a, telefonskih poziva, telefaksseva i sastanaka. U takvim situacijama, informacije se selektuju prema značaju i hitnosti. Nekada se može desiti da se neke informacije preskaču, ignorisu, zaborave ili odlože za neki drugi trenutak. U svakom slučaju, preopterećenost informacija dovodi do gubljenja informacija i manje efikasne komunikacije.
4. *Emocije.* Veoma je značajan i trenutak kada se primi određena poruka. Nije svejedno u kakvom je čovek raspoloženju kada prima određene poruke: ista poruka može izazvati različite reakcije u slučaju da je osoba ljuta ili vesela u trenutku prijema poruke. Tada emocije nadvladavaju objektivne misaone procese. Zbog toga, osećanja kao što su prevelika radost ili prevelika potištenost i bes, svakako nepovoljno utiču na efikasnu organizacionu komunikaciju.
5. *Jezik.* Iste reči često imaju drugačije značenje za pojedine ljude. Na ovu pojavu utiču godine starosti, nivo obrazovanja, kulturno preklo, kao i pojedine lične osobine. Ovo je naročito prisutno u velikim organizacijama gde su zaposleni prostorno udaljeni, ili dolaze iz različitih zemalja. Često ljudi drugačije razumeju istu poruku. Pošiljalac prepostavlja da će poruka biti jasna primaocu, ali to ne mora uvek da bude tako.
6. *Strah od komuniciranja.* Prema (McCroskey, Daly, Sorenson, 1976), oko 5 do 20% populacije pati od straha od komuniciranja. Mnogi ljudi ne vole da pričaju pred grupom, ali strah od komuniciranja je mnogo ozbiljniji: on se javlja u svakoj vrsi komunikacije, bilo da je to licem u lice ili putem telefona. Takvi ljudi izbegavaju komunikaciju, svode je na minimum. Obično ovakvi ljudi biraju poslove gde nije potrebno previše komunicirati, ali komunikacija je praktično neizbežna. Menadžeri moraju biti svesni da će u svojoj organizaciji verovatno imati ovakve zaposlene.

Pored toga, Robbins i Judge (2009) ukazuju na neke savremene probleme u komunikaciji, kao što su:

1. *Komunikacijske prepreke između muškaraca i žena.* Između muškaraca i žena često postoje prepreke u komunikaciji. Razlog je taj što žene govore i čuju jezik povezanoći i intimnosti, a muškarci govore i čuju jezik statusa, moći i samostalnosti (Tannen, 1991). Muškarci su direktniji, više se hvale, manje slušaju i više nude racionalna rešanja. Naravno, ove prepostavke ne važe za sve muškarce i sve žene.
2. *Tišina kao komunikacija.* Mnogi misle da je tišina izostana komunikacija. Međutim, tišina zapravo može biti moćan oblik komunikacije (Finder, Harlos, 2001). Čutanje može imati različita značenja: osoba razmišlja, osoba se boji da odgovori, osoba se slaže, ne slaže, nema stav, ljuti se i drugo. Potrebno je razumeti i koristiti tišinu kao oblik komunikacije.
3. *“Politički korektna” komunikacija.* Ovde se misli na pažljivo obraćanje ljudima. U komunikaciji se mora voditi računa o osećanjima drugih. Komunikacija ne sme da uvredi, zastraši i povredi druge ljude. O ovome se mora voditi računa u organizacionim komunikacijama. U suprotnom, može doći do ozbiljnih posledica, kao što su nezadovoljstvo zaposlenih, gubljenje ključenata i sl.

4. *Međukulturalna komunikacija.* U kompanijama gde rade zaposleni različitog etničkog porekla, treba biti oprezan sa jezičkim zamkama, pošto neke reči i izrazi mogu biti pogrešno protumačeni ili imati potpuno drugo značenje. Takođe, potrebno je обратити pažnju i na govor tela i neverbalnu komunikaciju, što u različitim kulturama i religijama može biti tumačeno potpuno drugačije.

Kinicki i Kreitner (2006) ukazuju na probleme iskrivljene komunikacije između menadžera i zaposlenih. Do ovoga dolazi kada zaposleni namerno modifikuju sadržaj poruka, i time umanjuju tačnost komunikacije između menadžera i zaposlenih. Ovakve probleme svakako treba izbeći. To se može uraditi na sledeće načine:

1. Menadžeri treba da teže umanjenju nesuglasica u direktnim izveštajima zaposlenih.
2. Menadžeri treba da pojačaju poverenje preko pravednog nagrađivanja.
3. Menadžeri treba da ohrabre zaposlene za komunikaciju putem organizovanja manjih, pretežno neformalnih sastanaka.
4. Menadžeri treba da uspostave ciljeve koji usmeravaju zaposlene više ka problemima, a manje prema posmatranju drugih ljudi.
5. Menadžeri treba da podstiču dijalog između zaposlenih koji imaju različita gledišta po određenim pitanjima.

Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), poboljšanje komunikacije u organizacijama može se postići tako što će menadžeri težiti da ostvare dva zadatka: poboljšavanje poruka koje šalju i razumevanje o čemu drugi ljudi žele da komuniciraju. Kako bi ostvarili ova dva zadatka, menadžeri treba da: (Ivancevich, Matteson, 2002)

- proveravaju da li su zaposleni zaista razumeli poruku,
- obezbede što efikasnije tokove informacija,
- korisno upotrebe povratne informacije,
- pokažu empatiju i razumevanje tokom komunikacije sa zaposlenima,
- ponavljaju određene poruke ako je to potrebno,
- pojačavaju međusobno poverenje,
- vode računa o broju poruka koje šalju, ako i o trenutku slanja poruka,
- pojednostavljaju objašnjenja, tako da budu što kraća i što jasnija,
- efikasno koriste glasine za prenos informacija, zato što su veoma brze i mogu biti korisne,
- promovišu etično komuniciranje.

Prema (Blek, 2003), postoji sedam uslova za efikasnu komunikaciju u organizacijama:

1. Potpuna i istinita informacija, koja dvosmerno teče i vertikalno i horizontalno.
2. Poverenje između poslodavaca i zaposlenih.
3. Zdravi i bezbedni radni uslovi.
4. Pravedna isplata zarada zaposlenih.
5. Kontinuitet rada bez sukoba.
6. Zadovoljstvo zaposlenih u radu, tokom većeg dela radnog vremena.
7. Osećanje ponosa na organizaciju i poverenje u njenu budućnost.

Problem mnogih organizacija su glasine koje se javljaju kao oblik organizacione komunikacije. Neutralisanje glasina ostvaruje se efikasnim i pravovremenim informisanjem zaposlenih. Ponekad glasine mogu biti i korisne, ako ih menadžeri usmere na pravi način. Suština je u tome da se efikasna organizaciona komunikacija mora planirati i sistemski sprovoditi. Zato je veoma važno ispuniti uslove za efikasnu organizacionu komunikaciju i izbegavati navedene probleme i greške (Nikolić, 2012). Takođe, potrebno je izabrati odgovarajuće kanale internog komuniciranja.

4.3.3. Informacione tehnologije i organizacione komunikacije

Savremene informacione tehnologije u velikoj meri oblikuju komunikacije u organizacijama. Računari, faksovi, mobilni telefoni, slanje poruka putem e-mail-a, omogućavaju bržu i znatno efikasniju komunikaciju u organizacijama. Moguća je brza razmena informacija među ljudima sa različitih hijerarhijskih nivoa u organizacijama, izvan tradicionalnih kanala komunikacija. Ovde se posebno ističe uloga elektronske pošte (komunikacija putem e-mail-a). Prema (Robbins, Judge, 2009), elektronska pošta ima spektakularan rast, i ima brojne prednosti: e-poruke se brzo šalju, na jednu ili na hiljade adresa, lako se pišu, ispravljaju i čuvaju, a uz to su i gotovo besplatne. Jednostavno, elektronske komunikacije unapređuju formalnu komunikaciju u organizacijama i omogućuju da se zvanične informacije prenose istom brzinom kao i nezvanične (Petković, Jovanović, 2002).

Elektronske komunikacije omogućile su stvaranje koncepta virtuelne organizacije. U virtuelnim organizacijama, zaposleni ne moraju svaki dan da dolaze na posao, već se značajan deo poslova obavlja od kuće. To stvara određeni komfor samim zaposlenima da rade kada i koliko hoće i u vreme koje im najviše odgovara. Važno je samo da se posao obavi kvalitetno i na vreme. Osim toga, na ovaj način smanjuju se putni troškovi, izbegavaju se gužve u saobraćaju i slično.

Kao što se može videti iz prethodnih izlaganja, elektronske komunikacije u organizacijama donose brojne prednosti. Međutim, elektronske komunikacije donose sa sobom i neke nedostatke. Previše elektronskih komunikacija u organizacijama ugrožava socijalne aspekte funkcionalisanja organizacija. Ljudi se sve manje druže, prijateljstva slabe, rad na daljinu otuđuje zaposlene i hlađi međuljudske odnose. Zaposleni su svedeni na to da budu samo funkcija. Ovakva situacija podseća na period sa početka 20-og veka kada su radnici imali poziciju "priveska mašini" (Petković, Jovanović, 2002).

Petković i Jovanović (2002), sumiraju nedostatke sve veće prisutnosti savremenih informacionih tehnologija u organizacijama, na sledeći način:

- Nove informacione tehnologije zapravo nas čine uvek dostupnima poslodavcu.
- Uz nove informacione tehnologije nestaje uzlazna linija u razvoju karijere.
- Elektronske komunikacije doprinose da se brišu odnosi solidarnosti, koji se stvaraju kroz zajednički rad.
- Nastaje distanca među ljudima, gubi se lojalnost preduzeću, vernošć i kohezija grupe, a ovo su tradicionalne proverene vrednosti.
- Rad od kuće lišava ljude druženja, osećanja pripadnosti i ljubavi.
- Čovek postaje samo funkcija, odnosno, njegov zadatak je samo da koristi elektronske komunikacije.

Iz prethodno navedenog, jasno je da informacione tehnologije značajno utiču na komunikaciju u okviru organizacije, a komunikacija ima značajnu ulogu u organizaciji. Iz tog razloga, u ovom radu, između ostalog, ispituje se uticaj informacionih tehnologija na zadovoljstvo komunikacijom.

4.3.4. Pojam zadovoljstva komunikacijom

Termin zadovoljstvo komunikacijom Reeding (1972) koristi kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva koji zaposleni doživljavaju u svom komunikacionom okruženju. Pace i Faules

(1994) ukazuju na to da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod, koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji.

Prema (Clampitt, Downs, 1993), zadovoljstvo komunikacijom je multidimenzinalni, a ne jednodimenzinalni konstrukt, zato što zaposleni nisu samo zadovoljni ili nezadovoljni komunikacijom, već izražavaju različite stepene zadovoljstva u odnosu na različite kategorije komunikacije. Downs i Hazen (1977), zadovoljstvo komunikacijom definišu kao stav zaposlenih u vezi različitih aspekata komunikacije. Ovi autori su istraživali različite aspekte zadovoljstva komunikacijom i u te svrhe su razvili multidimenzionalni upitnik pod nazivom Communication Satisfaction Questionnaire. Ovaj upitnik je primenjen i u ovom radu. Njihov multidimenzionalni pristup je omogućio uspešno istraživanje i razumevanje u oblasti organizacione komunikacije. Zadovoljstvo komunikacijom ima uticaj na brojne poslovne i organizacione performanse, o čemu će biti reči u nastavku.

4.3.5. Zadovoljstvo komunikacijom i performanse

Zadovoljstvo komunikacijom ima brojne implikacije na brojne i značajne organizacione ishode. Mnoge studije su ispitivale vezu između zadovoljstva komunikacijom i produktivnosti zaposlenih (Clampitt, Downs, 1993; Pincus, 1986), performansi posla (Pincus, 1986; Tsai, Chuang, Hsieh, 2009), organizacione efektivnosti (Gray, Laidlaw, 2004), organizacionih performansi (Snyder, Morris, 1984). Zadovoljstvo komunikacijom takođe utiče na zadovoljstvo poslom zaposlenih, posvećenost i radnu motivaciju (Varona, 1996; Orpen, 1997). Nezadovoljstvo komunikacijom može prouzrokovati stres kod zaposlenih, apsentizam, slabu povratnu informaciju, izgaranje i visok stepen napuštanja organizacije (Ahmad, 2006). Pored toga, zadovoljstvo komunikacijom igra važnu ulogu u razvoju zadovoljstva poslom u organizaciji i značajan je prediktor različitih aspekata organizacionog građanskog ponašanja (Nakra, 2006; Carriere, Bourque 2009).

Brojne studije pokazuju da postoji snažna, pozitivna relacija između efikasne interne komunikacije i poslovnih performansi, kao i drugih organizacionih ishoda, kao što su organizaciono učenje, organizaciona inovativnost, finansijske performanse i strategijske aktivnosti (García-Morales, Matías-Reche, Verdú-Jover, 2011; Andersen, 2001; Nelson, Coxhead, 1997; Andersen, Segars, 2001; Ehling, White, Grunig 1992; Yates, 2006).

Kako je zadovoljstvo poslom značajno za mnoge organizacione ishode, za organizacije je imperativ unapređenje zadovoljstva poslom zaposlenih i specifičnih varijabli koje pomažu u ostvarivanju višeg zadovoljstva poslom zaposlenih. Pojedini autori potvrđuju uticaj zadovoljstva komunikacijom na zadovoljstvo poslom (Kang, 2010; Pincus, Knipp, Rayfield, 1990; Burke, Wilcox, 1969). U referenci (Pincus, Knipp, Rayfield, 1990) je utvrđeno da zadovoljstvo komunikacijom ima uticaj na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Dobijeni rezultati mogu biti korisni u izboru i dizajniranju efektivnih komunikacionih strategija, kao i uspostavljanju programa treninga za menadžere, o tome kako da razvijaju efektivnije komunikacione veštine.

Zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih podrazumeva zadovoljstvo internom komunikacijom. Ova dva termina, u velikoj meri, mogu se smatrati i sinonimima. Suština interne komunikacije je dvosmerna komunikacija između rukovodstva i zaposlenih. Interna komunikacija ispituje prirodu efektivnosti komunikacionih sistema u organizaciji, kao i komunikaciju između ljudi u organizaciji (Grunig, Grunig, Doizer, 2002).

Efektivna interna komunikacija je značajna zbog toga da se izbegnu nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima. Kompanija može uspešno komunicirati sa okruženjem jedino ako postoji dobra komunikacija i koordinacija unutar kompanije (Nikolić, 2012). Interna komunikacija je postala jedan od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije. Otvorena komunikacija na radnom mestu povećava zadovoljstvo zaposlenih (Burke, Wilcox, 1969).

Andersen (2001) ukazuje na to da poboljšavanjem interne komunikacije, dolazi do podizanja nivoa raznih strategijskih aspekata, kao što su strategijsko odlučivanje i bolja koordinacija strategijskih akcija. Slično tome, prema (Nelson, Coxhead, 1997), interne komunikacija ima veoma značajnu ulogu u strategijskim aktivnostima preduzeća, kao što su upravljanje promenama, reinženjering, promene organizacione kulture.

U referenci (Opiz, Hinner, 2003) dokazano je da interna komunikacija ima uticaja na produktivnost kompanije, kao i da dobar menadžer zna da iskoristi prednosti efikasne interne komunikacije. Prema (Irwin, More, 1994), komunikacija unutar kompanije povećava produktivnost i utiče na zadovoljstvo zaposlenih. Prema (García-Morales, Matías-Reche, Verdú-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Takođe, interna komunikacija utiče na motivaciju, produktivnost, timski rad u preduzeću, ali je ukazano na teškoće pri merenju efekata koji imaju ulaganja u internu komunikaciju (Sprague, Del Brocco, 2002).

Prema (Andersen, Segars, 2001), poboljšavanje interne komunikacije dovodi do boljih finansijskih performansi. Slično tome, Ehling, White i Grunig (1992), ukazuju na to da je efektivna interna komunikacija glavni indikator finansijskih performansi organizacije. Slično tome, Yates (2006) ukazuje na značaj interne komunikacije i njen uticaj na finansijske rezultate i organizacionu stabilnost. Uticaj interne komunikacije na ROI (return on investment - povratak investicija) bila je predmet istraživanja u više referenci (Doizer, 1984, 1990; Doizer, Ehling, 1992).

Na osnovu prethodno navedenih referenci, jasno je da zadovoljstvo komunikacijom i interna komunikacija imaju uticaj na gotovo sve aspekte poslovanja, kao što su: zadovoljstvo i motivacija zaposlenih, strategijske aktivnosti preduzeća, produktivnost, ekonomski pokazatelji i dr. Istraživanje sprovedeno u preduzećima u Srbiji (Nikolić, Terek, Vukonjanski, Ivin, 2012) pokazalo je da postoji snažan uticaj interne komunikacije na strategijske i ekonomski aspekte poslovanja. Usled toga postoji nesumnjiv značaj i potreba za podizanjem nivoa efikasnosti interne komunikacije u praksi srpskih preduzeća.

4.4. Organizaciona posvećenost

4.4.1. Pojam organizacione posvećenosti

Organizaciona posvećenost pokazuje stepen u kome se pojedinci identifikuju sa organizacijom i do koga su uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije (Kinicki, Kreitner, 2006). Slično tome, prema (Robbins, Judge, 2009), organizaciona posvećenost se definiše kao stanje u kome se zaposleni identificišu sa određenom organizacijom i njениh ciljevima, i želi da ostane član te organizacije. Menadžeri treba da povećavaju zadovoljstvo poslom zaposlenih i na taj način doprinesu dostizanju višeg nivoa posvećenosti. Zapravo,

organizaciona posvećenost može se shvatiti kao prošireni oblik, viši stepen zadovoljstva poslom (Janićijević, 2008).

Posvećenost je aktivna veza zaposlenog sa organizacijom. U toj vezi, pojedinac je spreman da se odrekne nečega radi dobrobiti organizacije (Mowday et al., 1979). Samim tim, posvećenost je više od lojalnosti zaposlenog prema organizaciji. Kod organizacione posvećenosti, zaposleni oseća pozitivne stavove, ne samo prema svom poslu, već prema organizaciji i/ili nekim njenim članovima (Janićijević, 2008). Kod organizacione posvećenosti zaposleni osećaju emociju i duboku privrženost organizaciji ili nekim njenim članovima. Zaposleni su tada spremni da se žrtvuju za svoju organizaciju.

4.4.2. Objekti, izvori i faktori organizacione posvećenosti

Objekti organizacione posvećenosti govore o tome *kome* ili *čemu* su zaposleni posvećeni. Zaposleni mogu biti posvećeni organizaciji ili određenim pojedincima i grupama u okviru organizacije. Prema (Janićijević, 2008), objekti posvećenosti mogu biti na dva nivoa:

- *Nivo radne grupe.* Ovde zaposleni može osećati posvećenost prema određenim formalnim i neformalnim grupama zaposlenih. Često su ljudi posvećeni kolegama sa kojima godinama rade i sa kojima su prošli mnoge značajne, lepe, ali i teške trenutke tokom karijere. Posvećenost nastaje zbog prijateljskih odnosa koji se razvijaju tokom godina zajedničkog rada. Ovde spada i posvećenost nadređenom rukovodiocu, do koje dolazi ukoliko je nadređeni stručna osoba, vredna osoba, pozitivna osoba, ali pre svega, osoba spremna da pomogne, sasluša i razume zaposlenog.
- *Nivo organizacije.* Ukoliko je zaposleni posvećen organizacionom nivou, to znači da je posvećen organizaciji u celini, kao i rukovodstvu organizacije. Pri tome postoji snažna veza između posvećenosti organizaciji i posvećenosti rukovodstvu: jedno, praktično podrazumeva i ono drugo. U manjim organizacijama, u prvom planu je posvećenost rukovodstvu, dok je u većim organizacijama rukovodstvo uglavnom nepoznato zaposlenima, pa se oni više posvećuju samoj organizaciji.

Izvori organizacione posvećenosti govore o tome *zašto* su zaposleni posvećeni. Prema (Janićijević, 2008), izvori organizacione posvećenosti su sledeći:

- *Orientacija na siguran ulog.* Zaposleni je posvećen zato što je godinama u toj organizaciji i zna da će izgubiti efekte višegodišnjih ulaganja, ako bude otisao iz organizacije. Moraće da uči nove stvari i nove poslove, moraće da se dokazuje iz početka, da stvara nove relacije sa novim kolegama. Osim toga, može doći do gubitaka određenih stečenih pozicija, ugleda, sigurnosti na poslu i drugo. Drugim rečima, tokom vremena raste posvećenost organizaciji, zato što zaposleni sve više toga stavlja na kocku i može da izgubi. Dugogodišnjim radom u jednoj organizaciji stiču se određene dodatne privilegije, visina nagrada, a mogućnosti za zaposlenje u drugoj organizaciji opadaju.
- *Saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije.* Zaposleni je posvećen zato što se ciljevi organizacije podudaraju sa njegovim ličnim ciljevima. Pojedinac ostaje u organizaciji i žrtvuje se za njene ciljeve, a pri tome zapravo ostvaruje i svoje lične ciljeve. Isto tako, zaposleni može potpuno da veruje strategijskim pravcima kretanja organizacije i da želi da bude deo tih kretanja.
- *Normativna posvećenost.* Zaposleni je posvećen zato što oseća obavezu prema organizaciji, on želi da ostane u organizaciji, da pruži svoj maksimalni doprinos daljem razvoju organizacije. On oseća da mu je to obaveza. Uzrok ovih osećanja može biti lični, a može biti i nametnut od strane uticajnih pojedinaca iz organizacije.

Faktori organizacione posvećenosti govore o tome *koliko* su zaposleni posvećeni. Prema (Janićijević, 2008), faktori koji utiču na visinu organizacione posvećenosti su sledeći:

- *Karakteristike samog posla.* Zaposleni su više posvećeni ukoliko su poslovi zanimljivi, izazovni, kreativni, gde postoji mogućnost napredovanja i veći stepen autonomije.
- *Priroda nagrada.* Zaposleni su više posvećeni ako su nagrade veće, kao i u slučaju da su nagrade date u raznim oblicima, a ne samo u novcu. Takođe, važno je da nagrade odgovaraju očekivanjima zaposlenih. Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), organizacija treba da upozna suštinske nagrade, koje su od posebnog značaja za zaposlene.
- *Mogućnost zapošljavanja na drugom mestu.* Jasno je da veća posvećenost postoji kod zaposlenih koji imaju male šanse da nađu posao u drugoj organizaciji. Oni prosto nekada nemaju izbora, osim da se maksimalno zalažu u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.
- *Odnos organizacije prema novozaposlenima.* Veoma je važno da novozaposleni naiđu na dobar prijem prilikom zapošljavanja. U suprotnom, može doći do značajnog pada posvećenosti.
- *Lične karakteristike zaposlenih.* Sasvim je sigurno da lične karakteristike utiču na posvećenost zaposlenih. Ljudi koji su vredno, požrtvovani, savesni po prirodi, svakako imaju veće šanse da budu posvećeni organizaciji u kojoj su zaposleni.

4.4.3. Dimenzijs organizacione posvećenosti

Organizaciona posvećenost najčešće sagledava više dimenzija koje opisuju osećanja, kao što su osećaj povezanosti, identifikacija i osećaj obaveze pojedinca prema organizaciji (Cook, Wall, 1980; Allen, Meyer, 1990; Mowday et al., 1979).

Cook i Wall (1980) organizacionu posvećenost sagledavaju kroz tri dimenzije:

1. *Organizaciona identifikacija.* Organizaciona identifikacija sagledava osećaj ponosa pojedinca zbog pripadnosti organizaciji.
2. *Organizaciona uključenost.* Organizaciona uključenost je fokusirana na želju pojedinca da uloži dodatne napore radi dobrobiti organizacije.
3. *Organizaciona lojalnost.* Organizaciona lojalnost se ogleda u povezanosti i osećaju pojedinca da ima obavezu prema organizaciji.

Slično tome, autori trokomponentnog modela organizacione posvećenosti, Meyer i Allen (1991), sagledavaju posvećenost takođe kroz tri dimenzije:

1. *Afektivna (emocionalna) posvećenost.* Afektivna (emocionalna) posvećenost podrazumeva emocionalnu privrženost organizaciji, identifikaciju zaposlenog sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Ovde se podrazumeva i verovanje u vrednosti organizacije.
2. *Kontinualna posvećenost.* Kontinualna posvećenost se odnosi na svesnost zaposlenog da postoji cena odlaska iz organizacije pri čemu zaposleni ostaju u organizaciji zbog osećaja da moraju da ostanu jer nemaju izbora. Drugim rečima, ovo je percipirana ekonomska vrednost ostanka u organizaciji, u odnosu na odlazak iz organizacije. Zaposleni može imati snažnu kontinualnu posvećenost samo zato što je dobro plaćen i što smatra da bi odlazak iz organizacije ugrozio njegov životni standard.
3. *Normativna posvećenost.* Normativna posvećenost odražava osećaj obligacije zaposlenog da ostane u organizaciji. Razlozi za osećanja obaveze mogu proistisći iz moralnih ili etičnih razloga. Na primer, ako zaposleni započne neki posao, on oseća obavezu da taj posao i završi. Ili, ako je organizacija, u nekom trenutku, pružila pomoć zaposlenom u rešavanju nekih ličnih pitanja, onda on oseća obavezu ostanka u organizaciji.

4.4.4. Uključenost u posao

Uključenost u posao meri stepen do koga se zaposleni psihološki poistovećuju sa svojim poslom i do koga smatraju svoj percepirani nivo performansi važnim za svoje samovrednovanje (Blau, Boal, 1987). Prema (Robbins, Judge, 2009), zaposleni sa visokim stepenom uključenosti u posao, snažno se poistovećuju sa poslom koji rade i veoma im je stalo do tog posla. Veća uključenost u posao istovremeno znači i smanjeno odsustvovanje sa posla, smanjenu fluktuaciju, a povećanje radnih performansi zaposlenih.

4.4.5. Porast posvećenosti

Porast posvećenosti (escalation of commitment), na prvi pogled deluje kao nešto pozitivno. Međutim, prevod sa engleskog jezika može značiti i pogoršanje, eskalaciju posvećenosti. Porast posvećenosti odnosi se na doslednost nekoj odluci, i kada se ispostavi da je ta odluka pogrešna (Robbins, Judge, 2009). Do porasta posvećenosti dolazi kada ljudi smatraju sebe odgovornim za neke loše odluke i rezultate, pa nastavljaju da rade više nego inače. Ovo se dešava iz više razloga. Prvi razlog za takvo ponašanje je osećaj krivice i želja da se stvari poprave. Drugi razlog jeste da se stvari „isteraju do kraja”, odnosno da se pokaže kako odluka ipak nije bila pogrešna. Tada ljudi jednostavno odbijaju da priznaju svoje greške. Treći razlog je to što se ostanak pri prvobitnoj odluci tumači kao doslednost u rečima i delima, i kao konzistentnost u ponašanju.

Jasno je da ovakva vrsta posvećenosti, može doneti negativne poslice za organizaciju. Uporno držanje i sprovođenje loših odluka, sigurno donosi dodatne troškove za organizaciju, pad profita, gubitak tržišnog učešća, smanjeno zadovoljstvo zaposlenih i sl.

4.4.6. Organizaciona posvećenost i performanse

Organizaciona posvećenost značajno utiče na performanse organizacije. Visoka organizaciona posvećenost označava visoku motivaciju zaposlenih, a to je ključno u postizanju veće produktivnosti na radnom mestu (Janićijević, 2008). Između organizacione posvećenosti i produktivnosti postoji slaba, ali pozitivna povezanost (Riketta, 2002). Istovremeno, povećana organizaciona posvećenost doprinosi smanjenju apsentizma i fluktuacije. Posebno afektivna (emocionalna) posvećenost doprinosi smanjenju fluktuacije i povećanju radnih performansi. Kontinualna posvećenost najslabije utiče na fluktuaciju i fluktuaciju i radne performanse. Za razliku od vernosti (emocionalna posvećenost) i obaveze (normativna posvećenost), kontinualna posvećenost je često posledica toga što zaposleni nema drugog izbora, osim da radi za trenutnog poslodavca.

Prema rezultatima istraživanja iznetog u referenci (Mitić, Vukonjanski, Terek, Gligorović, Zorić, 2016), organizaciona kultura ima pozitivan uticaj na organizacionu posvećenost. Dakle, ako žele veću posvećenost zaposlenih, lideri i menadžeri bi trebali kvalitativno da rade na unapređenju organizacione kulture u svom preduzeću. Tako se stiču uslovi za povećanje stepena organizacione posvećenosti, ali i za poboljšanje brojnih drugih organizacionih i poslovnih performansi. Sličan rezultati ima i referencia (Meyer, Hecht, Gill, Toplonytsky, 2010), gde se navodi da promene organizacione kulture u smeru usaglašavanja potreba pojedinca i organizacione kulture preduzeća, mogu doprineti povećanju organizacione posvećenosti zaposlenih.

Odsustvo organizacione posvećenosti zaposlenih može redukovati organizacionu efektivnost (Chow, Holden, 1997). Posvećeni zaposleni teže daju otkaz i teže prihvataju druge poslove (Shadicki, Folger, Tesluk, 1999). To značajno smanjuje troškove gubljenja kvalitetnih stručnjaka. Takođe, ovakvi stručnjaci zahtevaju niži obim supervizije, čime se štedi na vremenu i novcu (Ivancevich, Matteson, 2002).

Efekti posvećenosti su veoma značajni u uslovima krize. Tada samo posvećeni zaposleni mogu pomoći organizaciji koja ima ozbiljne probleme. Posvećenost je značajna i za pojedinca koji je posvećen: posvećenost stvara uslove za bolju karijeru, bolja karijera donosi veće prihode i nagrade, a sve to se odražava i na veće zadovoljstvo sopstvenim životom (Janićijević, 2008).

Ima nekih mišljenja (Rousseau, 1997; Robbins, Judge, 2009) da, u današnje vreme, pojam posvećenosti postepeno gubi na značaju. Tempo života i rada, sve više podrazumeva da zaposleni neće raditi u jednoj organizaciji do kraja radnog veka. Tako posvećenost organizaciji postaje manje značajna nego što je nekad bila. Kao zamena, pojavljuje se pojam posvećenost zanimanju, koji postaje relevantniji u današnje fluidno i dinamično vreme, kada je u pitanju radno okruženje (Rousseau, 1997).

4.5. Međusobno poverenje na poslu

4.5.1. Pojam i značaj poverenja na poslu

Poverenje je česta reč u uobičajenom govoru, ali ima posebno značenje u smislu organizacionog ponašanja. Prema (Cook, Wall, 1980), poverenje na poslu označava stepen u kome su zaposleni spremni da veruju u dobre namere drugih ljudi i da imaju poverenje u reči i akcije drugih ljudi. Isti autori ističu da je opšte prihvaćeno mišljenje da je poverenje između individua i grupa u preduzeću veoma važno za dugoročnu stabilnost organizacije i dobrobit njenih članova. Prema (McAllister, 1995), poverenje je pozitivno očekivanje da druga osoba neće - svojim rečima, delima ili odlukama - delovati oportunistički. Ova definicija uključuje familijarnost i rizik (Robins, Judge, 2009). Pored toga, (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998), poverenje jednostavno definišu kao uzajamnu veru u namere i ponašanje drugih.

Prema McKnight (2005), postoje tri povezana koncepta poverenja: a) *Trusting beliefs* podrazumeva sigurna uverenja da druga strana poseduje poželjne atribute, kao što je dobromernost, integritet i kompetentnost, u dovoljnoj meri da stvore namere koje su posledica poverenja; b) *Trusting intentions* podrazumeva sigurnu, posvećenu spremnost da se zavisi ili pokaže ranjivost drugoj strani na specifičan način, dovoljno jak da stvari ponašanje u skladu sa poverenjem; c) *Trusting behaviors* podrazumeva uverenje u akcije koje pokazuju da pojedinac zavisi ili se oslanja na drugog umesto na sebe.

Pod uticjem globalizacije i ubrzanih povećanja značaja i upotrebe komunikacionih tehnologija, kada sve više ljudi radi u kros-funkcionalnim i geografski distribuiranim timovima, autori Zolin, Hinds, Fruchter i Levitt (2004), smatraju da poverenje ima veliki značaj. Oni definišu interpersonalno poverenje kao psihološko stanje koje obuhvata nameru da se prihvati ranjivost na osnovu pozitivnih očekivanja prema namerama ili ponašanju nekog drugog, bez obzira na mogućnost praćenja ili kontrole druge strane.

4.5.2. Kako izgraditi poverenje na poslu?

S obzirom na značaj poverenja na poslu, postavlja se pitanje: kako može da se izgradi poverenje na poslu? Poverenje je funkcija sledećih pet dimenzija: (Robbins, Judge, 2009).

1. *Integritet*. Integritet obuhvata poštenje i davanje istinitih iskaza. Od svih pet dimenzija, ova dimenzija može se prihvati kao ključna.
2. *Kompetentnost (sposobnost)*. Sposobnost obuhvata tehnička i stručna znanja i veštine, kao i umeće upravljanja međuljudskim odnosima. Teško je imati poverenje u nekoga čije sposobnosti i znanje ne poštujete. Samo osoba koja poseduje odgovarajuće kompetencije može ispuniti svoja obećanja.
3. *Konzistentnost (doslednost)*. Doslednost se odnosi na pouzdanost, predvidljivost i dobre procene u rešavanju problema. Nedoslednost između reči i dela, ozbiljno narušava poverenje.
4. *Lojalnost*. Lojalnost je spremnost da se zaštitи druga osoba ili njen ponos i integritet. Lojalnost zavteva vernost drugoj osobi, bez obzira na eventualne koristi od nanošenja štete toj osobi.
5. *Otvorenost*. Otvorenost podrazumeva da će osoba reći celu istinu.

Slično tome, Kinicki i Kreitner (2006), ukazuju na sledeće elemente (preporuke) za menadžere važne za izgradnju poverenja:

1. *Komunikacija*. Važno je da svi zaposleni budu informisani, uz dobro objašnjavanje poslovnih strategija i odluka. Takođe, značajno je obezbediti efektivne povratne veze. Podrazumeva se da se uvek govori istina.
2. *Podrška*. Menadžeri treba da saslušaju zaposlene, da im obezbede pomoć, savet, obuku i podršku.
3. *Poštovanje*. Ovde je značajno delegiranje na bazi autoriteta, kao i aktivno slušanje ideja zaposlenih.
4. *Fer odnos*. Objektivno ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih je od velikog značaja za sticanje i održavanje poverenja.
5. *Predvidljivost*. Menadžeri treba da imaju konzistentno i predvidljivo ponašanje u svakodnevnim aktivnostima.
6. *Kompetencije*. Menadžeri treba da pojačavaju svoj kredibilitet kroz razvoj svojih tehničkih znanja i veština, kroz profesionalizam i dobar osećaj za poslovne odluke i rezultate.

4.5.3. Dimenzijs poverenja na poslu

Cook i Wall (1980) ukazuju na mogućnost direktnog merenja poverenja putem iskustvene procene ili afektivne reakcije ispitanika. Ovi autori su razvili instrument za merenje međusobnog poverenja na radnom mestu, sa kojim je moguće izmeriti poverenje u namere i poverenje u sposobnost, kako saradnika tako i menadžmenta. Cook i Wall (1980) definišu sledeće dimenzijs poverenja na poslu:

1. *Poverenje u namere saradnika*. Ova dimenzija označava stepen u kome zaposleni veruju namerama svojih saradnika: poverenje da će im saradnici pomoći ukoliko je potrebno, poverenje da će saradnici zaista uraditi ono što kažu da će uraditi.
2. *Poverenje u namere menadžmenta*. Ova dimenzija označava stepen u kome zaposleni veruju namerama menadžmenta: poverenje da menadžment uvažava mišljenje zaposlenih, poverenje da menadžment ima fer odnos prema zaposlenima, poverenje da menadžment ne obmanjuje zaposlene.

3. *Poverenje u akcije saradnika.* Ova dimenzija označava stepen u kome zaposleni veruju u akcije i sposobnosti saradnika: poverenje u sposobnost i veštine saradnika, poverenje da će saradnici savesno raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini.
4. *Poverenje u akcije menadžmenta.* Ova dimenzija označava stepen u kome zaposleni veruju u akcije i sposobnosti menadžmenta: poverenje da preduzeće ima sjajnu budućnost i da ne mora da menja rukovodstvo, poverenje da rukovodstvo donosi dobre odluke za budućnost preduzeća, poverenje da rukovodstvo efikasno radi svoj posao.

Ovaj instrument je korišćen i u ovom radu, tačnije, četvrta dimenzija Poverenje u akcije menadžmenta.

Prema (McAllister, 1995), postoje tri dimenzije poverenja:

1. *Globalno poverenje.* Globalno poverenje obuhvata: očekivanje fer odnosa, istine i empatije.
2. *Emocionalno poverenje.* Emocionalno poverenje podrazumeva da postoji uverenje da vas neko neće pogrešno predstaviti drugima, da vas neće izdati ili izneveriti.
3. *Pouzdanost.* Pouzdanost se odnosi na poverenje da će obećanja biti održana, a ugovorne obaveze ispunjene.

4.5.4. Poverenje i liderstvo

Poverenje je jedna od primarnih osobina, koja je povezana sa liderstvom (Robbins, Judge, 2009). Poverenje u lidera je značajna višedecenijska tema istraživača i ključni koncept nekoliko teorija liderstva (Dirks, Ferrin, 2002). Gubitak poverenja ozbiljno utiče na performanse grupe. Lideri moraju da se angažuju na izgradnji i održavanju poverenja među zaposlenima, kao i poverenja između zaposlenih i rukovodstva.

Kada zaposleni veruju lideru, oni sa voljom izvršavaju zadatke koje im lider zadaje, pri čemu veruju da njihova prava i interesi neće biti zloupotrebljeni (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Ljudi najčešće neće tražiti, birati i slediti osobu koju doživljavaju kao nepoštenu ili koja će ih najverovatnije iskoristiti (Robbins, Judge, 2009). Poštovanje je jedna od najvažnijih osobina koju lider treba da poseduje.

Prema (Robbins, Judge, 2009), postoji nekoliko temeljnih načela za bolje razumevanje poverenja i nepoverenja:

- *Nepoverenje uništava poverenje.* Ljudi koji veruju drugima su otvoreni, pružaju potrebne informacije, isazuju svoje stvarne namere. S druge strane, nepoverljivi ljudi se ponašaju drugačije. Samo nekoliko nepoverljivih ljudi može zatrovati čitavu organizaciju.
- *Poverenje rađa poverenje.* Iskazivanje poverenja obično izaziva poverenje u suprotnom smeru.
- *Rast često pojačava poverenje.* Rast i dobri poslovni rezultati daju liderima mogućnost da rešavaju probleme, nagrađuju, unapređuju, a sve to doprinosi jačanju poverenja.
- *Opadanje često slabi poverenje.* Suprotno prethodnom, slabi poslovni rezultati onemogućavaju mnoge aktivnosti i unapredjenja u organizaciji, čak može doći i do otpuštanja radnika. U takvim uslovima svakako je poverenje na ozbilnjom ispitu.
- *Poverenje povećava jedinstvo.* Poverenje povezuje ljude, oni se mogu osloniti na svoje kolege i rukovodstvo. U takvim uslovima, problemi, zahtevni poslovi i krizne situacije, zaposleni zajedno i ulažu više truda za ostvarivanje ciljeva organizacije.

- *Nepoverljive grupe same sebe uništavaju.* Suprotno prethodnom, u nepoverljivim grupama često dolazi do pobune, razdvajanja i prestanka rada grupe. Članovi grupe više slede lične interese, nego interes grupe.
- *Nepoverenje u opštem slučaju smanjuje produktivnost.* Možda se ne može reći da poverenje povećava produktivnost, ali se nepoverenje gotovo uvek smanjuje produktivnost. Nepoverenje skreće pažnju i energiju ljudi na druge stvari, umesto na efektivan rad.

Prema (Child, 2001), postoje tri tipa poverenja u organizacijama:

1. *Poverenje zasnovano na strahu.* Ovaj tip poverenja bazira se na strahu od kazne koja sledi ako se poverenje naruši. Ljudi se boje posledica ukoliko ne ispunjavaju svoje obaveze. Primer je kada novi zaposleni dođe u organizaciju. On jednostavno mora da veruje svom šefu, iako ima malo iskustva u radu sa njim. Poverenje se bazira na autoritetu šefa. Istovremeno, iskazivanje nepoverenja novog zaposlenog prema šefu, može da izazove nezadovoljstvo i uvredjenost šefa, a vrlo verovatno i neki oblik kažnjavanja.
2. *Poverenje zasnovano na znanju.* Ovaj tip poverenja se bazira na informacijama, odnosno, onome što znamo o drugoj osobi. Tada lakše možemo da predvidimo ponašanje druge osobe i, u skladu sa tim, lakše formiramo poverenje / nepoverenje. Predvidljivost rađa poverenje, čak i kada je druga osoba predvidljivo nekonzistentna: mogu se predvideti načini na koje će ta osoba narušiti poverenje. Ovaj tip poverenja zahteva određeno vreme, koje će pomoći u upoznavanju druge osobe. Poverenje zasnovano na znanju je najčešći tip poverenja u organizacijama.
3. *Poverenje zasnovano na poistovećivanju.* Ovaj tip poverenja se bazira na razumevanju druge osobe, poštovanju i prihvatanju želja i potreba druge osobe. Uzajamno razumevanje može dostići stepen u kome jedna osoba može uspešno delovati u ime druge. Lojalnost je potpuna i nadzor nije potreban. Ovo je najviši tip poverenja u organizacijama. Menadžeri teže da u svojim timovima dostignu ovaj tip poverenja.

4.5.5. Poverenje na poslu i savremene informacione tehnologije

Poverenje se može sagledati iz ugla poverenja u informacione tehnologije, što podrazumeva spremnost pojedinca da zavisi ili se oslanja na tehnologiju umesto da pokušava da je kontroliše (McKnight, 2005). Takođe, poverenje se može sagledavati kao međusobno poverenje, u novim uslovima, na koje je uticala upotreba informacionih tehnologija, što je ugao posmatranja ovog rada. Rezultati istraživanja Ashleigh i Nandhakumar (2002) ukazuju da se poverenje u članove tima smanjuje sa porastom stepena izolovanosti, jer je članovima tima potreban lični kontakt i direktna interacija da bi se razvijalo poverenje. Poverenje igra važnu ulogu u prihvatanju informacionih tehnologija na individualnom nivou i na nivou organizacije, ali utiče i na prihvatanje informacionih tehnologija i na nacionalnom nivou (Kirs, Bagchi, 2012). Takođe, ispitivanje medijatornog efekta identifikacije poverenja i afektivne posvećenosti na namere za kontinuirano deljenje znanja među poslovnim online jedinicama, pokazalo je da su identifikacija poverenja i afektivna posvećenost delimični medijatori odnosa između zadovoljstva i namere za kontinuirano deljenje znanja (Hashim, Tan, 2015).

S obzirom na razlike između zaposlenih koji rade u virtuelnom radnom okruženju i tradicionalnom radnom okruženju, značajno je sagledati koncept poverenja u uslovima koji su drugačiji od tradicionalnih. Iskustva ljudi sa informacionim tehnologijama u razvijenim državama su različita u odnosu na iskustva u tranzicionim zemljama (Soja, Cunha, 2015). Kao

razlog, autori ističu da je nasleđe društveno političkog sistema u tranzisionim zemljama uticalo na negativne stavove prema autoritetu i nizak nivo poverenja u odnosima. To rezultuje većom željom za kontrolom nad zaposlenima i poslovnim procesima. Drugo istraživanje ukazuje na specifičnost rada u virtuelnim timovima/organizacijama, što podrazumeva i specifično ponašanje članova (Jarvenpaa et al. 1998). Prema ovom istraživanju, članovi se, od samog početka, ponašaju kao da poverenje među njima postoji. Međutim, autori Jarvenpaa i Leidner (1999) ukazuju da takvo poverenje jednakobrzo i nestaje ukoliko je prvo komunikaciono isustvo između članova negativno.

4.6. Organizaciono učenje

4.6.1. Pojam organizacionog učenja

Prema (Reynolds Fisher, White, 2000), organizaciono učenje je proces razmišljanja, u kome učestvuju članovi svih nivoa u organizaciji, a uključuje sakupljanje informacija iz eksternog i internog okruženja. Te informacije se filtriraju kroz kolektivni smisleni proces, koji rezultuje definisanjem pravaca za preduzimanje akcija u sferi organizacionog ponašanja i teorija, neophodnih za odgovaranje na neprestane promene.

Ova definicija naglašava da organizaciono učenje predstavlja proces putem koga se informacije sakupljaju, a zatim interpretiraju kroz kognitivni, socijalni proces. Sakupljene informacije predstavljaju organizacionu bazu znanja. Ova znanja se čuvaju u "memoriji" organizacije (Kinicki, Kreitner, 2006). Jednostavnije rečeno, organizaciono znanje nastaje tokom procesa organizacionog učenja. Organizaciono znanje predstavlja sve veštine, znanja i sposobnosti koje imaju i zaposleni i rukovodstvo organizacije, a na osnovu kojih vode svoj biznis (Janićijević, 2008). Organizaciono znanje se mora neprestano primenjivati kako se ne bi izgubilo, ali mora i da se uvećava.

Proces organizacionog učenja ima tehnički i socijalni karakter (McGill, Slocum, 1994). Tehnički karakter se ogleda u procesuiranju informacija (sakupljanje, prerada, memorisanje, razmena i upotreba informacija). Socijalni karakter se ogleda u raznim oblicima socijalne interakcije među članovima organizacije. Upravo ta interakcija omogućuje da organizaciono učenje kreira znanje koje nema nijedan pojedinačni član organizacije (Janićijević, 2008).

Organizaciono učenje je kapacitet organizacije da bude konkurentna (Pentland, 1992; Argote, 2013). Dakle, organizaciono učenje ima veliki značaj u sticanju konkurentskih prednosti, pa je jasno da organizaciono učenje ima strategijski značaj za preduzeća. Prema tome, organizaciono učenje ima velikog uticaja na konkurenčke prednosti i, samim tim, poslovne rezultate. Organizaciono učenje postaje neophodno za očuvanje pozicija na tržištu i za opstanak organizacija. Organizacije jednostavno nemaju izbor: one su pod velikim pritiskom da se menjaju, da napreduju, da uče. Znanje postaje glavni resurs, važniji od prirodnih, tehnoloških i finansijskih kapaciteta.

Neophodno je da organizacija nauči kako da uči. Kapacitet za organizaciono učenje postaje ključ strategijskog uspeha organizacija. Ako u nekoj organizaciji postoji organizaciono učenje, to još uvek ne znači da je to organizacija koja uči.

4.6.2. Organizacija koja uči

Organizaciono učenje (eng. Organizational Learning - OL) i organizacija koja uči (eng. Learning Organization - LO), nisu isti pojmovi. Organizaciono učenje je proces, dok je organizacija koja uči istovremeno uslov i posledica tog procesa (Janićijević, 2008). Organizacija koja uči nastaje u procesu organizacionog učenja, ona razvija sposobnosti organizacionog učenja, podstiče i usmerava zaposlene da uče, ona relativno lako i brzo menja i unapređuje svoje procese.

U odnosu na organizaciono učenje, organizacija koja uči koristi organizaciono znanje za podsticanje inovacija i organizacione efektivnosti. Dakle, organizacija koja uči je organizacija koja proaktivno kreira, stiče i prenosi znanje, pri čemu, na bazi novih znanja i razumevanja dolazi do promena u ponašanju organizacije (Kinicki, Kreitner, 2006). Ova definicija ukazuje na karakteristike organizacije koja uči: (Argyris, Crossan, 2003)

- *Nove ideje su preduslov za učenje.* Organizacija koja uči teži kreiranju novih ideja i sakupljanju novih informacija. To se postiže neprestanim praćenjem okruženja, otkrivanjem novih talenata i neprestanim usavršavanjem zaposlenih.
- *Novo znanje se mora prenosi kroz organizaciju.* Organizacija koja uči nastoji da smanji strukturne, procesne i interpersonalne barijere za prenošenje informacija, ideja i znanja među članovima organizacije.
- *Novo znanje dovodi do promena u ponašanju.* Organizacija koja uči je orijentisana na rezultat. Zaposleni se podstiču da koriste nova znanja kako bi se što brže i efektivnije ostvarili organizacioni ciljevi.

Prema (Robbins, Judge, 2009), organizacija koja uči je razvila kontinuiranu sposobnost da se prilagodi promenama. Kao što uče pojedinci, tako i organizacije uče. Sve organizacije uče, bilo svesno ili ne, zato što je to jednostavno uslov za njihov opstanak (Kim, 1993). Razlika je samo u tome što neke organizacije bolje i više uče od drugih.

Prema (Mitić, Duđak, Savić - Šikoparija, 2014), da bi jedna organizacija prešla sa koncepta tradicionalne na koncept organizacije koja uči, neophodno je da prođe kroz dug proces transformacije vertikalne u horizontalnu tj. mrežnu organizaciju. U savremenim uslovima poslovanja izvesne su samo stalne promene, a jedina stabilnost leži u stalnom kretanju, koje je bazirano na znanju, kao najznačajnijem recursu. Uspešne kompanije kontinuirano dolaze do novih znanja, šire ih po celoj svojoj organizacionoj strukturi i brzo pretvaraju u poslovne inovacije koje omogućuju razvoj i doprinose povećanju efikasnosti u poslovanju. Informacione tehnologije pružaju snažnu podršku procesima stvaranja i širenja znanja u organizacijama. Upravo informacione tehnologije stvaraju neophodne uslove za kreativnu i delotvornu upotrebu znanja (Mitić, Duđak, Savić - Šikoparija, 2014).

Karakteristike organizacije koja uči su: (Senge, 1990)

1. Postoji zajednička vizija sa kojom se svi slažu.
2. Ljudi napuštaju stare načine razmišljanja i standardne rutine koje su koristili za rešavanje problema ili obavljanje poslova.
3. Zaposleni shvataju sve organizacione procese, delatnosti, funkcije i interakcije sa okruženjem kao deo sistema međusobnih odnosa.
4. Zaposleni komuniciraju otvoreno jedni s drugima (preko horizontalnih i vertikalnih kanala), bez straha od kritike i kažnjavanja.
5. Zaposleni sublimiraju svoje lične interese i parcijalne interese odeljenja da bi zajedno radili na ostvarivanju zajedničke vizije organizacije.

Slično tome, Sajfert (2004), navodi sledeća svojstva organizacije koja uči:

- Organizacija koja uči, to radi stalno i povećava individualno znanje zaposlenih, kao i ukupno organizaciono znanje.
- Stalno učenje i razvoj postaje obaveza i sastavni deo posla svih članova organizacije koja uči.
- Prenošenje naučenog i „proizvedenog“ znanja postaje obaveza svih članova organizacije koja uči. U organizaciji koja uči, svako je istovremeno i učenik i učitelj.
- Odanost učenju, sticanju i prenošenju znanja postaje značajan element za procenu individualnih sposobnosti zaposlenih u organizaciji koja uči.
- Učenje nije posebna, izdvojena i specijalizovana aktivnost, već značajan sastavni deo organizacione kulture i način ponašanja u organizaciji koja uči.
- Suština stalnog učenja u organizaciji koja uči, nije samo sticanje znanja samo po sebi, već stvaranje novih načina mišljenja, promena ponašanja i primena naučenog u praksi, kreiranju proizvoda i usluga, i stalnom rešavanju novih problema.
- Za organizaciju koja uči, znanje je osnovni kapital i najveća konkurentska snaga.
- Kultura organizacije koja uči je usmerena ka znanju i stalnom učenju. Ta kultura podstiče i nagrađuje sticanje i primenu znanja, nagrađuje i podstiče razvoj inovacija. To je kultura stalnog učenja, inovacija i promena. Uči se iz sopstvenih, ali i tuđih iskustava.
- Organizacija koja uči procenjuje svoju konkurentsку poziciju kroz količinu znanja, veština i sposobnosti, u odnosu na konkurentske organizacije.
- U organizaciji koja uči, aktivnosti i odnos prema učenju značajno usmerava saznanje o tome kakvo je ukupno znanje i konkurentska sposobnost organizacije, u odnosu na konkureniju.

Postoje mišljenja (Kofman, Senge, 1993) da organizacije koje uče mogu da reše tri osnovna problema karakteristična za tradicionalne organizacije:

1. *Fragmentacija*. Fragmentacija, na osnovu specijalizacije, stvara oštре granice među pojedinim funkcijama u preduzećima.
2. *Konkurenca*. Konkurenca među članovima inženjerskog tima, ili među članovima menadžerskog tima, nesumnjivo otežava saradnju i efikasnost organizacije. Mnogo energije i vremena se troši na dokazivanje, a zapravo bi bilo mnogo efektivnije i efikasnije da se to vreme i energija usmeri ka zajedničkim ciljevima čitave organizacije.
3. *Reaktivnost*. Reaktivnost usmerava napore rukovodstva i zaposlenih na rešavanje problema, umesto da je fokus na razmišljanju unapred, na izbegavanju pojave problema. Što je još važnije, vreme utrošeno na rešavanje nastalih problema, bolje je utrošiti na inovativnost i kontinuirano poboljšavanje poslovnih procesa.

Karakteristike organizacije koja uči i rešenje problema koje ona nudi, u stvarnosti se teško mogu ostvariti u potpunosti. Organizaciju koja uči korisno je, pre svega, shvatiti kao ideal kome treba težiti. Koncept organizacije koja uči koristi neke postojeće koncepte organizacionog ponašanja. Na primer, posvećenost kontinuiranom ponašanju potiče iz upravljanja kvalitetom. Isto tako, organizacija koja uči zahteva postojanje specifične kulture koja ceni preuzimanje rizika i otvorenost. Organizacija koja uči prihvata neslaganje, konstruktivne kritike i funkcionalne konflikte (Robbins, Judge, 2009).

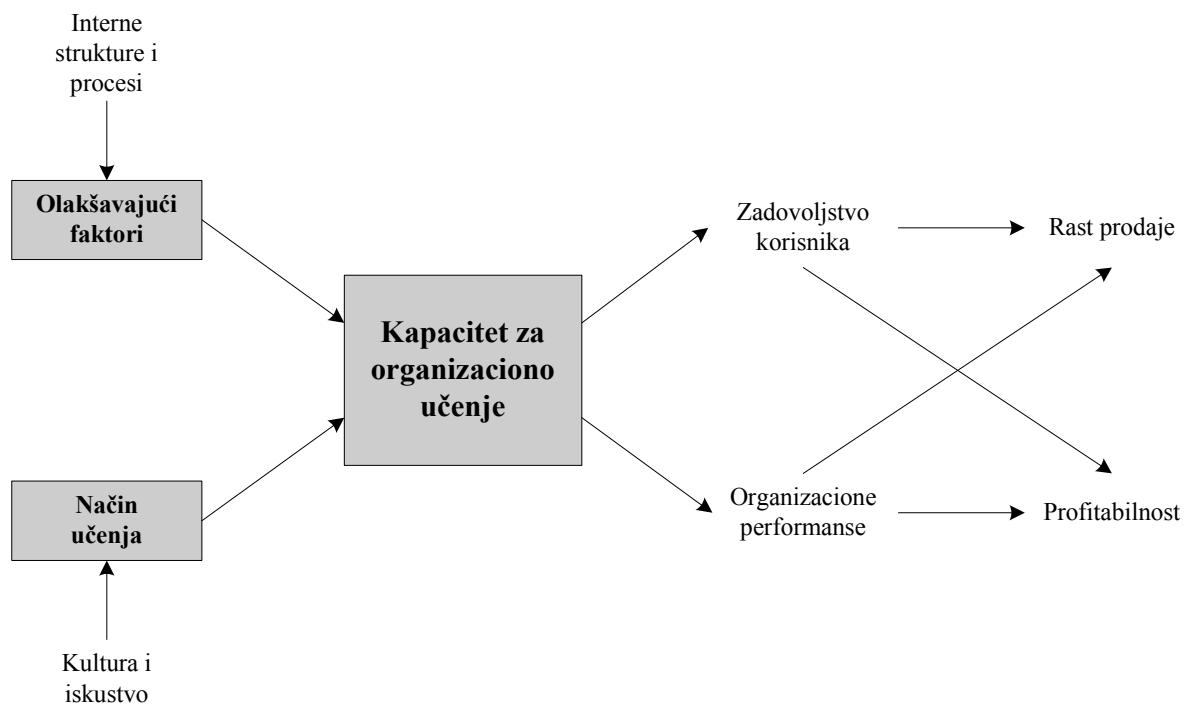
4.6.3. Izgradnja kapaciteta za organizaciono učenje

Simon (1991) smatra da organizacija uči na dva načina: od postojećih članova organizacije ili odabirom novih članova organizacije koji poseduju znanje koje organizacija nema. Prema tome, svo učenje se događa u glavama ljudi, odnosno članova organizacije. Slično tome, DiBella, Nevis i Gould (1996) smatraju da se organizaciono učenje povećava razvojem postojećih sposobnosti ili razvojem novih. Cook i Yanow (1993) smatraju da je potrebno potražiti attribute putem kojih organizacija može smisleno da razume, poseduje i koristi znanje, jer organizaciono učenje nije suštinski kognitivna aktivnost. U najmanju ruku, organizacije nemaju tipična sredstva spoznaje.

Kapacitet za učenje predstavlja skup suštinskih kompetencija, definisanih kroz specijalna znanja, veštine i tehnološki know-how, koje diferenciraju organizaciju od konkurenata, kao i procese koji omogućuju organizaciji da se adaptira na svoje okruženje (Lubit, 2001).

Izgradnja kapaciteta za organizaciono učenje može se predstaviti grafički (slika 4.4). Glavna ideja na slici 4.4 je da organizaciono učenje predstavlja pokretačku snagu za organizacioni uspeh. Kapacitet za učenje omogućuje organizaciji da odgovori na interne i eksterne promene. Na taj način se podiže zadovoljstvo korisnika, rast prodaje, a samim tim i profitabilnost. Dva osnovna faktora za izgradnju i povećanje kapaciteta za organizaciono učenje su: (Kinicki, Kreitner, 2006)

- *Olakšavajući faktori.* Olakšavajući faktori predstavljaju internu strukturu i procese, koji određuju koliko je lako ili teško da se odvija učenje u organizaciji, kao i koliko je učenje efektivno. Oni mogu da pomažu ili sputavaju učenje, u zavisnosti na koji način se ovim faktorima pristupa. Olakšavajući faktori su (DiBella, Nevis, Gould, 1996): postavljanje prioriteta, razlika u željenim i aktuelnim performansama, pažnja koja se poklanja merenju performansi, podrška eksperimentisanju, klima otvorenosti, kontinuirano učenje, operativna raznovrsnost, višestruko podržavanje, uključenost lidera i perspektive sistema.
- *Način učenja.* Načini učenja se odnose na različite mogućnosti koje organizacija koristi u pokušaju da kreira i maksimizuje učenje. Načini učenja su pod direktnim uticajem organizacione kulture i iskustva. Načini učenja mogu biti (Miller, 1996): analitičko učenje (sistemsko sakupljanje podataka), sintetičko učenje (intuitivno, sistemsko razmišljanje), eksperimentalno učenje (putem praćenja rezultata eksperimenta), interaktivno učenje (putem razmene informacija), strukturalno učenje (putem organizacionih rutina - standardnih procesa i procedura za određene situacije) i institucionalno učenje (putem modelovanja i razmene vrednosti, verovanja i prakse na organizacionom nivou).



Slika 4.4 Izgradnja kapaciteta za organizaciono učenje (Kinicki, Kreitner, 2006)

Takođe, odgovaranje na promene nije moguće bez kvalitetnog organizacionog učenja. Upravljanje promenama zahteva od menadžera da motivišu i ohrabruju zaposlene, kao i da im obezbeđuju povratne informacije. U skalu sa ovim zadacima menadžera, u procesu upravljanja promenama, treba uvažavati sledeće principe učenja: (Ivancevich, Matteson, 2002)

1. *Odmrzavanje starog znanja.* Zaposleni moraju da prihvate činjenicu da stara znanja često nisu dovoljna za nove izazove. Nekima to ne pada teško, dok drugi pružaju otpor promenama po ovom pitanju: nisu spremni da uče nove stvari. To zahteva od menadžera da motivišu ovakve ljude i da im objasne zašto moraju da se pokrenu i pripreme za prijem novih znanja.
2. *Napredovanje ka novom znanju.* Osvajanje novih znanja zahteva od zaposlenih rad, trening, učenje. U ovom principu učenja, uloga menadžera je da osnaži i ohrabri zaposlene kako bi dobili volju i snagu za dodatne napore usmerene na sticanje novih znanja. Pri tome menadžeri moraju imati razumevanja za zaposlene i moraju pronaći najbolje puteve za sticanje i usvajanje novih znanja.
3. *Ponovno zamrzavanje stečenih novih znanja.* Veoma je značajno da zaposleni u potpunosti usvoje nova znanja i da ih kasnije primenjuju. Samo na taj način će stići koristi od novih znanja. Ona se ne smeju zaboraviti. Menadžeri treba da obezbede povratne informacije zaposlenima, kako bi oni bili sigurni da su na pravom putu i koja znanja treba da koriste u pojedinim situacijama.

Veoma je važno da menadžeri i supervizori prvi ovladaju novim znanjima. Na taj način, ne samo da mogu bolje da prenesu znanje zaposlenima, već će i zaposleni biti bolje motivisani i ohrabreni za sticanje i primenu novih znanja.

Konačno, postavlja se pitanje, kako od tradicionalne organizacije napraviti organizaciju koja uči? Menadžeri bi trebali da urade sledeće: (Robbins, Judge, 2009)

- *Utvrđivanje strategije.* Rukovodstvo mora nedvosmisleno da pokaže posvećenost odgovaranju na promene, kreiranju i primeni inovacija i kontinuiranim unapređenjima.
- *Redizajniranje organizacione strukture.* Organizaciona struktura mora se prilagoditi potrebama organizacije koja uči. To znači smanjenje broja hijerarhijskih nivoa, spajanje odeljenja i funkcija, smanjivanje ograničenja u komunikaciji, korišćenje interdisciplinarnih timova.
- *Promene organizacione kulture.* Organizaciona kultura treba da se menja u pravcu većeg prihvatanja rizika, priznavanja neuspeha, veće otvorenosti, funkcionalnih konflikata. Liderstvo ima ključnu ulogu u profilisanju i promenama organizacione kulture. Menadžeri treba da nagrađuju pojedince koji preuzimaju rizik, i u situacijama kada pogreše.

Prema (Petković, Jovanović, 2002), konsultanti sa Sloan School of Management razvili su formulu za stvaranje organizacije koja uči. Ova formula počiva na pet osnovnih elemenata za stvaranje organizacije koja uči: 1. Postoji lider sa jasnom vizijom; 2. Detaljan i merljiv plan akcija; 3. Brza razmena informacija; 4. Inventivnost; 5. Sposobnost za sprovodenje akcija u delo. Da bi neka organizacija postala organizacija koja uči, ona mora da poseduje svih pet elemenata, na neophodnom nivou.

4.6.4. Proces organizacionog učenja

Kao što je rečeno, organizaciono učenje je proces. Prema (McGill, Slocum, 1994), proces organizacionog učenja sastoji se iz pet faza: (Janićijević, 2008)

1. *Identifikacija postojećeg znanja.* Pre svega, potrebno je sagledati koja postojeća znanja su od interesa za organizaciju i njenu delatnost. Pri tome se vrši akumuliraju, sistematizuju i formalizuju interna i eksterna znanja.
2. *Kreiranje novog znanja u organizaciji.* U ovoj fazi se, na osnovu postojećih znanja, osmišljavaju nove ideje i kreiraju inovacije u organizaciji.
3. *Difuzija postojećeg i novog znanja u organizaciji.* U ovoj fazi dolazi do širenja i razmene znanja kroz organizaciju, kako bi se svi članovi (ili bar oni kojima su određena znanja neophodna) upoznali, kako sa postojećim, tako i sa novim znanjima.
4. *Integracija i modifikacija znanja.* Organizaciono znanje se memoriše i čini dostupnim svim članovima organizacije kojima može biti od koristi. Tokom ove faze znanje može biti modifikovano i unapređeno.
5. *Korišćenje znanja za promenu ponašanja, odnosno akciju članova organizacije.* Ova faza je veoma značajna zato što tek u ovoj fazi dolazi do konačne primene stečenih znanja. Tek primenom novih znanja, akcijom i promenom ponašanja, u skladu sa stečenim novim znanjima, čitav proces dobija smisao.

Nonaka (prema Janićijević, 2008), smatra da postoje dva osnovna oblika znanja:

1. *Eksplicitno (objektivno) znanje.* Eksplicitno znanje je opipljivo, otvoreno, može se izraziti formalnim jezikom, a koristi se u obliku podataka, formula, priručnika i dr. Lako se može transferisati, memorisati i transformisati.
2. *Implicitno (subjektivno) znanje.* Implicitno znanje je duboko personalizovano i teško ga je formalizovati. Ono obuhvata iskustvo, intuiciju, kreativnost, ideje, nagađanje, kao i znanja koja se teško mogu iskazati, ali se mogu primeniti.

Prema (Argyris, Schon, 1978), postoje dve vrste učenja:

1. *Učenje u jednostrukom krugu.* Ova vrsta učenja podrazumeva da kada se uoče greške, proces njihovog ispravljanja se bazira na postojećim rutinama i sadašnjim politikama. Većina organizacija uči u jednostrukom krugu.
2. *Učenje u dvostrukom krugu.* Ova vrsta učenja podrazumeva da kada se uoče greške, one se ispravljaju putem modifikacije ciljeva, politike i standardnih rutina. Na ovaj način se preispituju duboko ukorenjene prepostavke i norme u organizaciji. Time se stvaraju uslovi za radikalna i dramatična poboljšanja u organizaciji. Jasno je da učenje u dvostrukom krugu primenjuju organizacije koje uče.

4.6.5. Organizaciono učenje i liderstvo

U procesu organizacionog učenja, lideri i lidersko ponašanje imaju veoma značajnu ulogu. Lideri su uzori od kojih zaposleni mogu da dobiju nova znanja i veštine koje im koriste da poboljšaju radne performanse (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, Christensen, 2011). Istraživanja potvrđuju da je knowledge sharing medijator odnosa između etičkog liderstva i employee creativity (Ma, Cheng, Ribbens, Zhou, 2013).

Liderstvo je ključ za prihvatanje organizacionog učenja i kreiranje organizacije koja uči (Kinicki, Kreitner, 2006). Pri tome je najbolje da lideri koriste elemente, kako transformacionog, tako i transakcionog liderstva. Postoje mišljenja (Robbins, Judge, 2009), da organizacija koja uči zahteva transformaciono liderstvo, usmereno na ostvarenje zajedničke vizije. U svakom slučaju, lideri treba da ostvare tri ključne funkcije u izgradnji organizacije koja uči: (Kinicki, Kreitner, 2006)

1. *Izgradnja posvećenosti učenju.* Lideri treba da motivišu zaposlene za intelektualnu i emotivnu posvećenost učenju. Korisno je uspostaviti odnose učitelja i učenika. Takođe, značajno je da lideri prepoznaju značaj organizacionog učenja i finansijski podrže stvaranje infrastrukture neophodne za učenje.
2. *Rad na stvaranju značajnih ideja.* Značajne ideje su one koje mogu ostvariti dodatnu vrednost za zaposlene, potrošače i stejkholdere. Značajne ideje se mogu generisati na sledeće načine: primena kontinuiranih programa za unapređenje, povećanje kompetencija zaposlenih kroz trening ili kupovina talenata izvan organizacije, eksperimentisanje sa idejama i procesima, primena eksternog benčmarkinga, davanje značaja sistemskom razmišljanju.
3. *Rad na uopštavanju značajnih ideja.* Lideri moraju raditi na uklanjanju interpersonalnih, grupnih i organizacionih barijera u učenju. Između ostalog, lideri treba da (Wishart, Elam, Robey, 1996): mere i nagrađuju učenje, podstiču otvoreni i konstruktivni razgovor zaposlenih, smanjuju konflikte, unapređuju horizontalnu i vertikalnu komunikaciju, promovišu timski rad, nagrađuju preuzimanje rizika i inovativnost, smanjuju strah od neuspela, smanjuju stres, smanjuju internu konkurenčiju, povećavaju saradnju, podstiču razmenu dobroih i loših iskustava među zaposlenima, kreiraju psihološki stabilno i komforntno okruženje.

Liderstvo utiče na sve komponente koje čine kontekst organizacionog učenja: organizacionu strukturu, kulturu, klimu, promene, komunikaciju i dr. (Janićijević, 2008). Lideri treba da su i sami posvećeni učenju i da to jasno pokažu. Oni moraju da stvore uslove za organizaciono učenje i da podrže, osnaže, razumeju i motivišu zaposlene u tim naporima. Prema (Nevis, DiBella, Gould, 1995), lideri imaju četiri uloge u stvaranju organizacije koja uči:

3. *Model.* Lider mora da daje sopstveni primer posvećenosti učenju. On mora prvi da nauči nešto novo, prvi da prizna grešku, da uči iz grešaka, prvi da podeli informacije sa zaposlenima. Lider u svom ponašanju mora da ispoljava konstantnost, konzistentnost, pouzdanost i integritet.
4. *Mentor.* Lider mora da pomaže ostalima u procesu učenja. Mora da pruža podršku zaposlenima i da ih ohrabri i podstakne na učenje.
5. *Menadžer.* Lider treba da stvori uslove za organizaciono učenje, da dizajnira organizacionu strukturu u skladu sa zahtevima učenja, da raspoređuje zadatke i poslove i da koordinira u realizaciji svih značajnih aktivnosti. Mora da bude pravedan u nagrađivanju i kažnjavanju.
6. *Monitor.* Lider mora da prati i kontroliše proces učenja i da interveniše ukoliko je to potrebno.

4.7. LMX teorija liderstva

4.7.1. Nastanak, pojam i značaj LMX teorije liderstva

LMX teorija (Leader Member Exchange theory) nastala je kada su u teoriju liderstva uključeni i sledbenici, kao i odnosi koji postoje između lidera i sledbenika. Naime, uočen je značaj sledbenika i njihovog odnosa sa liderom, na ukupan kvalitet liderstva u organizaciji. Ova teorija spada u teorije razmene, pri čemu se posmatra kvalitet razmene u odnosima lidera i sledbenika, moći i uticaj koji lider vrši nad sledbenicima, kao i način na koji to radi (Grubić Nešić, 2008; Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012). Leader-member exchange (LMX) teorija predstavlja najšire istraženu teoriju liderstva (Goertzen, Fritz, 2004). Suština ove teorije je u merenju kvaliteta odnosa i uzajamnog poverenja na relaciji leader-member (Seabright, Leventhal, Fichman, 1992).

Kvalitet odnosa između supervizora i njegovih podređenih-sledbenika opisuje LMX teorija (Dansereau i dr. 1975). Ova teorija je široko istražena teorija liderstva (Goertzen, Fritz, 2004). Kvalitet razmene lidera i sledbenika se meri odnosom uzajamnog poverenja i podrške između nadređenih i njihovih sledbenika (Seabright, Leventhal, Fichman, 1992). Graen (1976) je definisao LMX kao odnos interpersonalne razmene između podređenog i njenog/njegovog lidera. Prema (Northouse, 2008), LMX teorija definiše liderstvo kao proces u čijem centru se nalazi interakcija između lidera i sledbenika.

High-quality LMX obuhvata međusobno podržavanje, razmenu formalnih i neformalnih nagrada (Dienesch, Liden, 1986), uzajamno poverenje, poštovanje, uzajamni uticaj, lojalnost, povezivanje i osećaj obaveze prema svom nadređenom (Graen, Uhl-Bien 1995). Ovakav odnos predstavlja nadgradnju koja prevazilazi potrebe propisane ugovorom o radu. Suprotno tome, low-quality LMX označava odnos koji je ekonomski, ugovorni, a razmena na relaciji leader-member ne napreduje više nego što je predviđeno ugovorom o radu (Sparrowe, Liden, 1997).

Kroz istraživanje i izučavanje koje traje više od četvrtine veka, LMX je evoluirao u generalnu procenu radnog odnosa između lidera i članova, meren stepenom uzajamnog poverenja, lojalnosti, razumevanja i podrške (Keup, 2000). Članovi grupe sa visokim LMX-om dele uzajamno poverenje, poštovanje, međusobni uticaj, lojalnost, povezivanje, osećaj obaveze prema lideru (Graen, Uhl-Bien, 1995). Prema (Sparrowe, Liden, 1997), glavni doprinos LMX teorije leži u njenom osnovnom načelu: liderske forme različitih tipova relacija sa

podređenima, bazirane na različitom stepenu emotivne podrške i razmene resursa, imaju ključnu ulogu u određivanju uspeha podređenih u organizacijama.

Prema (Graen, Uhl-Bien, 1991), poverenje u odnosu leader-member, donosi brojne benefite za organizaciju. Poželjno je da lideri razvijaju visoko kvalitetan odnos sa podređenima, a za to bi trebalo da budu posebno obučeni (Graen, Uhl-Bien 1995). Veliki broj istraživanja ukazuje na pozitivan uticaj high-quality LMX na različite organizational performance (Ferris, Judge, Chachere, Liden, 1991; Pellegrini, Scandura, 2006; Erdogan, Enders, 2007).

4.7.2. Unutrašnja i spoljašnja grupa

Lider ne uspostavlja iste odnose sa svim zaposlenima. Ova tvrdnja predstavlja suštinu LMX teorije. U srednjim, a naročito velikim organizacijama, lider jednostavno nije ni u mogućnosti da ima intenzivne odnose sa svim zaposlenima. Na primer, lider koji ima 20 sledbenika, može sa svakim od njih da ostvaruje različit odnos, različitu razmenu. Ta razmena se razlikuje po visini kvantiteta i kvaliteta razmene.

Većina lidera sa nekim od podređenih uspostavlja bliskije i kvalitetnije veze. Sa ovim zaposlenima lider ima visok nivo uzajamne saradnje. Ovi saradnici nazivaju se unutrašnja grupa (in-group members). Odnosi u unutrašnjoj grupi baziraju se na uzajamnom poštovanju i poverenju (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012). Unutrašnji članovi imaju podršku lidera, dobijaju nove, interesantne i izazovne zadatke. Takođe, oni dobijaju razne značajne nagrade, koje su pod kontrolom lidera: novac, bolji status, uticaj i privilegije. Jednostavno, lider procenjuje da su mu ovi saradnici bliži po razmišljanju, ima poverenja u njih, veruje da su sposobni. Unutrašnja grupa je značajna za lidera. On ne bi mogao sve zadatke sam da sproveđe, niti da iskommunicira svoju viziju bez podrške unutrašnje grupe. S druge strane, članovi unutrašnje grupe su zadovoljni jer uživaju poverenje lidera, imaju povlastice i bolji status u organizaciji. Osim toga, članovi unutrašnje grupe se bolje poistovećuju sa organizacionom kulturom organizacije, imaju viši stepen zadovoljstva poslom, a kao rezultat svega toga, i više performanse.

Ostali zaposleni spadaju u spoljašnju grupu (out-group members). Članovi spoljašnje grupe imaju niži nivo razmene sa liderom. Lider manje komunicira sa članovima spoljašnje grupe, a često ih smatra manje kompetentnim, sposobnim i odgovornim. Lider gleda na članove spoljašnje grupe kao na zaposlene sa kojima nema posebnu želju da radi. Ovi članovi dobijaju manje izazovne zadatke, nemaju značajnu podršku lidera, nisu toliko inkorporirani u organizacionu kulturu organizacije, a u nekom trenutku mogu i dati otkaz (Ivancevich, Matteson, 2002).

Prema (Janićijević, 2008), lider brzo, već na početku uspostavljanja odnosa, odabira članove unutrašnje grupe. Takođe, klasifikacija podređenih u unutrašnju i spoljašnju grupu je prilično stabilna tokom vremena. Postavlja se pitanje kako neko dospeva u unutrašnju, a neko u spoljašnju grupu? Odgovor na ovo pitanje nije jednostavan. To zavisi kako od sledbenika, tako i od lidera. Karakteristike ličnosti i radne sposobnosti sledbenika kandiduju pojedince za unutrašnju grupu. Takođe, značajno je i to koliko sami sledbenici imaju želju da uđu u unutrašnju grupu. Ako to jako žele, oni će pokušati da se nametnu lideru, i ako možda nemaju izražene sposobnosti. Neki lideri upravo žele da imaju takve članove u unutrašnjoj grupi. Konačno, izbor članova unutrašnje grupe zavisi i od lidera. Nekada lideri vole da u unutrašnjoj grupi imaju sposobne i vredne ljude, koji mogu da izvršavaju složene i važne

zadatke. Pored toga, nekada lideri vole da imaju ljude sa kojima su bliski, dok im je u nekim slučajevima važna samo bezuslovna lojalnost sledbenika. Možda se može reći da je izbor članova unutrašnje grupe mešavina navedenih kriterijuma, s tim što je značaj pojedinih kriterijuma različit za svakog lidera.

Prema (Yukl, 2002), odnos lidera prema sledbeniku zavisi od toga da li je sledbenik ocenjen kao kompetentan i lojalan, ili kao nekompetentan i nelojalan. Ako sledbenik ostvaruje loše performanse, lider reaguje u dve faze. U prvoj fazi, lider pokušava da razume i shvati zbog čega zaposleni ima slabe performanse. U drugoj fazi, lider traga za rešenjem problema slabih performansi zaposlenog. Ukoliko je posmatrani zaposleni i ranije imao slabe performanse, onda je velika verovatnoća da problem leži u njemu samom. U tom slučaju, lider se fokusira na zaposlenog. Transformacioni lider će pokušati da podrži ohrabri zaposlenog, dok će transakcioni lider u takvim situacijama posegnuti za nekim oblikom kazne. Ukoliko se radi o zaposlenom koji je u prethodnom periodu bio uzoran i imao dobre performanse, lider će se fokusirati na traženje problema u eksternim faktoriima. Ukoliko se to pokaže kao stvarni uzork loših performansi, lider će pokušati da, na odgovarajući način, reši pitanje spoljnih remetilačkih uticaja. Pri svemu ovome, moguće su i subjektivne procene lidera: lider često može naći da pripadnik unutrašnje grupe nije kriv, dok je situacija za pripadnike spoljašnje grupe često obrnuta, i to, sasvim moguće, neopravdano.

4.7.3. Proširena LMX teorija

Prema (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012), naknadna istraživanja dovela su do proširenja LMX teorije. Proširena LMX teorija se može shvatiti kao dinamička varijanta osnovne LMX teorije. Po ovoj teoriji, stvaranje liderstva (leadership making) je proces tokom koga lider razvija veoma kvalitetnu razmenu sa svim zaposlenima, a ne samo sa članovima unutrašnje grupe. Kod proširene LMX teorije, uključen je model životnog ciklusa sa tri faze, koje se odvijaju tokom vremena. Te faze su: (Northouse, 2008)

1. *Nepoznavanje.* U ovoj fazi lider i zaposleni se ne poznaju dovoljno. Njihova razmena je ograničena pravilima, ugovornim odnosima i formalnim procedurama. Motivacija zaposlenih je bazirana na ličnom interesu. Samim tim, razmena u ovoj fazi je niskog kvaliteta.
2. *Upoznavanje.* U ovoj fazi dolazi do veće razmene informacija i resursa. Na neki način, ovo je faza testiranja. S jedne strane, lider procenjuje da li je zaposleni spreman da ispunи svoje nove uloge, zadatke i odgovornosti. S druge strane, zaposleni procenjuje da li je lider spreman da obezbedi nove izazove i da li je lider vredan poštovanja. U ovoj fazi se razvija međusobno poverenje i poštovanje, pa razmena postaje kvalitetnija.
3. *Zrelo partnerstvo.* U ovoj fazi lider i zaposleni su razvili snažan partnerski odnos, uz mnogo poverenja i poštovanja. Nivo razmene je veoma visok. Postoje efektivne povratne veze, koje unapređuju odnos i poslovne rezultate. Jasno, ovo je dobro, kako za lidera i zaposlenog, tako i za organizaciju u celini.

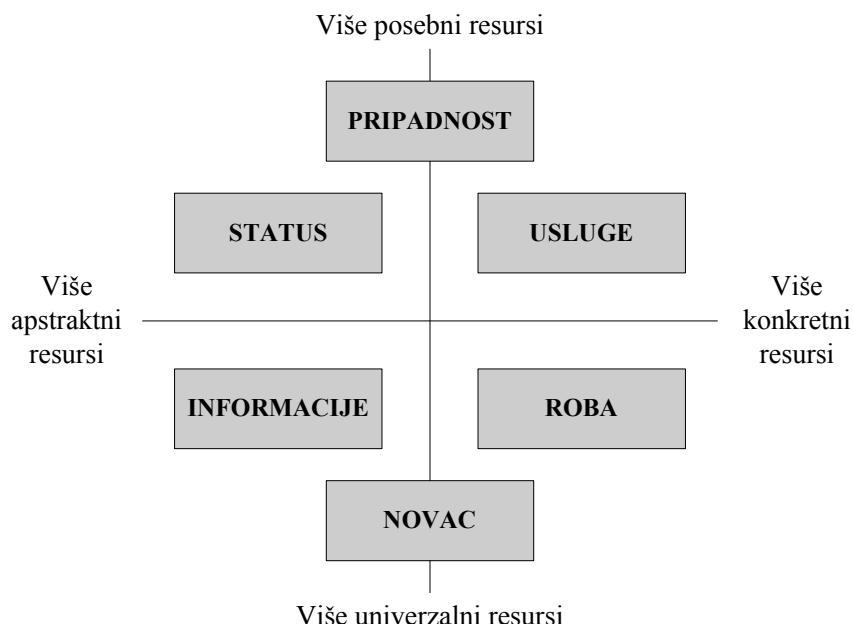
4.7.4. Šta se u stvari razmenjuje?

Većina istraživanja u oblasti LMX teorije se fokusirala na zaposlene (podređene) i koristi koje oni imaju iz razmene sa liderom (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012). Fokus je bio na zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih, koje proističu iz kvalitetnog odnosa sa liderom. Naravno, visoko zadovoljstvo i motivacija zaposlenih donose brojne benefite organizaciji.

Međutim, zapravo je važno i ono što lider dobija. Lider ne može ostvariti svoje vizije i strategijske ciljeve, ako je razmena sa podređenima slaba. Istraživanje (Wilson, Sin, Conlon, 2010), pruža sveobuhvatnu sliku o tome šta zapravo razmenjuju lider i njegovi sledbenici. Ovi autori ističu šest kategorija resursa koji se razmenjuju u odnosu lidera i sledbenika:

1. *Pripadnost*. Sledbenik može da pruži privrženost i lojalnost lideri, kao i uključenje lidera u društvene aktivnosti van posla. Lider može da pruži socijalnu i emocionalnu podršku sledbeniku, da ga ohrabi i podrži.
2. *Status*. Sledbenik može da pruži divljenje i poštovanje, kao i napredak lidera u karijeri (tako što pozitivno govori o lideru). Lider može da pruži određene statusne simbole, kao što su obezbeđeno parking mesto, posebna kancelarija, viši nivo moći i odlučivanja...
3. *Usluge*. Sledbenik može da pruži zalaganje, performanse i odgovorno ponašanja. Lider može da pruži usluge kao što su pismo preporuke, više resursa za obavljanje posla i dr.
4. *Informacije*. Sledbenik može da pruži bočne i horizontalne informacije (od svojih kolega i drugih službi). Lider može da pruži vertikalne informacije (na primer informacije koje dolaze od strane CEO), kao i informacije koje pomažu u razvoju sledbenika.
5. *Roba*. Sledbenik može da pruži poklone za lidera. Lider može da pruži poklone za sledbenika i određene resurse za sledbenika: novi računar, novi nameštaj u kancelariji i druga oprema koja je od značaja za sledbenika.
6. *Novac*. Sledbenik može da pruži visoke performanse koje indirektno utiču i na platu lidera. Lider može da pruži veću platu i veće bonuse i novčane dodatke.

Ovih šest resursa mogu se svrstati u četiri grupe kojima teže: više posebni resursi, više univerzalni resursi, više konkretni resursi i više apstraktni resursi. Prema ovim pripadnostima, resursi se mogu predstaviti grafički (slika 4.5.). Wilson, Sin i Conlon (2010) su otkrili da su za lidera najvažniji resursi pripadnost i status (resursi iz gornjeg levog ugla grafika), dok Sajfert, Adžić i Cvijanović (2012) smatraju da su za sledbenika najvažniji resursi pripadnost roba i novac (resursi iz donjeg desnog ugla grafika).



Slika 4.5. Kategorije resursa koje razmenjuju lider i sledbenici (Wilson, Sin, Conlon, 2010)

4.7.5. Dimenziije LMX odnosa

Leader-Member Exchange je dugo vremena bio jednodimenzioni odnos baziran na razmeni na radnom mestu (Greguras, Ford, 2006). Jednodimenzinalni LMX odnos obuhvata sedam pitanja, koja daju sliku o ukupnoj razmeni na relaciji lider - sledbenik. Upitnik za merenje LMX u jednoj dimenziji naziva se LMX-7. To je instrument koji se koristi za merenje stepena poštovanja, poverenja i obaveza na relaciji leader - member. Ovaj instrument ima sedam ajtema, a prilikom procene ispitanici koriste Likertovu skalu u pet tačaka (Graen, Uhl-Bien, 1995). Pitanja (ajtemi) su sledeća:

1. U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom?
2. U kom stepenu Vaš rukovodilac razume Vaše radne probleme i potrebe?
3. U kom stepenu osećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale?
4. U kom stepenu je Vaš rukovodilac spreman da stečenu moć koristi kako bi Vam pomogao u rešavanju problema na radnom mestu?
5. U kom stepenu je Vaš rukovodilac spreman da Vas "izvlači iz škripca" čak i na sopstvenu štetu, ako Vam je to zaista potrebno?
6. U kom stepenu imate poverenje u odluke rukovodioca da biste ih branili?
7. Kako biste okarakterisali efikasnost Vaših radnih relacija sa rukovodicem?

Da bi obezbedili bolji uvid u one aspekte LMX odnosa koji su važniji za određeni ishod, Liden i Maslyn (1998) su razvili multidimenzionu skalu, čija se prednost ogleda u tome, što neke dimenziije imaju različite korelacije sa određenim ishodima. Prema (Liden, Maslyn, 1998), dimenziije LMX odnosa su:

1. Afektivna dimenzija.
2. Lojalnost nadređenog.
3. Doprinos zaposlenih.
4. Profesionalni respekt prema lideru.

Dimenziija koja je primenjena u ovom istraživanju je profesionani respekt. Dimenziija profesionani respekt predstavlja stepen do kog svaki član odnosa gradi reputaciju u ili van organizacije, da bi bolje obavljao svoj posao. Ova percepcija može da bude bazirana na istorijskim podacima o osobi, kao što su: lična iskustva sa pojedincem, komentari o osobi koje daju pojedinci iz organizacije ili van nje i nagrade ili druga profesionalna postignuća osobe (Liden, Maslyn, 1998).

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Instrumenti za istraživanje

Informacione tehnologije

U ovom radu, pitanja za merenje informacionih tehnologija formirana su na bazi teoretskih razmatranja i odgovarajućih aspekata posmatranja informacionih tehnologija. Tako, u brojnim referencama, ukazuje se na značaj stepena primene informacionih tehnologija (Bajkiewicz, Kraus and Hong, 2011; Schultz, Utz & Göritz, 2011). Osim toga, brojni istraživači su ispitivali značaj obučenosti i motivisanosti zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama (Jacoby, 1977; Keller & Staelin, 1987; Iselin, 1993). Prilikom izbora upitnika za merenje informacionih tehnologija, razmatrano je nekoliko standardnih upitnika iz ove oblasti, kao što su (DeLone, McLean, 1992; Rosen, Weil, 1995; Seddon, Kiew, 1996; Gable, Sedera, Chan, 2008). Iz ovih upitnika dobijene su neke značajne smernice za dalji rad. Međutim, nijedan od ovih upitnika nije se sasvim uklapao u istraživanje koje je trebalo sprovesti, u skladu sa ciljevima rada i provere postavljenih hipoteza.

U ovom radu, pitanja za merenje informacionih tehnologija formirana su na bazi teoretskih razmatranja i odgovarajućih aspekata posmatranja informacionih tehnologija. Takođe, dodato je i pitanje vezano za značaj koji menadžment u preduzeću pridaje informacionim tehnologijama. Tako je, za potrebe ovog istraživanja, definisano 6 pitanja (tvrdnji) koja reprezentuju stanje informacionih tehnologija u preduzeću. Svih šest ajtema ispitanici su ocenjivali ocenama od 1 do 5, pri čemu je 5 najbolja ocena.

Pitanja (tvrdnje) su sledeće:

1. Moje preduzeće poseduje savremene informacione tehnologije. (IT1 - Posedovanje savremenih IT).
2. U mom preduzeću, savremene informacione tehnologije se koriste u velikoj meri. (IT2 - Korišćenje savremenih IT).
3. U mom preduzeću, savremene informacione tehnologije značajno podižu kvalitet, efikasnost i efektivnost rada. (IT3 - Korist od savremenih IT).
4. Zaposleni u mom preduzeću su odlično obučeni za rad na savremenim informacionim tehnologijama. (IT4 - Obučenost zaposlenih za rad sa savremenim IT).
5. Zaposleni u mom preduzeću su izuzetno motivisani za rad na savremenim informacionim tehnologijama. (IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT).
6. U mom preduzeću, top menadžment pridaje veliki značaj savremenim informacionim tehnologijama. (IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT).

Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenih je mereno Spector-ovim (1985) Upitnikom za merenje zadovoljstva poslom (JSS). JSS ima 36 ajtema koji se vrednuju ocenama od 1 do 6. Items su svrstani u devet dimenzija koje procenjuju stavove zaposlenih o poslu i aspektima posla: plata, napredovanje, supervizija, beneficije, nagrađivanje, operativne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija.

Dimenziije zadovoljstva poslom su definisane i opisane na sledeći način (Spector, 1985):

1. Plata (plata, suma novca koja se dobija za uradjeni posao).
2. Napredovanje (šanse za napredovanje u karijeri).
3. Nadzor (neposredan nadzor od strane šefa).
4. Dodatne privilegije (materijalne, novčane i nematerijalne dodatne privilegije).
5. Moguće nagrade (poštovanje, priznanje, prepoznavanje i nagrade za dobro urađen posao).
6. Operativne procedure (operativne poslovne politike i procedure).
7. Saradnici (ljudi sa kojima se radi).
8. Priroda posla (priroda samih radnih zadataka).
9. Komunikacija (komunikacija u okviru organizacije).

Zadovoljstvo komunikacijom

Za merenje zadovoljstva komunikacijom korišćen je instrument The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) autora Downs and Hazen (1977). The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs & Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije. Od kada je CSQ razvijen, široko je korišćen za ocenjivanje zadovoljstva komunikacijom, u organizacionom kontekstu (Mount & Back, 1999). The Communication Satisfaction Questionnaire je uspešno korišćen u više radova (Akkirman & Harris, 2005; Carriere & Bourque 2009; Zwijze Koning & de Jong, 2007; Gray & Laidlaw, 2004).

The Communication Satisfaction Questionnaire se sastoji od 40 ajtema, svrstanih u osam dimenzija. Ispitanici daju ocene svakom ajtemu u rasponu od 1 do 7 (Likertova skala u sedam tačaka). Dimenzije su opisane na sledeći način:

1. Organizaciona perspektiva obuhvata informacije koje se tiču organizacije kao celine. Uključuje stavke o obaveštenjima o promenama, informacije o finansijskoj poziciji organizacije i informacije o opštoj politici i ciljevima organizacije.
2. Komunikacija sa nadređenim uključuje aspekte komunikacije sa nadređenim na gore i na dole. Tri glavne stavke su stepen do kog je nadređeni otvoren za nove ideje, stepen do kog nadređeni sasluša i obraća pažnju i stepen do kog nadređeni i supervizor nudi savet svojim zaposlenima za rešavanje problema koji se odnose na posao.
3. Komunikaciona klima odražava komunikaciju na ličnom i organizacionom nivou. Sa jedne strane, uključuje stavke kao što su nivo do kog komunikacija u organizaciji motiviše i stimuliše zaposlene da postižu organizacione ciljeve i stepen do kog komunikacija u organizaciji utiče na zaposlene da se identifikuju sa organizacijom. Sa druge strane, uključuje procenu da li su stavovi zaposlenih prema komunikaciji zdravi u organizaciji.
4. Lične povratne informacije se odnose na potrebe zaposlenih da znaju kako se procenjuje njihov rad.
5. Horizontalna i neformalna komunikacija se tiče stepena do kog je komunikacija među saradnicima i neformalna komunikacija tačne i slobodnog toka. Ovaj faktor uključuje i satisfakciju nezvaničnom komunikacijom.
6. Kvalitet medija se bavi stepenom do kog su sastanci dobro organizovani, pisane direktive kratke i jasne i o kvantitetu informacija.

7. Organizaciona integracija se odnosi na stepen do kog pojedinci primaju informacije u vezi njihovog neposrednog okruženja. Stavka uključuje stepen zadovoljstva informacijama o planovima odeljenja, zahtevima njihovog posla i neke kadrovske novosti.
8. Komunikacija sa podređenima je fokusirana na komunikaciju (na gore i na dole) sa podređenima. Samo zaposleni na poziciji supervizora odgovaraju na ove stavke, koje uključuju odgovor podređenih na komunikaciju na dole i stepen do kog podređeni iniciraju komunikaciju na gore.

U ovom istraživanju ispitan je 35 ajtema i sedam dimenzija. Izostavljena je poslednja, osma dimenzija zato što na pitanja koja čine ovu dimenziju moraju odgovarati samo zaposleni na poziciji supervizora. Pošto mnogi ispitanici nisu nadređeni nikome, ova dimenzija nije razmatrana.

Prema (Mueller & Lee, 2002), ovih osam dimenzija može se podeliti u tri karakteristične grupe: komunikacioni ishodi u interpersonalnom kontekstu (Komunikacija sa nadređenim, Lične povratne informacije, Komunikacija sa podređenima), komunikacioni ishodi u grupnom kontekstu (Horizontalna i neformalna komunikacija, Organizaciona integracija) i komunikacioni ishodi u organizacionom kontekstu (Organizaciona perspektiva, Komunikaciona klima, Kvalitet medija).

Organizaciona posvećenost

Cook and Wall (1980) su razvili instrument kojim je merena organizaciona posvećenost. Instrument ima 9 ajtema i tri dimenzije kojima se procenjuje organizaciona identifikacija, organizaciona uključenost i organizaciona lojalnost zaposlenih. Odgovori su vrednovani ocenama 1-5, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, a 5 - potpuno se slažem.

Opis dimenzija je sledeći:

1. Organizaciona identifikacija (odnosi se na osećanje ponosa zaposlenog zato što pripada organizaciji).
2. Organizaciona uključenost (ogleda se u želji i spremnosti zaposlenog da uloži dodatne napore radi ispunjenja ciljeva organizacije).
3. Organizaciona lojalnost zaposlenih (obuhvata osećaj zaposlenog da ima obavezu prema organizaciji i njegovu spremnost da ostane u organizaciji i ako bi mu druga organizacija ponudila više novca).

Organizaciono poverenje

Značaj poverenja u lidera je značajna višedecenijska tema istraživača i ključni koncept nekoliko teorija liderstva (Dirks, Ferrin, 2002). Cook i Wall (1980) ističu da je opšte prihvaćeno mišljenje da je poverenje između individua i grupa u preduzeću veoma važno za dugoročnu stabilnost organizacije i dobrobit njenih članova. Ovi autori su razvili instrument Interpersonal trust at work (Cook, Wall, 1980), za merenje međusobnog poverenja na radnom mestu. Ovim instrumentom je moguće izmeriti poverenje u namere i poverenje u sposobnost, kako saradnika tako i menadžmenta. Ovaj instrument je korišćen i u ovom radu.

Instrument Interpersonal trust at work ima 12 ajtema i meri veru u namere i poverenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije. Dimenzije su sledeće:

1. Poverenje u namere saradnika.
2. Poverenje u namere menadžmenta.
3. Poverenje u akcije saradnika.
4. Poverenje u akcije menadžmenta.

Odgovori su vrednovani ocenama 1-7, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, 7 - u potpunosti se slažem. Poslednja dimenzija Poverenje u akcije menadžmenta, korišćena je u ovom radu i kao moderator.

Organizaciono učenje

Argote (2013) ukazuje da istraživači mere organizaciono učenje na različite načine: neki su usmereni na stečeno znanje članova organizacije, a neki na promene performansi. Isti autor ističe da najbolji pristup za merenje organizacionog učenja zavisi od istraživačkih pitanja i empirijskog konteksta. Pored toga, jedno od ograničenja izabranog pristupa za procenu organizacionog učenja putem upitnika ili verbalnih protokola, je to što ove metode nisu u mogućnosti da prepoznaju prečutno znanje (Argote, 2013; Hodgkinson, Sparrow, 2002).

Za merenje organizacionog učenja primenjena je kraća verzija upitnika Dimensions of the Learning Organization Questionnaires (DLOQ), autora Marsick i Watkins (2003). Upitnik ima 21 ajtem i 7 dimenzija. Odgovori su vrednovani ocenama 1-6, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, 6 - u potpunosti se slažem.

Dimenzije su sledeće:

1. Kreiranje šansi za kontinuirano učenje (meri podršku i mogućnosti koje imaju zaposleni da kontinuirano uče).
2. Podsticanje interesovanja i dijaloga (odražava nivo interaktivnog interesovanja, raspitivanja i dijaloga u cilju sticanja ili proširivanja znanja).
3. Podsticanje saradnje i timskog učenja (odražava stepen do kog preduzeće ohrabruje saradnju među timovima i aktivnosti učenja).
4. Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja (odražava nivo klime i sistema za osvajanje, razmenu i prenošenje znanja).
5. Osposobljavanje ljudi za kolektivnu viziju (meri koliko su zaposleni uključeni u definisanje i sprovođenje zajedničke vizije).
6. Povezivanje organizacije i okruženja (meri koliko je preduzeće povezano sa svojim okruženjem).
7. Obezbeđivanje strategijskog liderstva za učenje (odražava u kojoj meri preduzeće obezbeđuje strategijsko liderstvo za praksu učenja).

Finansijske performanse

Finansijske performanse su odabrane na osnovu referenci u kojima se ispituju sledeći ajtemi: profitabilnost, rast prodaje, rast osnovnih sredstava, tržišno učešće i konkurentnost u privrednoj grani (Tan & Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003; Wang, Tsui, & Xin, 2011). Pored ovih, dodata su još dva ajtema: produktivnost i plate zaposlenih. Na taj način je formirano sledećih sedam finansijskih performansi koje su ispitanici ocenjivali u ovom istraživanju:

1. Produktivnost mog preduzeća.
2. Profitabilnost mog preduzeća.
3. Tržišno učešće mog preduzeća.
4. Rast prodaje mog preduzeća.
5. Konkurentnost mog preduzeća.
6. Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću.
7. Plate zaposlenih u mom preduzeću.

Svih sedam performansi je vrednovano na osnovu Likertove skale od pet tačaka. Ovakav pristup je primenjen u referencama (Tan and Litschert, 1994; Wang et al., 2003; Wang et al., 2011). Finansijske performanse, u ovom radu, posmatraju se kao jedna dimenzija, koju čini navedenih sedam ajtema.

Profesionalni respekt

Kao moderator primenjena je dimenzija Professional Respect, koja je jedna od četiri dimenzije upitnika za merenje kvaliteta odnosa zaposlenih sa nadređenim (kvalitet LMX odnosa). Ovaj četvorodimenzionalni LMX upitnik razvili su Liden i Maslyn (1998). LMX upitnik ima 12 ajtema i 4 dimenzije. Odgovori su vrednovani ocenama 1-5, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, a 5 - potpuno se slažem.

Prema (Liden, Maslyn, 1998), dimenzije LMX odnosa su:

1. Afektivna dimenzija (koliko se zaposlenima svida nadređeni kao osoba).
2. Lojalnost nadređenog (da li nadređeni staje u odbranu zaposlenih).
3. Doprinos zaposlenih (spremnost da se radi i više od očekivanog zbog nadređenog).
4. Profesionalni respekt prema lideru (zbog znanja i kompetencija lidera). Dimenzija Profesionalni respekt meri do kog stepena zaposleni prepoznaju i poštuju znanje, profesionalne veštine i kompetencije lidera.

Poverenje u akcije menadžmenta

Kao moderator korišćena je dimezija Poverenje u akcije menadžmenta. Kao što je rečeno, ova dimenzija je jedna od dimenzija instrumenta Interpersonal trust at work (Cook, Wall, 1980). Ovaj instrument ima 12 ajtema i meri veru u namere i poverenje u akcije kolega i menadžmenta kroz 4 dimenzije. Odgovori su vrednovani 1-7, pri čemu je 1 - uopšte se ne slažem, 7 - u potpunosti se slažem.

5.2. Podaci o postupku i uzorku istraživanja

Istraživanje je realizovano u preduzećima u Srbiji, tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnike. Anketa je sprovedena putem intervjeta sa ispitanicima. U pojedinim slučajevima, upitnici su ostavljeni u preduzeću, da bi ih potom ispitanici popunili kada imaju vremena. Kasnije su sakupljeni ovako popunjeni upitnici. Distribuirano je $N(0) = 600$ upitnika, od čega je sakupljeno 412 popunjениh upitnika. Od ovog broja, odbačena su 32 upitnika zato što ispitanici koji su ih popunjavalii, nisu dali kompletne odgovore. Konačno, za istraživanje su korišćeni odgovori od ukupno $N = 380$ srednjih menadžera iz 102 preduzeća. Tako, procenat iskorišćenih upitnika, u odnosu na ukupno podeljene, iznosi 63%.

Srednji menadžeri su ocenjivali stanje informacionih tehnologija u svom preduzeću, odnosno, iskazali su svoju procenu posedovanja, primene i efekata primene informacionih tehnologija, zatim obučenost i motivisanost zaposlenih za rad sa informacionim tehnologijama, kao i odnos top menadžmenta prema informacionim tehnologijama. Istovremeno, ispitanici (srednji menadžeri) su iskazali procenu sopstvenog zadovoljstva poslom i komunikacijom, zatim procenu organizacione posvećenosti, organizacionog poverenja i učenja, procenu LMX odnosa i finansijskih performansi, u svom preduzeću. Srednji menadžeri su uzeti za ispitanike pošto imaju kontakte, kako sa višim menadžmentom i sa CEO, tako i sa ostalim zaposlenima. Pri tome, srednji menadžeri imaju bolji uvid i saznanja o poslovanju, rezultatima i perspektivama preduzeća od ostalih zaposlenih.

5.3. Statističke metode za analizu podataka

Rezultati istraživanja dobijeni su primenom odgovarajućih statističkih postupaka i metoda. Korišćen je softverski paket IBM SPSS Statistics. Konkretno, primenjene su sledeće metode:

- Deskriptivna statistika, za utvrđivanje stanja (prosečnih ocena) ajtema informacionih tehnologija i dimenzija posmatranih organizacionih i poslovnih performansi.
- T-test, za utvrđivanje statistički značajnih razlika između prosečnih ocena dimenzija posmatranih organizacionih i poslovnih performansi, u slučajevima kada dimenzija informacione tehnologije (IT) ima niske i visoke vrednosti.
- Korelaciona analiza, za utvrđivanje međusobnih korelacija analiziranih ajtema informacionih tehnologija, kao i korelacija između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi.
- Regresiona analiza, za utvrđivanje prediktivnog dejstva ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable) na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable).
- Higerijska regresiona analiza, za utvrđivanje moderatorskih efekata Profesionalnog respeksa (LMX dimenzija), Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) i Vlasničke strukture preduzeća na odnose ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao i dimenzija organizacionog učenja.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

6.1. Deskriptivna statistika

Deskriptivna statistika za ajteme i dimenzije posmatranih upitnika: informacione tehnologije (IT), zadovoljstvo poslom (JS), zadovoljstvo komunikacijom (CS), organizaciona posvećenost (OCM), organizaciono poverenje (ITW), organizaciono učenje (OL), finansijske performanse (FP) i profesionalni respekt (LMX4), prikazana je u tabeli 6.1. Kod informacionih tehnologija, posmatraju se definisani ajtemi informacionih tehnologija, kao i dimenzija informacione tehnologije. U tabeli 6.1. su, između ostalog, dati nazivi ajtema i dimenzija, kratko ime za svaki ajtem i dimenziju, srednje vrednosti i standardna devijacija svih ajtema i dimenzija, kao i Cronbach's alpha (α) za svaku dimenziju. Vrednosti Cronbach's alpha se kreću u intervalu od $\alpha = 0.707$ do $\alpha = 0.932$.

Tabela 6.1. Deskriptivna statistika za ajteme i dimenzije posmatranih upitnika

| | Abbr. | N | Min | Max | Mean | Std. Deviation | α |
|--|-------|-----|------|------|--------|----------------|----------|
| Posedovanje savremenih IT | IT1 | 380 | 1 | 5 | 3.45 | 1.169 | |
| Korišćenje savremenih IT | IT2 | 380 | 1 | 5 | 3.51 | 1.236 | |
| Korist od savremenih IT | IT3 | 380 | 1 | 5 | 3.47 | 1.227 | |
| Obučenost zaposlenih za rad sa savremenim IT | IT4 | 380 | 1 | 5 | 3.39 | 1.196 | |
| Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT | IT5 | 380 | 1 | 5 | 3.49 | 1.181 | |
| Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT | IT6 | 380 | 1 | 5 | 3.57 | 1.195 | |
| Informacione tehnologije (dimenzija) | IT | 380 | 1.00 | 5.00 | 3.4785 | 1.02743 | .927 |
| Plata | JS1 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.1954 | 1.09123 | .749 |
| Napredovanje | JS2 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.2489 | 1.12466 | .790 |
| Nadzor | JS3 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.4013 | 1.06615 | .764 |
| Dodatne privilegije | JS4 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.2257 | 1.16438 | .793 |
| Moguće nagrade | JS5 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.2638 | 1.17372 | .791 |
| Operativne procedure | JS6 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.3421 | 1.10456 | .753 |
| Saradnici | JS7 | 380 | 1.25 | 6.00 | 4.4086 | 1.06610 | .763 |
| Priroda posla | JS8 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.3599 | 1.04575 | .764 |
| Komunikacija | JS9 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.3151 | 1.05998 | .771 |
| Organizaciona perspektiva | CS1 | 380 | 1.00 | 7.00 | 4.9389 | 1.24831 | .843 |
| Komunikacija sa nadređenim | CS2 | 380 | 1.20 | 7.00 | 5.1121 | 1.12986 | .842 |
| Komunikaciona klima | CS3 | 380 | 1.00 | 7.00 | 4.8084 | 1.36164 | .873 |
| Lične povratne informacije | CS4 | 380 | 1.60 | 7.00 | 5.0653 | 1.31897 | .869 |
| Horizontalna i neformalna komunikacija | CS5 | 380 | 1.20 | 7.00 | 5.2258 | 1.00996 | .707 |
| Kvalitet medija | CS6 | 380 | 1.20 | 7.00 | 5.0632 | 1.17197 | .817 |
| Organizaciona integracija | CS7 | 380 | 1.20 | 7.00 | 5.2137 | 1.02970 | .730 |
| Organizaciona identifikacija | OCM1 | 380 | 1.00 | 5.00 | 3.6360 | .88072 | .796 |
| Organizaciona uključenost | OCM2 | 380 | 1.33 | 5.00 | 3.5684 | .94452 | .806 |
| Organizaciona lojalnost | OCM3 | 380 | 1.00 | 5.00 | 3.5439 | .88745 | .796 |
| Vera u namere kolega | ITW1 | 380 | 1.00 | 7.00 | 5.5667 | 1.22968 | .845 |
| Vera u namere menadžmenta | ITW2 | 380 | 1.00 | 7.00 | 5.6614 | 1.18896 | .757 |
| Poverenje u akcije kolega | ITW3 | 380 | 1.00 | 7.00 | 5.7342 | 1.19431 | .823 |
| Poverenje u akcije menadžmenta | ITW4 | 380 | 1.00 | 7.00 | 5.5789 | 1.28219 | .863 |
| Kreiranje šansi za kontinuirano učenje | OL1 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.5070 | 1.03314 | .850 |
| Podsticanje interesovanja i dijaloga | OL2 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.5904 | 1.08764 | .880 |
| Podsticanje saradnje i timskog učenja | OL3 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.1956 | 1.14861 | .906 |
| Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja | OL4 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.0912 | 1.37698 | .918 |
| Ospozljavanje ljudi za kolektivnu viziju | OL5 | 380 | 1.00 | 6.00 | 3.9693 | 1.35013 | .916 |
| Povezivanje organizacije i okruženja | OL6 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.0395 | 1.35467 | .912 |
| Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje | OL7 | 380 | 1.00 | 6.00 | 4.0544 | 1.39584 | .932 |
| Finansijske performanse | FP | 380 | 1.00 | 5.00 | 3.5511 | .76824 | .897 |
| Profesionalni respekt | LMX4 | 380 | 1.00 | 5.00 | 4.3211 | .87532 | .855 |

U okviru deskriptivne statistike izvršen je proračun prosečnih ocena za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije, u zavisnosti od pola CEO, godina CEO, vlasničke strukture preduzeća i finansijskih performansi. Rezultati ove deskriptivne statistike dati su u tabeli 6.2.

Kod finansijskih performansi, analiza je izvršena za dimenziju finansijskih performansi, koju čini sedam ajtema. Uzorak od N = 380 ispitanika je podeljen po medijani na polovinu koja ima niske vrednosti dimenzije finansijske performanse (Low FP) i na polovinu koja ima visoke vrednosti dimenzije finansijske performanse (High FP). Prema tome, obe grupe se sastoje od 190 ispitanika. U okviru obe situacije (Low FP i High FP), izračunate su prosečne vrednosti za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije.

Tabela 6.2. Prosečne vrednosti ocena za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije, u zavisnosti od različitih kriterijuma

| N | Prosek ukupno | Pol CEO | | Godine CEO | | Vlasnička struktura preduzeća | | Finansijske performanse | |
|-----|---------------|---------|--------|------------|---------|-------------------------------|----------|-------------------------|--------|
| | | M | Ž | Mlađi | Stariji | Državna | Privatna | Low | High |
| IT1 | 3.45 | 3.43 | 3.59 | 3.44 | 3.47 | 3.27 | 3.75 | 3.17 | 3.74 |
| IT2 | 3.51 | 3.48 | 3.82 | 3.54 | 3.44 | 3.38 | 3.75 | 3.19 | 3.81 |
| IT3 | 3.47 | 3.45 | 3.59 | 3.49 | 3.39 | 3.33 | 3.70 | 3.17 | 3.76 |
| IT4 | 3.39 | 3.37 | 3.51 | 3.41 | 3.32 | 3.22 | 3.66 | 3.11 | 3.63 |
| IT5 | 3.49 | 3.48 | 3.56 | 3.54 | 3.37 | 3.32 | 3.79 | 3.21 | 3.75 |
| IT6 | 3.57 | 3.55 | 3.67 | 3.59 | 3.50 | 3.37 | 3.91 | 3.19 | 3.93 |
| IT | 3.4785 | 3.4619 | 3.6239 | 3.5030 | 3.4109 | 3.3146 | 3.7595 | 3.1833 | 3.7737 |

Pored ovoga, u okviru deskriptivne statistike izvršen je proračun prosečnih ocena za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije, u zavisnosti od visine ocena za Profesionalni respekt (LMX4, LMX dimenzija) i Poverenje u akcije menadžmenta (ITW4, dimenzija međusobnog poverenja na poslu). Rezultati ove deskriptivne statistike dati su u tabeli 6.3.

Slično kao kod dimenzije finansijskih performansi, kod oba kriterijuma (LMX4 - Profesionalni respekt i ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta), uzorak od N = 380 ispitanika je podeljen po medijani na one sa niskim vrednostima (Low LMX4, odnosno Low ITW4) i one sa visokim vrednostima (High LMX4, odnosno High ITW4). Prema tome, u oba slučaja, grupe se sastoje od 190 ispitanika. U okviru svake grupe (Low LMX4, High LMX4, Low ITW4, High ITW4), izračunate su prosečne vrednosti za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije.

Tabela 6.3. Prosečne vrednosti ocena za ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije, u zavisnosti od visine ocena za Profesionalni respekt (LMX4, LMX dimenzija) i Poverenje u akcije menadžmenta (ITW4, dimenzija poverenja na poslu)

| N | LMX4 | | ITW4 | |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| | Low | High | Low | High |
| IT1 | 3.31 | 3.58 | 3.31 | 3.59 |
| IT2 | 3.44 | 3.58 | 3.31 | 3.72 |
| IT3 | 3.41 | 3.53 | 3.31 | 3.63 |
| IT4 | 3.30 | 3.47 | 3.26 | 3.52 |
| IT5 | 3.36 | 3.62 | 3.36 | 3.62 |
| IT6 | 3.46 | 3.67 | 3.42 | 3.72 |
| IT | 3.3807 | 3.5763 | 3.3254 | 3.6316 |

6.2. T-test

Sledeća analiza vršena je u cilju utvrđivanja statistički značajnih razlika između prosečnih ocena dimenzija zadovoljstva poslom (JS), zadovoljstva komunikacijom (CS), organizacione posvećenosti (OCM), organizacionog povernja (ITW), organizacionog učenja (OL) i finansijskih performansi (FP), u slučajevima kada dimenzija informacione tehnologije (IT) ima niske i visoke vrednosti.

Dakle, analiza je vršena za dimenziju informacione tehnologije. Uzorak od N = 380 ispitanika je podeljen po medijani na polovicu koja ima niske vrednosti dimenzije informacione tehnologije (Low IT) i na polovicu koja ima visoke vrednosti dimenzije informacione tehnologije (High IT). Prema tome, obe grupe se sastoje od 190 ispitanika. U okviru obe situacije (Low IT i High IT), izračunate su prosečne vrednosti posmatranih varijabli: zadovoljstva poslom (JS), zadovoljstva komunikacijom (CS), organizacione posvećenosti (OCM), organizacionog povernja (ITW), organizacionog učenja (OL) i dimenziju finansijske performanse (FP). Rezultati ovih izračunavanja dati su u tabeli 6.4.

Nakon toga, izvršen je t-test nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za dve posmatrane situacije (Low IT i High IT). Prosečne ocene kod kojih postoji statistički značajna razlika između posmatranih grupa podataka, posebno su označene u tabeli 6.4. (bold vrednosti). Može se primetiti da u svim slučajevima postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli za visoke i niske vrednosti IT dimenzije.

Tabela 6.4. T-test nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za Low IT and High IT

| IT | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | |
|-----|------|------|----------------|-----------------|---|--------|------------------------------|--------|----------------|--------------|-------------------|--------|
| | | | | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tail.) | Mean Differ. | Std. Err. Differ. | |
| | | | | | | | | | | | | |
| JS1 | Low | 190 | 3.8895 | 1.10268 | .08000 | 3.162 | .076 | -5.686 | 378 | .000 | -.61184 | .10760 |
| | High | 190 | 4.5013 | .99186 | .07196 | | | -5.686 | 373.838 | .000 | -.61184 | .10760 |
| JS2 | Low | 190 | 3.9026 | 1.15172 | .08355 | 7.267 | .007 | -6.301 | 378 | .000 | -.69254 | .10991 |
| | High | 190 | 4.5952 | .98432 | .07141 | | | -6.301 | 369.044 | .000 | -.69254 | .10991 |
| JS3 | Low | 190 | 4.0171 | 1.10286 | .08001 | 10.223 | .002 | -7.523 | 378 | .000 | -.76842 | .10215 |
| | High | 190 | 4.7855 | .87536 | .06351 | | | -7.523 | 359.476 | .000 | -.76842 | .10215 |
| JS4 | Low | 190 | 3.8724 | 1.15948 | .08412 | 3.877 | .050 | -6.200 | 378 | .000 | -.70658 | .11397 |
| | High | 190 | 4.5789 | 1.05989 | .07689 | | | -6.200 | 374.991 | .000 | -.70658 | .11397 |
| JS5 | Low | 190 | 3.8908 | 1.18002 | .08561 | 5.296 | .022 | -6.527 | 378 | .000 | -.74605 | .11431 |
| | High | 190 | 4.6368 | 1.04418 | .07575 | | | -6.527 | 372.484 | .000 | -.74605 | .11431 |
| JS6 | Low | 190 | 4.0605 | 1.16764 | .08471 | 9.626 | .002 | -5.133 | 378 | .000 | -.56316 | .10972 |
| | High | 190 | 4.6237 | .96113 | .06973 | | | -5.133 | 364.533 | .000 | -.56316 | .10972 |
| JS7 | Low | 190 | 4.0842 | 1.10680 | .08030 | 7.213 | .008 | -6.218 | 378 | .000 | -.64868 | .10432 |
| | High | 190 | 4.7329 | .91795 | .06659 | | | -6.218 | 365.499 | .000 | -.64868 | .10432 |
| JS8 | Low | 190 | 4.0079 | 1.08803 | .07893 | 9.014 | .003 | -6.960 | 378 | .000 | -.70395 | .10115 |
| | High | 190 | 4.7118 | .87184 | .06325 | | | -6.960 | 360.857 | .000 | -.70395 | .10115 |
| JS9 | Low | 190 | 3.9368 | 1.08773 | .07891 | 9.074 | .003 | -7.439 | 378 | .000 | -.75658 | .10170 |
| | High | 190 | 4.6934 | .88440 | .06416 | | | -7.439 | 362.893 | .000 | -.75658 | .10170 |
| CS1 | Low | 190 | 4.4821 | 1.31205 | .09519 | 24.327 | .000 | -7.657 | 378 | .000 | -.91368 | .11932 |
| | High | 190 | 5.3958 | .99181 | .07195 | | | -7.657 | 351.829 | .000 | -.91368 | .11932 |
| CS2 | Low | 190 | 4.6863 | 1.24047 | .08999 | 37.619 | .000 | -7.922 | 378 | .000 | -.85158 | .10749 |
| | High | 190 | 5.5379 | .81034 | .05879 | | | -7.922 | 325.458 | .000 | -.85158 | .10749 |
| CS3 | Low | 190 | 4.2884 | 1.42263 | .10321 | 23.950 | .000 | -8.046 | 378 | .000 | -1.04000 | .12925 |
| | High | 190 | 5.3284 | 1.07257 | .07781 | | | -8.046 | 351.392 | .000 | -1.04000 | .12925 |
| CS4 | Low | 190 | 4.5653 | 1.35297 | .09815 | 23.044 | .000 | -7.977 | 378 | .000 | -1.00000 | .12536 |
| | High | 190 | 5.5653 | 1.07490 | .07798 | | | -7.977 | 359.615 | .000 | -1.00000 | .12536 |
| CS5 | Low | 190 | 4.8768 | 1.04835 | .07606 | 11.859 | .001 | -7.169 | 378 | .000 | -.69789 | .09735 |
| | High | 190 | 5.5747 | .83760 | .06077 | | | -7.169 | 360.438 | .000 | -.69789 | .09735 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|------|-----|---------------|---------|--------|--------|------|---------|---------|------|----------|--------|
| CS6 | Low | 190 | 4.6095 | 1.23790 | .08981 | 25.740 | .000 | -8.175 | 378 | .000 | -.90737 | .11099 |
| | High | 190 | 5.5168 | .89893 | .06522 | | | -8.175 | 344.961 | .000 | -.90737 | .11099 |
| CS7 | Low | 190 | 4.8832 | 1.06071 | .07695 | 6.362 | .012 | -6.599 | 378 | .000 | -.66105 | .10017 |
| | High | 190 | 5.5442 | .88398 | .06413 | | | -6.599 | 366.103 | .000 | -.66105 | .10017 |
| OCM1 | Low | 190 | 3.2649 | .86509 | .06276 | 9.624 | .002 | -9.046 | 378 | .000 | -.74211 | .08203 |
| | High | 190 | 4.0070 | .72817 | .05283 | | | -9.046 | 367.307 | .000 | -.74211 | .08203 |
| OCM2 | Low | 190 | 3.2211 | .96878 | .07028 | 12.425 | .000 | -7.701 | 378 | .000 | -.69474 | .09021 |
| | High | 190 | 3.9158 | .77962 | .05656 | | | -7.701 | 361.465 | .000 | -.69474 | .09021 |
| OCM3 | Low | 190 | 3.2123 | .90200 | .06544 | 9.959 | .002 | -7.843 | 378 | .000 | -.66316 | .08455 |
| | High | 190 | 3.8754 | .73801 | .05354 | | | -7.843 | 363.739 | .000 | -.66316 | .08455 |
| ITW1 | Low | 190 | 5.2860 | 1.40403 | .10186 | 33.578 | .000 | -4.565 | 378 | .000 | -.56140 | .12298 |
| | High | 190 | 5.8474 | .95000 | .06892 | | | -4.565 | 332.070 | .000 | -.56140 | .12298 |
| ITW2 | Low | 190 | 5.4193 | 1.34570 | .09763 | 22.887 | .000 | -4.049 | 378 | .000 | -.48421 | .11958 |
| | High | 190 | 5.9035 | .95183 | .06905 | | | -4.049 | 340.253 | .000 | -.48421 | .11958 |
| ITW3 | Low | 190 | 5.5018 | 1.31502 | .09540 | 19.575 | .000 | -3.863 | 378 | .000 | -.46491 | .12034 |
| | High | 190 | 5.9667 | 1.01114 | .07336 | | | -3.863 | 354.599 | .000 | -.46491 | .12034 |
| ITW4 | Low | 190 | 5.2825 | 1.48569 | .10778 | 40.225 | .000 | -4.627 | 378 | .000 | -.59298 | .12814 |
| | High | 190 | 5.8754 | .95534 | .06931 | | | -4.627 | 322.477 | .000 | -.59298 | .12814 |
| OL1 | Low | 190 | 4.2772 | 1.10384 | .08008 | 12.300 | .001 | -4.442 | 378 | .000 | -.45965 | .10347 |
| | High | 190 | 4.7368 | .90318 | .06552 | | | -4.442 | 363.743 | .000 | -.45965 | .10347 |
| OL2 | Low | 190 | 4.2561 | 1.12473 | .08160 | 11.170 | .001 | -6.287 | 378 | .000 | -.66842 | .10632 |
| | High | 190 | 4.9246 | .93946 | .06816 | | | -6.287 | 366.381 | .000 | -.66842 | .10632 |
| OL3 | Low | 190 | 3.7702 | 1.16299 | .08437 | 11.031 | .001 | -7.765 | 378 | .000 | -.85088 | .10958 |
| | High | 190 | 4.6211 | .96391 | .06993 | | | -7.765 | 365.416 | .000 | -.85088 | .10958 |
| OL4 | Low | 190 | 3.5439 | 1.36648 | .09913 | 7.756 | .006 | -8.436 | 378 | .000 | -1.09474 | .12977 |
| | High | 190 | 4.6386 | 1.15436 | .08375 | | | -8.436 | 367.731 | .000 | -1.09474 | .12977 |
| OL5 | Low | 190 | 3.4439 | 1.35436 | .09826 | 12.940 | .000 | -8.227 | 378 | .000 | -1.05088 | .12774 |
| | High | 190 | 4.4947 | 1.12516 | .08163 | | | -8.227 | 365.712 | .000 | -1.05088 | .12774 |
| OL6 | Low | 190 | 3.4649 | 1.32480 | .09611 | 8.863 | .003 | -9.120 | 378 | .000 | -1.14912 | .12600 |
| | High | 190 | 4.6140 | 1.12302 | .08147 | | | -9.120 | 368.129 | .000 | -1.14912 | .12600 |
| OL7 | Low | 190 | 3.4158 | 1.37274 | .09959 | 18.774 | .000 | -10.020 | 378 | .000 | -1.27719 | .12747 |
| | High | 190 | 4.6930 | 1.09668 | .07956 | | | -10.020 | 360.425 | .000 | -1.27719 | .12747 |
| FP | Low | 190 | 3.2962 | .79035 | .05734 | 5.689 | .018 | -6.848 | 378 | .000 | -.50977 | .07444 |
| | High | 190 | 3.8060 | .65438 | .04747 | | | -6.848 | 365.283 | .000 | -.50977 | .07444 |

6.3. Korelaciona analiza

Prvo su izračunate međusobne korelacije analiziranih ajtema informacionih tehnologija (tabela 6.5.). Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak N = 380 ispitanika. Korišćena je Pirsonova korelacija. U tabeli 6.5., statistički značajne korelacije označene su na sledeći način: *p<0.05; **p<0.01. Može se primetiti da su sve korelacije statistički signifikantne, i to **p<0.01.

Tabela 6.5. Korelacioni koeficijenti između analiziranih ajtema informacionih tehnologija

| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 |
|-----|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT1 | 1 | .768** | .655** | .606** | .545** | .578** |
| IT2 | | 1 | .799** | .678** | .607** | .623** |
| IT3 | | | 1 | .785** | .646** | .639** |
| IT4 | | | | 1 | .800** | .666** |
| IT5 | | | | | 1 | .772** |
| IT6 | | | | | | 1 |

*p<0.05; **p<0.01.

Zatim su izračunate korelacije koje ajtemi informacionih tehnologija ostvaruju sa pojedinim organizacionim performansama. U tabelama 6.6. do 6.11. su prikazani rezultati korelace analize između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih performansi. Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak N = 380 ispitanika. Korišćena je Pirsonova

korelacija. U tabelama 6.6. do 6.11., statistički značajne korelacije označene su na sledeći način: * $p<0.05$; ** $p<0.01$. Može se primetiti da su sve korelacije statistički signifikantne, i to ** $p<0.01$.

Tabela 6.6. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva poslom

| | JS1 | JS2 | JS3 | JS4 | JS5 | JS6 | JS7 | JS8 | JS9 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT1 | .273** | .278** | .340** | .306** | .304** | .247** | .286** | .341** | .345** |
| IT2 | .260** | .267** | .335** | .285** | .292** | .205** | .309** | .349** | .362** |
| IT3 | .291** | .316** | .382** | .300** | .312** | .246** | .340** | .389** | .409** |
| IT4 | .275** | .282** | .356** | .264** | .268** | .222** | .320** | .331** | .369** |
| IT5 | .334** | .342** | .380** | .327** | .335** | .276** | .356** | .346** | .393** |
| IT6 | .304** | .331** | .388** | .300** | .332** | .280** | .340** | .385** | .419** |

* $p<0.05$; ** $p<0.01$.

Tabela 6.7. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom

| | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT1 | .387** | .354** | .379** | .390** | .350** | .360** | .333** |
| IT2 | .376** | .380** | .385** | .397** | .372** | .378** | .330** |
| IT3 | .370** | .430** | .408** | .428** | .405** | .400** | .349** |
| IT4 | .367** | .385** | .393** | .391** | .398** | .375** | .305** |
| IT5 | .452** | .443** | .456** | .448** | .436** | .420** | .410** |
| IT6 | .441** | .473** | .435** | .471** | .427** | .458** | .392** |

* $p<0.05$; ** $p<0.01$.

Tabela 6.8. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacione posvećenosti

| | OCM1 | OCM2 | OCM3 |
|-----|--------|--------|--------|
| IT1 | .393** | .343** | .344** |
| IT2 | .401** | .381** | .346** |
| IT3 | .417** | .392** | .351** |
| IT4 | .421** | .380** | .369** |
| IT5 | .444** | .397** | .417** |
| IT6 | .479** | .452** | .422** |

* $p<0.05$; ** $p<0.01$.

Tabela 6.9. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacionog poverenja

| | ITW1 | ITW2 | ITW3 | ITW4 |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| IT1 | .166** | .140** | .147** | .193** |
| IT2 | .224** | .154** | .213** | .232** |
| IT3 | .208** | .133** | .179** | .214** |
| IT4 | .211** | .152** | .184** | .187** |
| IT5 | .232** | .193** | .206** | .225** |
| IT6 | .248** | .190** | .213** | .265** |

* $p<0.05$; ** $p<0.01$.

Tabela 6.10. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacionog učenja

| | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 | OL7 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| IT1 | .184** | .263** | .336** | .382** | .386** | .354** | .384** |
| IT2 | .250** | .299** | .361** | .407** | .391** | .384** | .413** |
| IT3 | .207** | .288** | .390** | .430** | .388** | .403** | .489** |
| IT4 | .223** | .289** | .371** | .414** | .407** | .434** | .481** |
| IT5 | .324** | .376** | .436** | .443** | .450** | .448** | .468** |
| IT6 | .306** | .340** | .434** | .419** | .400** | .415** | .512** |

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.11. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzije finansijskih performansi i dimenzije profesionalnog respekta

| | FP | LMX4 |
|-----|--------|--------|
| IT1 | .290** | .146** |
| IT2 | .322** | .164** |
| IT3 | .314** | .143** |
| IT4 | .281** | .147** |
| IT5 | .279** | .199** |
| IT6 | .377** | .182** |

*p<0.05; **p<0.01.

6.4. Regresiona analiza

Regresiona analiza je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenziju finansijskih performansi i dimenziju profesionalnog respekta (zavisne varijable). Rezultati regresione analize prikazani su u tabelama 6.12. do 6.17.

Tabela 6.12. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija; Zavisne varijable: dimenzije zadovoljstva poslom)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|-------|-------------|--------------|-------------|-------------|----------------|--------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| JS1 | .124 | -.072 | .158 | -.123 | .263 | .056 | .132 | 9.443 | .000 |
| JS2 | .118 | -.112 | .226 | -.154 | .243 | .103 | .148 | 10.801 | .000 |
| JS3 | .126 | -.078 | .210 | -.049 | .149 | .147 | .193 | 14.859 | .000 |
| JS4 | .173 | -.044 | .170 | -.185 | .274 | .030 | .141 | 10.240 | .000 |
| JS5 | .146 | -.046 | .186 | -.197 | .242 | .102 | .151 | 11.054 | .000 |
| JS6 | .167 | -.155 | .174 | -.140 | .189 | .115 | .106 | 7.377 | .000 |
| JS7 | .056 | -.005 | .172 | -.068 | .202 | .090 | .154 | 11.297 | .000 |
| JS8 | .112 | -.034 | .249 | -.094 | .077 | .186 | .190 | 14.592 | .000 |
| JS9 | .084 | -.041 | .235 | -.068 | .122 | .197 | .216 | 17.099 | .000 |

Tabela 6.13. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija;
Zavisne varijable: dimenzije zadovoljstva komunikacijom)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|-------|---------|-------|------|------|----------------|--------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| | | | β | | | | | | |
| CS1 | .165 | .005 | .075 | -.143 | .309 | .152 | .247 | 20.409 | .000 |
| CS2 | .059 | -.048 | .256 | -.141 | .196 | .249 | .263 | 22.178 | .000 |
| CS3 | .126 | -.016 | .164 | -.112 | .290 | .117 | .248 | 20.509 | .000 |
| CS4 | .123 | -.032 | .205 | -.134 | .208 | .218 | .266 | 22.527 | .000 |
| CS5 | .071 | -.007 | .158 | -.032 | .209 | .149 | .228 | 18.412 | .000 |
| CS6 | .081 | .002 | .154 | -.081 | .142 | .256 | .238 | 19.443 | .000 |
| CS7 | .134 | -.037 | .197 | -.270 | .360 | .114 | .211 | 16.653 | .000 |

Tabela 6.14. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija;
Zavisne varijable: dimenzije organizacione posvećenosti)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|------|---------|-------|------|------|----------------|--------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| | | | β | | | | | | |
| OCM1 | .110 | .002 | .089 | .029 | .101 | .261 | .263 | 22.189 | .000 |
| OCM2 | .031 | .063 | .096 | .015 | .045 | .289 | .226 | 18.198 | .000 |
| OCM3 | .105 | .005 | .040 | -.010 | .189 | .193 | .209 | 16.404 | .000 |

Tabela 6.15. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija;
Zavisne varijable: dimenzije organizacionog poverenja)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|------|---------|-------|------|------|----------------|-------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| | | | β | | | | | | |
| ITW1 | -.062 | .140 | -.005 | .011 | .066 | .142 | .073 | 4.871 | .000 |
| ITW2 | .015 | .067 | -.053 | -.022 | .127 | .091 | .044 | 2.847 | .010 |
| ITW3 | -.076 | .194 | -.045 | .007 | .073 | .104 | .060 | 3.998 | .001 |
| ITW4 | -.005 | .112 | .040 | -.092 | .067 | .183 | .080 | 5.402 | .000 |

Tabela 6.16. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija;
Zavisne varijable: dimenzije organizacionog učenja)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|-------|---------|-------|------|------|----------------|--------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| | | | β | | | | | | |
| OL1 | -.076 | .189 | -.068 | -.133 | .297 | .134 | .127 | 9.038 | .000 |
| OL2 | .022 | .089 | .047 | -.136 | .326 | .081 | .156 | 11.527 | .000 |
| OL3 | .058 | -.005 | .167 | -.112 | .254 | .176 | .228 | 18.390 | .000 |
| OL4 | .096 | .031 | .170 | -.035 | .222 | .087 | .243 | 19.945 | .000 |
| OL5 | .141 | .046 | .056 | -.008 | .284 | .040 | .235 | 19.048 | .000 |
| OL6 | .054 | .042 | .071 | .094 | .196 | .098 | .234 | 18.939 | .000 |
| OL7 | .042 | -.081 | .239 | .103 | .032 | .293 | .314 | 28.406 | .000 |

Tabela 6.17. Regresiona analiza (Prediktori: ajtemi informacionih tehnologija;
Zavisne varijable: dimenzija finansijske performanse i dimenzija profesionalni respekt)

| Zavisne varijable | Nezavisne varijable | | | | | | R ² | F | Sig |
|-------------------|---------------------|------|---------|-------|-------|------|----------------|--------|------|
| | IT1 | IT2 | IT3 | IT4 | IT5 | IT6 | | | |
| | | | β | | | | | | |
| FP | .037 | .094 | .066 | -.001 | -.093 | .328 | .159 | 11.749 | .000 |
| LMX4 | -.005 | .112 | .040 | -.092 | .067 | .183 | .080 | 5.402 | .000 |

6.5. Ispitivanje moderatornih efekata

Prilikom ispitivanja moderatornih efekata posmatraju se odnosi ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao i dimenzija organizacionog učenja. Za moderator posmatranih odnosa izabrani su Profesionalni respekt prema lideru (LMX dimenzija), Poverenje u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu) i Vlasnička struktura preduzeća. Namera je bila da se ispita šta se dešava ako zaposleni poštaju stručnost lidera i ako smatraju da lider nije stručan: da li se i u kom od ova dva slučaja pojačava uticaj informacionih tehnologija na organizacione performanse? Slično razmišljanje je postojalo i kod drugog moderatora: Poverenje u akcije menadžmenta. Postavlja se pitanje kako informacione tehnologije utiču na organizacione performanse u slučaju kada postoji poverenje u akcije menadžmenta, i ako takvo poverenje ne postoji? Pored toga, ovakav izbor moderatora čini se zanimljivim, tim pre što se ove dimenzije vrlo retko koriste kao moderatori. Istovremeno, njihova priroda je takva da u ovom slučaju mogu pružiti značajne informacije. Vlasnička struktura preduzeća je takođe zanimljiv moderator. Korisno je sagledati kako informacione tehnologije utiču na posmatrane organizacione performanse u državnim i privatnim preduzećima.

U ovom radu, ispitivanje moderatornih dejstava posmatranih moderatora, vršeno je za dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. Ove dimenzije su izabrane zato što se upravo komunikacija u preduzeću i organizaciono učenje u velikoj meri oslanjaju na savremene informacione tehnologije. Osim toga, čini se da je korisno sagledati uticaj informacionih tehnologija na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje, u zavisnosti od stepena stručnosti lidera, stepena kvaliteta strategijskog delovanja lidera i vlasničke strukture preduzeća. Izabrani moderatori su direktno u vezi sa liderstvom, a liderstvo u preduzećima značajno određuje kvalitet interne komunikacije i kvalitet organizacionog učenja. Takođe, liderstvo ima vezu sa brojnim elementima značajnim za komunikaciju i organizaciono učenje, kao sto su: organizaciona struktura, kultura, klima, promene i drugo.

6.5.1. Profesionalni respekt prema lideru kao moderator posmatranih odnosa

Uzorak od $N = 380$ ispitanika je podeljen po medijani na polovinu sa niskim vrednostima dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt (Low LMX4) i one sa visokim vrednostima dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt (High LMX4). Prema tome, u oba slučaja, grupe se sastoje od 190 ispitanika. Rezultati korelace analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, posebno za niske vrednosti dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt (Low LMX4) i posebno za visoke vrednosti dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt (High LMX4), prikazane su u tabeli 6.18.

Tabela 6.18. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao i dimenzija organizacionog učenja,
posebno za Low LMX4 i High LMX4

| LMX4 | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 | OL7 | |
|-------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Low | IT1 | .322** | .282** | .306** | .320** | .257** | .287** | .254** | .150* | .191** | .277** | .343** | .328** | .327** | .377** |
| | IT2 | .327** | .331** | .351** | .349** | .308** | .324** | .295** | .248** | .275** | .340** | .373** | .365** | .392** | .420** |
| | IT3 | .337** | .409** | .387** | .406** | .359** | .383** | .323** | .204** | .290** | .385** | .379** | .332** | .394** | .530** |
| | IT4 | .280** | .327** | .340** | .324** | .307** | .268** | .244** | .177* | .249** | .320** | .343** | .342** | .423** | .480** |
| | IT5 | .365** | .373** | .399** | .358** | .333** | .319** | .351** | .281** | .320** | .351** | .351** | .386** | .420** | .476** |
| | IT6 | .427** | .450** | .421** | .446** | .364** | .455** | .385** | .302** | .315** | .398** | .369** | .348** | .413** | .545** |
| High | IT1 | .432** | .407** | .428** | .443** | .438** | .414** | .406** | .193** | .324** | .386** | .404** | .426** | .369** | .375** |
| | IT2 | .432** | .429** | .417** | .446** | .449** | .436** | .381** | .245** | .322** | .378** | .437** | .413** | .369** | .398** |
| | IT3 | .408** | .452** | .427** | .448** | .460** | .418** | .395** | .206** | .280** | .389** | .477** | .438** | .408** | .444** |
| | IT4 | .453** | .435** | .433** | .450** | .497** | .479** | .376** | .279** | .326** | .417** | .475** | .460** | .437** | .474** |
| | IT5 | .528** | .495** | .490** | .521** | .536** | .505** | .470** | .370** | .424** | .513** | .517** | .493** | .466** | .446** |
| | IT6 | .444** | .488** | .437** | .487** | .496** | .448** | .391** | .292** | .355** | .467** | .464** | .444** | .409** | .465** |

Za testiranje moderatornog efekta LMX4 - Profesionalnog respekta, korišćena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijska regresiona analiza ispituje značaj regresionog koeficijenta produkta prediktorske varijable za nezavisne varijable ITi i zavisnih varijabli CSi, OLi i moderatorne varijable LMX4 - Profesionalni respekt. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R-square i F change) prezentovani su u tabeli 6.19., pri čemu su prikazani samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat. Detaljniji rezultati testiranja moderatornih efekata moderatora LMX4 - Profesionalni respekt, koji prikazuju R square i F-change za svaki model, dati su u tabeli 6.20.

Tabela 6.19. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) sa LMX4 - Profesionalnim respektom kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| LMX4 | | | |
|-------------|-----------|----------|----------|
| Independent | Dependent | R square | F-change |
| | IT1 CS3 | .240 | 3.936 |
| | IT2 CS4 | .228 | 3.905 |
| | CS1 | .276 | 3.911 |
| IT4 | CS4 | .227 | 4.091 |
| | CS6 | .243 | 4.572 |

Tabela 6.20. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R square i F-change za svaki model) sa LMX4 - Profesionalnim respektom kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| Nezavisne varijable | | Zavisne varijable | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 |
| 1 | IT R ² F ch | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cITxcLMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT1 R ² F ch | | | | .144 | | | | | | | | | |
| | | | | | 63.483** | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------|--|------------------|------------------|--|------------------|--|--|--|--|--|--|
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | .232 43.147** | | | | | | | | | |
| 3 | cIT1xcLMX4 R ² F ch | | | .240 3.936* | | | | | | | | | |
| 1 | IT2 R ² F ch | | | | .158 70.719** | | | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | | .220 30.201** | | | | | | | | |
| 3 | cIT2xcLMX4 R ² F ch | | | | .228 3.905* | | | | | | | | |
| 1 | IT3 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT3xcLMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT4 R ² F ch | .135 58.779** | | | .153 68.107** | | .140 61.783** | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | .269 69.246** | | | .219 31.962** | | .234 46.138** | | | | | | |
| 3 | cIT4xcLMX4 R ² F ch | .276 3.911* | | | .227 4.091* | | .243 4.572* | | | | | | |
| 1 | IT5 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT5xcLMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT6 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | LMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT6xcLMX4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |

6.5.2. Poverenje u akcije menadžmenta kao moderator posmatranih odnosa

Uzorak od N = 380 ispitanika je podijeljen po medijani na polovinu sa niskim vrednostima dimenzije ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (Low ITW4) i one sa visokim vrednostima dimenzije ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (High ITW4). Prema tome, u oba slučaja, grupe se sastoje od 190 ispitanika. Rezultati korelace analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, posebno za niske vrednosti dimenzije ITW4 - Poverenje u akcije

menadžmenta (Low ITW4) i posebno za visoke vrednosti dimenzijske ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (High ITW4), prikazane su u tabeli 6.21.

Tabela 6.21. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao i dimenzija organizacionog učenja, posebno za Low ITW4 i High ITW4

| ITW4 | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 | OL7 | |
|-------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Low | IT1 | .341** | .232** | .306** | .314** | .239** | .301** | .257** | .144* | .158* | .248** | .280** | .252** | .256** | .302** |
| | IT2 | .306** | .245** | .308** | .281** | .261** | .292** | .213** | .228** | .219** | .284** | .321** | .273** | .325** | .337** |
| | IT3 | .339** | .377** | .362** | .394** | .331** | .371** | .276** | .192** | .232** | .319** | .368** | .242** | .313** | .453** |
| | IT4 | .299** | .338** | .335** | .335** | .332** | .294** | .227** | .193** | .215** | .283** | .345** | .265** | .359** | .434** |
| | IT5 | .393** | .376** | .399** | .398** | .345** | .328** | .323** | .309** | .306** | .375** | .364** | .317** | .362** | .406** |
| | IT6 | .415** | .404** | .367** | .417** | .303** | .399** | .317** | .316** | .272** | .392** | .389** | .268** | .354** | .514** |
| High | IT1 | .400** | .443** | .414** | .432** | .424** | .383** | .379** | .179* | .343** | .387** | .452** | .475** | .423** | .437** |
| | IT2 | .394** | .471** | .407** | .465** | .435** | .414** | .399** | .200** | .335** | .395** | .450** | .459** | .411** | .452** |
| | IT3 | .364** | .453** | .417** | .429** | .442** | .394** | .388** | .166* | .309** | .425** | .460** | .484** | .465** | .501** |
| | IT4 | .407** | .406** | .420** | .418** | .435** | .423** | .356** | .221** | .342** | .426** | .457** | .505** | .485** | .508** |
| | IT5 | .491** | .486** | .487** | .473** | .499** | .482** | .482** | .318** | .430** | .470** | .496** | .541** | .511** | .507** |
| | IT6 | .438** | .516** | .467** | .495** | .518** | .487** | .443** | .251** | .383** | .448** | .419** | .487** | .450** | .489** |

Za testiranje moderatornog efekta ITW4 - Poverenja u akcije menadžmenta, korišćena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijska regresiona analiza ispituje značaj regresionog koeficijenta produkta prediktorske varijable za nezavisne varijable ITi i zavisnih varijabli CSi, OLi i moderatorne varijable Poverenje u akcije menadžmenta - ITW4. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R-square i F change) prezentovani su u tabeli 6.22., pri čemu su prikazani samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat. Detaljniji rezultati testiranja moderatornih efekata moderatora LMX4 - Profesionalni respekt, koji prikazuju R square i F-change za svaki model, dati su u tabeli 6.23.

Tabela 6.22. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) sa ITW4 - Poverenjem u akcije menadžmenta kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| ITW4 | | | | |
|-------------|-----------|----------|----------|--|
| Independent | Dependent | R square | F-change | |
| IT | OL5 | .287 | 6.193 | |
| | OL2 | .271 | 4.865 | |
| | OL4 | .265 | 5.530 | |
| IT1 | OL5 | .240 | 7.990 | |
| | CS2 | .227 | 4.527 | |
| | OL1 | .288 | 5.481 | |
| IT2 | OL1 | .277 | 4.149 | |
| | OL5 | .248 | 4.282 | |
| | OL5 | .273 | 4.421 | |
| IT3 | CS5 | .261 | 3.895 | |
| | OL5 | .235 | 6.909 | |
| IT4 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| IT5 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| IT6 | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Tabela 6.23. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R square i F-change za svaki model) sa ITW4 - Poverenjem u akcije menadžmenta kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| Nezavisne varijable | Zavisne varijable | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|-----|-----|
| | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 | OL7 |
| 1 IT R ² F ch | | | | | | | | | | | | .222 107.968** | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|--|------------------|--|----------------|--|--|-------------------|------------------|------------------|--|--|
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | | | | | | .275 27.664** | | |
| 3 | cITxclTW4 R ² F ch | | | | | | | | | .287 6.193* | | |
| 1 | IT1 R ² F ch | | | | | | | .069 28.043** | .146 64.436** | .149 66.171** | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | | | | .261 97.991** | .254 54.938** | .224 36.601** | | |
| 3 | cIT1xcITW4 R ² F ch | | | | | | | .271 4.865* | .265 5.530* | .240 7.990** | | |
| 1 | IT2 R ² F ch | | .144 63.666** | | | | | .063 25.265** | | | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | .218 35.536** | | | | | .277 112.017** | | | | |
| 3 | cIT2xcITW4 R ² F ch | | .227 4.527* | | | | | .288 5.481* | | | | |
| 1 | IT3 R ² F ch | | | | | | | .043 16.854** | | | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | | | | .269 116.663** | | | | |
| 3 | cIT3xcITW4 R ² F ch | | | | | | | .277 4.149* | | | | |
| 1 | IT4 R ² F ch | | | | | | | | | .165 74.876** | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | | | | | | .240 36.833** | | |
| 3 | cIT4xcITW4 R ² F ch | | | | | | | | | .248 4.282* | | |
| 1 | IT5 R ² F ch | | | | | | | | | .202 95.720** | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | | | | | | .264 31.763** | | |
| 3 | cIT5xcITW4 R ² F ch | | | | | | | | | .273 4.421* | | |
| 1 | IT6 R ² F ch | | | | .183 84.410 | | | | | .160 71.984** | | |
| 2 | ITW4 R ² F ch | | | | .253 35.553 | | | | | .221 29.417** | | |
| 3 | cIT6xcITW4 R ² F ch | | | | .261 3.895* | | | | | .235 6.909** | | |

6.5.3. Vlasnička struktura preduzeća kao moderator posmatranih odnosa

U uzorku ($N = 380$ ispitanika), 240 ispitanika radi u državnim preduzećima, a 140 ispitanika radi u privatnim preduzećima. Rezultati korelace analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, posebno za državna i privatna preduzeća, prikazane su u tabeli 6.24.

Tabela 6.24. Korelacioni koeficijenti između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, kao i dimenzija organizacionog učenja, posebno za državna i privatna preduzeća

| Vlas. str. preduzeća | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 | OL7 | |
|-------------------------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Drž. | IT1 | .360** | .333** | .373** | .353** | .315** | .338** | .311** | .166** | .236** | .334** | .383** | .367** | .351** | .377** |
| | IT2 | .325** | .377** | .348** | .369** | .321** | .355** | .293** | .231** | .264** | .376** | .417** | .387** | .398** | .446** |
| | IT3 | .330** | .427** | .385** | .418** | .369** | .406** | .334** | .196** | .297** | .390** | .440** | .381** | .434** | .532** |
| | IT4 | .306** | .369** | .337** | .347** | .335** | .344** | .258** | .167** | .228** | .334** | .386** | .376** | .431** | .485** |
| | IT5 | .382** | .427** | .399** | .417** | .365** | .393** | .355** | .246** | .310** | .383** | .400** | .402** | .421** | .438** |
| | IT6 | .393** | .437** | .402** | .429** | .386** | .439** | .372** | .282** | .342** | .424** | .413** | .391** | .440** | .503** |
| Priv. | IT1 | .329** | .327** | .276** | .358** | .336** | .328** | .284** | .086 | .200* | .237** | .289** | .337** | .281** | .312** |
| | IT2 | .434** | .327** | .406** | .392** | .445** | .376** | .353** | .206* | .303** | .246** | .316** | .336** | .298** | .263** |
| | IT3 | .397** | .389** | .396** | .382** | .435** | .330** | .314** | .136 | .181* | .324** | .349** | .340** | .283** | .336** |
| | IT4 | .418** | .361** | .436** | .401** | .479** | .375** | .327** | .250** | .327** | .387** | .409** | .399** | .381** | .411** |
| | IT5 | .540** | .420** | .508** | .426** | .540** | .412** | .462** | .417** | .432** | .496** | .470** | .480** | .446** | .469** |
| | IT6 | .441** | .502** | .395** | .454** | .434** | .424** | .331** | .226** | .191* | .357** | .333** | .315** | .269** | .451** |

Za testiranje moderatornog efekta VS - Vlasničke struktura preduzeća, korišćena je hijerarhijska regresiona analiza. Hijerarhijska regresiona analiza ispituje značaj regresionog koeficijenta produkta prediktorske varijable za nezavisne varijable ITi i zavisnih varijabli CSi, OLi i moderatorne varijable Vlasnička struktura preduzeća. Rezultati hijerarhijske regresione analize (R-square i F change) prezentovani su u tabeli 6.25., pri čemu su prikazani samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat. Detaljniji rezultati testiranja moderatornih efekata moderatora Vlasnička struktura preduzeća, koji prikazuju R square i F-change za svaki model, dati su u tabeli 6.26.

Tabela 6.25. Hijerarhijska regresiona analiza (R square i F-change) sa VS - Vlasničkom strukturom preduzeća kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| ITW4 | | | | |
|-------------|-----------|----------|----------|--|
| Independent | Dependent | R square | F-change | |
| IT3 | OL7 | .268 | 5.519 | |

Tabela 6.26. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R square i F-change za svaki model) sa VS - Vlasničkom strukturom preduzeća kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

| Nezavisne varijable | Zavisne varijable | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | CS1 | CS2 | CS3 | CS4 | CS5 | CS6 | CS7 | OL1 | OL2 | OL3 | OL4 | OL5 | OL6 |
| 1 IT R^2 F ch | | | | | | | | | | | | | |
| 2 VS R^2 F ch | | | | | | | | | | | | | |
| 3 cITxcVS R^2 F ch | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|--|
| 1 | IT1 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT1xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT2 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT2xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT3 R ² F ch | | | | | | | | | | | .240 119.092** | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | .257 9.074** | |
| 3 | cIT3xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | .268 5.519* | |
| 1 | IT4 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT4xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT5 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT5xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 1 | IT6 R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 2 | VS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |
| 3 | cIT6xcVS R ² F ch | | | | | | | | | | | | |

7. DISKUSIJA REZULTATA

7.1. Diskusija rezultata deskriptivne statistike

Deskriptivna statistika, prikazana u tabeli 6.1., pokazuje da ajtemi informacionih tehnologija imaju vrednosti ocena koje su iznad proseka (3.00 za ovaj upitnik). Ovo se može smatrati zadovoljavajućim. Naročito je pozitivno to što je najbolje ocenjeni item Značaj koji menadžment pridaje savremenim informacionim tehnologijama (IT6). Veoma je važno da top menadžment prepozna značaj upotrebe savremenih informacionih tehnologija. U takvim uslovima, sasvim je opravdan optimizam u smislu dalje nabavke i primene savremenih informacionih tehnologija u preduzećima u Srbiji, kao i efekata koji će pri tome biti ostvareni. S druge strane, najslabije ocenjeni item je Obučenost zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama (IT4). Ovde se pokazuje slabost koja još uvek nije u potpunosti prevaziđena u preduzećima u Srbiji. Međutim, s obzirom na zadovoljavajuće prosečne vrednosti ostalih ajtema, a naročito IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim informacionim tehnologijama, treba očekivati bolje rezultate u narednom periodu. U prilog ovoj konstataciji ide i to što vremenom dolazi do smene generacija među zaposlenima, a mlađi ljudi su, po pravilu, bolji u radu sa savremenim informacionim tehnologijama. Ovakva tvrdnja je potvrđena u referenci (Behaghel et al., 2011).

Prosečne ocene posmatranih organizacionih performansi su, generalno gledano, takođe iznad proseka (Table 1). Ovakvi rezultati mogu se smatrati veoma dobrim, s obzirom na tranzicione uslove u spskoj privredi i nizak životni standard zaposlenih. Od dimenzija zadovoljstva poslom, najvišu prosečnu ocenu ima dimenzija Saradnici (JS7), a najmanju Plata (JS1). Zadovoljstvo platom je očekivano najslabija dimenzija zadovoljstva poslom, imajući u vidu da su plate u preduzećima u Srbiji niske i da ljudi imaju nizak životni standard. Visoka prosečna ocena dimenzije Saradnici (JS7) je u konzistenciji sa nekim drugim rezultatima. Na primer, najbolje ocenjena dimenzija zadovoljstva komunikacijom je Horizontalna i neformalna komunikacija (CS5), najbolje ocenjena dimenzija međusobnog poverenja na poslu je Poverenje u akcije kolega (ITW3), a najbolje ocenjena dimenzija organizacionog učenja je Podsticanje interesovanja i dijaloga (OL2). Sve ovo ukazuje da su zaposleni zadovoljni svojim saradnicima, da postoji kolegijalnost, međusobna saradnja i poverenje u saradnike. Ovakvi rezultati se mogu tumačiti visokom prosečnom ocenom za dimenziju organizacione kulture Kolektivizam 2 (Grupni kolektivizam) u preduzećima u Srbiji, prema Vukonjanski et al. (2012).

Od ostalih rezultata, zanimljivo je primetiti da najnižu prosečnu ocenu među dimenzijama zadovoljstva komunikacijom ima dimenzija Komunikaciona klima (CS3). Komunikacija je dobra na horizontalnom i neformalnom nivou, ali na organizacionom i vertikalnom situaciju je znatno lošija. Pored toga, značajno je primetiti da od dimenzija organizacione posvećenosti, najnižu prosečnu ocenu ima dimenzija Organizaciona lojalnost (OCM3). Ovo je uglavnom posledica smanjenog zadovoljstva platom: većina zaposlenih u preduzećima u Srbiji bi promenila posao samo kada bi im neko drugo preduzeće ponudilo veću platu. Takođe, treba primetiti da nešto nižu ocenu ima dimenzija organizacionog učenja OL5 - Ospoznavanje ljudi za kolektivnu viziju. Uzimajući u obzir items koji čine ovu dimenziju, može se primetiti sličnost sa pojedinim dimenzijama organizacione kulture prema GLOBE projektu, kao što su: Orientacija ka budućnosti i Kolektivizam 1 (Institucionalni kolektivizam). Upravo su rezultati istraživanja organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (Vukonjanski, Nikolić,

Hadžić, Terek, & Nedeljković, 2012), pokazali da ove dve dimenzije imaju vrednosti oko proseka. U ovim činjenicama treba tražiti uzroke nešto niže prosečne ocene za dimenziju organizacionog učenja OL5 - Ospoznavanje ljudi za kolektivnu viziju. Zaposleni u preduzećima u Srbiji nisu toliko ohrabreni za preuzimanje inicijative, razumnog rizika, niti dobijaju visok stepen kontrole nad potrebnim resursima za ostvarenje zadataka i ciljeva.

Deskriptivna statistika prikazana u tabeli 6.2., pokazuje prosečne vrednosti ajtema informacionih tehnologija i dimenzije informacione tehnologije, u zavisnosti od različitih kriterijuma. Prvi kriterijum je pol CEO. Odmah se primećuje da je broj žena na pozicijama CEO znatno manji. Ovo je posledica kompleksne uloge žene u srpskom društvu: žene su često nezaposlene, a kada su zaposlene, one i dalje najvećim delom nose obaveze oko porodice i kuće. Međutim, srpsko društvo očigledno nije izuzetak: u referenci (Fitzsimmons et al., 2014), ukazano je na neka opšta ograničenja koja žene imaju u dostizanju CEO pozicija, bez obzira na zemlju porekla. Rezultati dobijeni u ovom radu pokazuju da se ipak može uvideti određena razlika: u preduzećima gde je CEO žena, ajtemi informacionih tehnologija imaju veće prosečne vrednosti. Na osnovu ovih podataka, može se zaključiti da žene retko zauzimaju poziciju CEO, ali kada do toga dođe, sigurno su u pitanju veoma sposobne i energične žene. Ovakve žene su maksimalno poslovne i žele da u preduzeću sve funkcioniše na visokom nivou, što sasvim sigurno, između ostalog, podrazumeva i visok nivo različitih ajtema informacionih tehnologija u preduzećima. Značajan broj referenci, na primer (Paustian-Underdahl et al., 2014; Buckalew et al., 2012; Duehr et al., 2006), ukazuje na to da polako padaju predrasude o tome da su muškarci bolji na mestu CEO, i da žene zapravo imaju određenih prednosti u vršenju CEO funkcije.

Drugi kriterijum su godine starosti CEO. Kao što je bilo i očekivano, ajtemi informacionih tehnologija imaju veće prosečne vrednosti u slučajevima kada je CEO mlađi (ispod 45 godina starosti). Ovo je logična posledica činjenice da mlađi ljudi više koriste savremene informacione tehnologije, da su spretniji u radu sa informacionim tehnologijama, otvoreniji za ovakve aktivnosti, a samim tim, bolje prepoznaju i njihov značaj. Ovakvi rezultati su u skladu sa referencom (Behaghel et al., 2011), gde je potvrđeno da stariji zaposleni imaju više teškoća u radu sa kompjuterima. Izuzetak je samo ajtem Posedovanje savremenih informacionih tehnologija (IT1), gde je situacija prilično ujednačena. Ovo može biti posledica same prirode ovog ajtema, koji upućuje na aktuelno, zatećeno stanje i najmanje veze ima sa željama i namerama CEOs u ovom segmentu. Kod svih ostalih ajtema rezultati jasno pokazuju da mlađi CEOs u većoj meri prepoznaju značaj savremenih informacionih tehnologija, zahtevaju njihovu primenu, a pre svega, bolje motivišu zaposlene za rad sa savremenim informacionim tehnologijama. Zbog toga je i korist (efekti) od primene informacionih tehnologija u ovakvim preduzećima veća.

Treći kriterijum je vlasnička struktura preduzeća. Ovde se sasvim jasno uočava da u privatnim preduzećima postoji osetno viši stepen primene i efekata informacionih tehnologija, kao i motivisanosti zaposlenih i značaja koji menadžment preduzeća pridaje informacionim tehnologijama. Privatna preduzeća u Srbiji su vrlo brzo prihvatile tranzicione uslove poslovanja, u njima je razvijenija svest o neophodnosti prilagođavanja promenama. Samim tim, privatna preduzeća su fleksibilnija, a tržišna utakmica je za njih prirodno stanje. S druge strane, u državnim preduzećima se još uvek osećaju navike zaposlenih iz nekih ranijih vremena, kada je država uvek bila spremna da podrži preduzeća sa lošim poslovanjem. To su navike koje podrazumevaju nisku spremnost na promene (personalne i organizacione), nisku spremnost na dodatne radne napore, slabu angažovanost u učenju novog, i sve to uz visok stepen očekivanja da CEO i država treba da reše sve probleme. U državnim preduzećima

najviše su prisutni pojedini elementi organizacione i nacionalne kulture u Srbiji, kao što su: visoka distanca moći, visok kolektivizam i niska orijentacija ka budućnosti (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, & Nedeljković, 2012). Usled svega toga, sasvim je logično to što ajtemi informacionih tehnologija imaju veće prosečne vrednosti u privatnim preduzećima.

Četvrti kriterijum su finansijske performanse preduzeća. Preduzeća sa visokim finansijskim performansama imaju više prosečne ocene za information technologies items and information technologies dimension. Analogno sličan rezultat se može primetiti kod t-testa (tabela 6.4.), gde preduzeća sa visokom prosečnom ocenom za dimenziju informacione tehnologije imaju značajno više finansijske performanse. Očigledno je da postoji uzajamna pozitivna povezanost dimenzije informacione tehnologije i dimenzije finansijske performanse. Visoke finansijske performanse pokazatelj su visokog stepena informacionih tehnologija u preduzeću, i obrnuto. Drugim rečima, visoke finansijske performanse omogućuju posedovanje i primenu savremenih informacionih tehnologija u visokom stepenu, a visok stepen primene savremenih informacionih tehnologija doprinosi boljim poslovnim rezultatima, odnosno višim finansijskim performansama.

U tabeli 6.3. date su vrednosti prosečnih ocena ajtema informacionih tehnologija i dimenzije informacione tehnologije, u slučajevima podele uzorka prema dva kriterijuma: Profesionalni respekt (LMX4, LMX dimenzija) i Poverenje u akcije menadžmenta (ITW4, dimenzija međusobnog poverenja na poslu). Na osnovu vrednosti iz tabele 6.3., jasno je da ajtemi informacionih tehnologija i dimenzija informacione tehnologije imaju veće vrednosti u slučajevima kada je Profesionalni respekt (LMX4) veći i kada je Poverenje u akcije menadžmenta (ITW4) veće. Sasvim je logično da lideri koji poseduju viši stepen stručnosti kreiraju bolje uslove za primenu informacionih tehnologija. Takvi lideri ne sumnjaju u svoje znanje, ne plaše se konkurenциje, shvataju značaj znanja i zbog svega toga podstiču upotrebu informacionih tehnologija. Slično tome, u uslovima visokog poverenja u akcije menadžmenta, lako je prepostaviti da lideri u ovim preduzećima dobro rade i zaista preuzimaju odgovarajuće akcije, a to često ne bi bilo moguće bez upotrebe savremenih informacionih tehnologija.

Na osnovu prethodnih analiza, može se konstatovati da je hipoteza H4 potvrđena. Naime, posmatrane kontrolne varijable (pol CEO, godine starosti CEO, vlasnička struktura preduzeća, visina finansijskih performansi, profesionalni respekt i poverenje u akcije menadžmenta), uglavnom imaju značajan uticaj na ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije.

7.2. Diskusija rezultata t-test-a

U tabeli 6.4. dati su rezultati t-testa nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za dve posmatrane situacije (Low IT i High IT). Iz tabele 6.4. se vidi da u svim slučajevima postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli, za visoke i niske vrednosti dimenzije informacione tehnologije. Dakle, visok nivo dimenzije informacione tehnologije, pokazatelj je visokog nivoa svih posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. (Na ovaj način je potvrđena hipoteza H1.) Savremene informacione tehnologije, ne samo da obezbeđuju veću brzinu i efikasnost u poslovanju, one ujedno formiraju savremeno radno okruženje i kreiraju atmosferu u kojoj postoji obaveza, ali i inspiracija za studiozno, kvalitetno i predano angažovanje zaposlenih. Sve to doprinosi većem ukupnom zadovoljstvu zaposlenih, koje se manifestuje kroz veće zadovoljstvo poslom i komunikacijom, veću

organizacionu posvećenost i veće organizaciono poverenje. Takođe, visok stepen posedovanja i primene informacionih tehnologija stvara tehničku osnovu, ali i neophodnu organizacionu klimu za kontinuirano i sistemski uspostavljeno organizaciono učenje. Na ovaj način, informacione tehnologije ostvaruju pozitivan uticaj na brojne organizacione performanse. Slični rezultati su dobijeni u brojnim referencama, na primer (Lumley, 2011; White i dr., 2010; Nonaka i dr., 1996; Bharadwaj, 2000).

Prethodno je konstatovano (na bazi rezultata iz tabele 6.2.) da postoji uzajamna pozitivna povezanost informacionih tehnologija i finansijskih performansi. Prema tome, visok stepen informacionih tehnologija, povećava finansijske performanse, a visoke finansijske performanse svakako pozitivno utiču na organizacione performanse, a naročito se to može reći za one koje su analizirane u ovom radu. Dakle, može se zaključiti da stepen posedovanja i primene informacionih tehnologija nije samo pokazatelj nivoa organizacionih performansi u preduzeću, već direktno, ali i indirektno, preko finansijskih pereformansi, ima uticaj na podizanje nivoa brojnih organizacionih performansi u preduzeću. U svakom slučaju, ako preduzeće želi da poboljša nivo svojih organizacionih i finansijskih performansi, svakako je korisno (i neophodno) da, između ostalog, konstantno unapređuje informacione tehnologije.

7.3. Diskusija rezultata korelace analize

Tabela 6.5. pokazuje međusobne korelacije ajtema informacionih tehnologija. Sve korelacije su statistički značajne, snažne i pozitivne, što se može smatrati očekivanim rezultatom. To upućuje na zaključak da preduzeća ujednačeno i konzistentno pristupaju informacionim tehnologijama: ako preduzeća poseduju savremene informacione tehnologije, onda ih i koriste, ako primenjuju savremene informacione tehnologije, onda postoje i efekti ove primene, ako su zaposleni obučeni za rad sa savremenim informacionim tehnologijama, onda će biti i motivisani za ovaj rad, ako menadžment pridaje visok značaj savremenim informacionim tehnologijama, onda će preduzeće posedovati i koristiti informacione tehnologije i sl. Suprotno tome, preduzeća koja imaju nisku ocenu za neki od ajtema informacionih tehnologija, sasvim sigurno će imati i niske ocene za ostale ajteme informacionih tehnologija. Ovim je pokazano da kvantitet označava i kvalitet, kao i da značaj koji se pridaje informacionim tehnologijama proizvodi proporcionalne efekte u praksi. Očigledno je da preduzeća koja ozbiljno pristupaju informacionim tehnologijama, to rade balansirano na svim nivoima, ne razdvajaju kvantitet od kvaliteta i preduzimaju akcije adekvatne značaju koji pridaju informacionim tehnologijama.

Tabele 6.6. do 6.11. pokazuju korelacije između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, organizacione posvećenosti, organizacionog poverenja, organizacionog učenja, dimenzije finansijskih performansi i dimenzije profesionalnog respeksa. Sve korelacije su statistički značajne, snažne i pozitivne. (Na ovaj način je potvrđena hipoteza H2.) Ovakvi rezultati mogu se smatrati sličnim sa rezultatima nekih drugih istraživanja, kada su u pitanju zadovoljstvo komunikacijom i neke druge organizacione performanse. Prema (Akkirman, Harris, 2005), zaposleni u virtualnom radnom okruženju imaju viši nivo zadovoljstva komunikacijom. Takođe, informacione i komunikacione tehnologije indirektno utiču na zadovoljstvo poslom (Limbu, Jayachandran, Babin, 2014). Navimipour i Soltani (2016) ukazuju na značaj prihvatanja tehnologije i uticaj prihvatanja tehnologije na organizacione performanse. Slično tome, prema (Wu, Dong, Chang and Liao, 2015), informacione tehnologije imaju značajan uticaj na organizacione performanse.

Kada je u pitanju veza između informacionih tehnologija i organizacionog učenja, ovde dobijeni rezultati takođe pokazuju sličnost sa postojećim istraživanjima. Na primer, prema (Real, Leal, Roldán, 2006), informacione tehnologije zapravo omogućavaju proces organizacionog učenja. Informacione tehnologije imaju moderatornu ulogu u pojačavanju procesa organizacionog učenja, što na kraju rezultuje poboljšanjem kometentnosti preduzeća (Qi Dong, Yang, 2015). Primena efektivnih tehnoloških omogućava da organizaciono umrežavanje dovede do konkurentnosti putem organizacionog učenja i inovacionih procesa (Husain, Dayan, Di Benedetto, 2016). Prema (Navimipour, Zareie, 2015), između ostalih varijabli, tehnološki aspekti e-learning-a značajno utiču na zadovoljstvo učenjem zaposlenih. Konačno, Robey, Boudreau i Rose (2000), ukazuju na to da informacione tehnologije imaju potencijal da poboljšaju ili da oslabe organizaciono učenje.

Od ajtema informacionih tehnologija najsnažnije korelacije ostvaruje ajtem IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, zatim ajtem IT6 - Značaj koji top menadžment pridaje savremenim IT, a zatim item IT3 - Korist od savremenih IT. Motivacija zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama je u osnovi motivacija zaposlenih. Samim tim, motivacija zaposlenih direktno je u vezi sa brojnim organizacionim performansama, koje su vezane za ljudske resurse, a podrazumevaju određeno zadovoljstvo (poslom i komunikacijom), posvećenost, poverenje, učenje i dr. Dalje, ukoliko rukovodstvo preduzeća u velikoj meri pridaje značaj savremenim informacionim tehnologijama, to očigledno u preduzeću stvara atmosferu otvorenih i dinamičnih, kako internih i eksternih, tako i horizontalnih i vertikalnih komunikacija. Istovremeno, to je usko povezano sa organizacionim učenjem, koje se u velikoj meri bazira na kvalitetnoj komunikaciji zaposlenih i brzoj razmeni informacija. Korist od savremenih informacionih tehnologija, s obzirom na postavljeno pitanje, u ovom slučaju, predstavlja meru u kojoj informacione tehnologije podižu kvalitet, efikasnost i efektivnost rada u preduzeću. Prema tome, visok stepen koristi od savremenih informacionih tehnologija generalno ukazuje na dobar rad u preduzeću i na uspešnost preduzeća. Jasno je da takve okolnosti pozitivno utiču na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje. Pored toga, ajtem IT3 - Korist od savremenih IT je dinamičan ajtem koji predstavlja konkretni izlaz i rezultat informacionih tehnologija u preduzeću. Zbog toga je jasno da ovakav ajtem ima veći uticaj nego ajtemi koji opisuju stanje i sadrže, na neki način, statičke komponente. Upravo zbog toga ajtemi IT1 - Posedovanje savremenih IT i IT2 - Korišćenje (primena) savremenih IT ostvaruju najslabije korelacije sa posmatranim dimenzijama.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, najsnažnije korelacije se javljaju kod JS9 - Komunikacija, a zatim kod JS8 - Priroda posla (tabela 6.6.). Očigledno je da kvalitetne informacione tehnologije direktno podižu kvalitet komunikacija u organizaciji, a samim tim i zadovoljstvo komunikacijom. Takođe, informacione tehnologije mogu biti veoma značajne za pojedine vrste poslova, pa samim tim, visok nivo informacionih tehnologija podiže i zadovoljstvo zaposlenih čija je priroda posla takva da zavise od informacionih tehnologija. S druge strane, najslabije korelacije se javljaju kod dimenzija JS6 - Operativne procedure, a zatim kod JS1 - Plata. Informacione tehnologije nemaju toliko značajan uticaj na platu zaposlenih, to pre svega zavisi od brojnih drugih faktora. Operativne procedure su, isto tako, pod uticajem drugih faktora, a pre svega dobre operativne efikasnosti, organizovanosti i interne logistike u preduzeću.

Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom, najsnažnije korelacije ostvaruju CS4 - Lične povratne informacije i CS2 - Komunikacija sa nadređenim (tabela 6.7.). Visoke korelacije

koje ima dimenzija CS4 - Lične povratne informacije pokazuju da informacione tehnologije značajno doprinose brzom i efikasnom prosleđivanju potrebnih informacija i uputstava za posao ka zaposlenima. Takođe, ove korelacije ukazuju na to da informacione tehnologije značajno pomažu u procenjivanju učinka zaposlenih i informisanju zaposlenih o tim učincima. Čini se da ovome u velikoj meri doprinosi komunikacija putem e-mail-a i putem Interneta. Zadaci se često prosleđuju zaposlenima preko e-mail-a, a zaposleni urađene zadatke najčešće vraćaju istim putem. Isto tako, lideri i menadžeri mogu odmah da odgovore, i na taj način, zaposleni vrlo brzo dobijaju informacije o onome što su uradili. Ovo je postala osnovna potreba u savremenim uslovima poslovanja, gde su promene dinamične i gde zadaci moraju da se završavaju brzo i uspešno. Dimenzija CS2 - Komunikacija sa nadređenim ima sličnosti sa dimenzijom CS4 - Lične povratne informacije, zato što komunikacija sa nadređenim u značajnoj meri obuhvata povratne informacije od nadređenog ka zaposlenima. U toj komunikaciji, informacione tehnologije takođe imaju značajnu ulogu. Suprotno tome, najslabije korelacije ima dimenzija CS7 - Organizaciona integracija. Ova dimenzija obuhvata dostupnost informacija o politici i ciljevimaodeljenja, postojanje jasnih pravila o nagrađivanju i napredovanju zaposlenih, kao i postojanje preciznih i kompletnih zahteva u vezi posla. Za prijem ovakve vrste informacija, ponovo nisu presudne informacione tehnologije, već, pre svega, odnos lidera prema ovim pitanjima.

Kada su u pitanju dimenzije organizacione posvećenosti, najsnažnije korelacije ostvaruje OCM1 - Organizaciona identifikacija, a najslabije OCM3 - Organizaciona lojalnost (tabela 6.8.). Informacione tehnologije mogu pomoći da se zaposleni bolje identifikuju sa svojom organizacijom. Međutim, kada je u pitanju lojalnost organizacije, ovde informacione tehnologije nemaju toliki uticaj. Zapravo, organizaciona lojalnost ima najnižu prosečnu ocenu od dimenzija organizacione posvećenosti, što je prethodno komentarisan. Razlozi za nisku prosečnu ocenu upućuju na zaključak da informacione tehnologije ne mogu značajno da doprinesu organizacionoj lojalnosti, naročito u preduzećima u Srbiji.

Od dimenzija organizacionog poverenja, najsnažnije korelacije ostvaruje dimenzija ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, a najslabije ITW2 - Vera u namere menadžmenta (tabela 6.9.). Visok nivo informacionih tehnologija u organizaciji stvara osećaj kod zaposlenih da menadžment sprovodi dobre akcije. Međutim, to ne mora ujedno da znači i da menadžment ima isto toliko dobre namere.

Od dimenzija organizacionog učenja, najsnažnije korelacije imaju OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje i OL4 - Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja (tabela 6.10.). Kada je u pitanju dimenzija OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje, ovde je još jednom potvrđena ključna uloga lidera i menadžera u primeni i značaju informacionih tehnologija u preduzeću. Visok stepen informacionih tehnologija u preduzeću ukazuje na lidera koji imaju visok ugled, koji su spremni da uče i koji postupaju dosledno svojim ličnim uverenjima. Isto tako, postojanje ovakvih lidera označava atmosferu u kojoj se pridaje značaj informacionim tehnologijama. Upravo to pokazuje korelacija između OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje i IT6 - Značaj koji top menadžment pridaje savremenim IT, koja je najviša od svih posmatranih korelacija. Dimenzija OL4 - Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja takođe ostvaruje visoke korelacije. Objasnjenje je to što se osvajanje i deljenje znanja mnogo jednostavnije, kvalitetnije i efikasnije sprovodi u prisustvu savremenih informacionih tehnologija. Suprotno tome, od dimenzija na koje se posmatra uticaj ajtema informacionih tehnologija, najslabije korelacije imaju OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje, a zatim OL2 - Podsticanje interesovanja i dijalogu. Dimenziju OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje čine tri ajtema koji se odnose na to koliko

zaposleni pomažu jedni drugima u učenju, koliko vremena dobijaju za učenje i meru nagrađivanja zaposlenih koji uče. Svi ovi ajtemi su, pre svega, vezani za neke međuljudske odnose i stavove lidera prema učenju zaposlenih. Dakle, ova dimenzija ne zavisi toliko od stepena savremenosti informacionih tehnologija u preduzeću, njihove primene, ostvarenih efekata i dr. Slična je situacija i kod dimenzije OL2 - Podsticanje interesovanja i dijaloga. Ovu dimenziju čine ajtemi koji opisuju otvorene i iskrene povratne informacije među zaposlenima, uvažavanje tuđih stavova i izgradnju međusobnog poverenja. Ovi ajtemi, takođe, ne zavise toliko od informacionih tehnologija, već od samih odnosa među ljudima i lidera koji ima moć da upravlja tim odnosima.

Dimenzija FP - Finansijske performanse najjaču korelaciju ima sa ajtemom IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT, a najslabiju sa ajtemom IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT (tabela 6.11.). Ako menadžment pridaje značaj informacionim tehnologijama, postoji velika šansa da meandžment dobro radi i da je preduzeće uspešno. S druge strane, motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim najmanje utiče na finansijske performanse. Ostali ajtemi, kao što su: Posedovanje savremenih IT, Korišćenje savremenih IT, Korist od savremenih IT ovde imaju prednost, Obučenost zaposlenih za rad sa savremenim IT, imaju direktni uticaj na finansijske performanse. Moguće je da zaposleni nisu toliko motivisani za rad sa savremenim IT, ali da preduzeće ostvaruje dobre poslovne rezultate.

Dimenzija LMX4 - Profesionalni respekt najjaču korelaciiju ima sa ajtemom IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, a najslabiju sa ajtemom IT3 - Korist od savremenih IT (tabela 6.11.). Ovde je situacija sasvim različita sa ajtemom IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT. Profesionalni respekt prema lideru svakako može snažno da motiviše zaposlene da i oni budu uspešni u svom poslu, a to često podrazumeva upravo rad sa savremenim informacionim tehnologijama. Korist od savremenih informacionih tehnologija ima najmanji uticaj na dimenziju LMX4 - Profesionalni respekt, verovatno zbog toga što sama korist od informacionih tehnologija nije presudna u proceni profesionalne stručnosti lidera.

7.4. Diskusija rezultata regresione analize

U tabelama 6.12. do 6.17. prikazani su rezultati regresione analize. Ajtemi informacionih tehnologija su nezavisne varijable, dok su dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja zavisne varijable. Regresiona analiza pokazuje da najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija imaju ajtemi IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, a zatim IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT i IT3 - Korist od savremenih IT. Ovi rezultati su potpuno konzistentni sa rezultatima korelaceione analize. Očigledno je da u okviru jednog sveobuhvatnog spektra uticaja informacionih tehnologija na posmatrane zavisne varijable, motivacija zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama najviše dolazi do izražaja. Moguće objašnjenje za ovaku situaciju je to što bez motivisanosti zaposlenih, oni ne mogu biti zadovoljni poslom i komunikacijom, ne mogu biti posvećeni. Isto tako, bez motivacije zaposlenih teško može da se ostvari bilo kakva aktivnost, a naročito angažovanje za postizanje konstruktivne interne komunikacije i spremnost na učenje i sticanje novih znanja i veština. Ovako značajna uloga item IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, rezultat je koji se nalazi u skladu sa rezultatima postojećih istraživanja. Naime, prihvatanje informacionih tehnologija i motivacija za rad sa informacionim tehnologijama su izuzetno

značajni, kao što se navodi u većem broju referenci (Mitchell, Gagné, Beaudry, Dyer, 2012; Lee, 2010; Navimipour, Soltani, 2016; Navimipour, Zareie, 2015; Han, Park, Chung, Lee, 2016). Pored toga, podrška top menadžmenta i efekti primene informacionih tehnologija svakako su preduslovi koji definišu bazu za postizanje dobrih rezultata u organizacionim komunikacijama i organizacionom učenju, ali to često nije dovoljno: motivisanost zaposlenih ima ključnu ulogu u postizanju maksimalnih efekata informacionih tehnologija u preduzeću. U svakom slučaju, s obzirom na izraženost uticaja, verovatno najvažnijih ajtema informacionih tehnologija, generalno se može zaključiti da ajtemi informacionih tehnologija (nezavisne varijable) imaju prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja (zavisne varijable).

Prema tabelama 6.12. do 6.17., korigovani indeks determinacije R^2 ima vrednosti u opsegu 0.044 do 0.314. Kod svih posmatranih zavisnih varijabli postoje statistički značajne vrednosti indeksa determinacije R^2 . Ovi rezultati potvrđuju prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable), na dimenzije zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, organizacione posvećenosti, organizacionog poverenja, organizacionog učenja, dimenziju finansijske performanse i dimenziju profesionalnog respekta (zavisne varijable). (Na ovaj način je potvrđena hipoteza H3.) Sličnim rezultatom može se smatrati rezultat iz reference (Lee, 2010), gde je pokazano da je percepcija kvaliteta online servisa podrške značajan prediktor prihvatanja online učenja i zadovoljstva studenata iz Koreje i SAD.

Iz tabele 6.12. vidi se da najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija, na dimenzije zadovoljstva poslom, imaju ajtemi IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, a zatim IT3 - Korist od savremenih IT. Najvišu vrednost R^2 ima dimenzija JS9 - Komunikacija, zatim JS3 - Nadzor i JS8 - Priroda posla. Najnižu vrednost R^2 ima dimenzija JS6 - Operativne procedure. Ovakvi rezultati u skladu su sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva poslom, što je prethodno diskutovano.

U skladu sa rezultatima iznetim u tabeli 6.13., najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija, na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, imaju ajtemi IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, a zatim IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT. Najvišu vrednost R^2 ima dimenzija CS4 - Lične povratne informacije, a zatim CS2 - Komunikacija sa nadređenim. Najnižu vrednost R^2 ima dimenzija CS7 - Organizaciona integracija. Ovakvi rezultati u skladu su sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, što je prethodno diskutovano.

Prema rezultatima iz tabele 6.14., najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija, na dimenzije organizacione posvećenosti, imaju ajtemi IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT, a zatim IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT. Najvišu vrednost R^2 ima dimenzija OCM1 - Organizaciona identifikacija, a najnižu vrednost R^2 ima dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost. Ovakvi rezultati u skladu su sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacione posvećenosti, što je prethodno diskutovano.

Na osnovu rezultata iz tabele 6.15., vidi se da je prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija, na dimenzije organizacionog poverenja, slabije nego kod ostalih performansi. Statistički značajno prediktivno dejstvo je izraženo samo u slučaju ajtema IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT, za dimenziju ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta. Ova veza je logična: poverenje u akcije menadžmenta, sasvim sigurno, jednim delom se bazira na stepenu u kome menadžment pridaje značaj informacionim tehnologijama i tehnologijama uopšte. Isto tako, vrednosti R^2 su najniže, u odnosu na ostale posmatrane zavisne varijable. Najvišu vrednost R^2 ima dimenzija ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, a najnižu ITW2 - Vera u namere menadžmenta. Ovakvi rezultati u skladu su sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacionog poverenja, što je prethodno diskutovano.

U skladu sa rezultatima iznetim u tabeli 6.16., najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija, na dimenzije organizacionog učenja, imaju ajtemi IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, a zatim IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT. Najvišu vrednost R^2 ima dimenzija OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje, što je ujedno i najviša vrednost R^2 od svih posmatranih zavisnih varijabli, u ovom radu. Ovo se može objasniti time što savremene informacione tehnologije predstavljaju značajan segment u stvaranju ukupnih uslova za organizaciono učenje. Istovremeno, nabavka, upotreba i efekti savremenih IT, kao i značaj koji se pridaje savremenim IT, u direktnoj su nadležnosti lidera. Dakle, savremene informacione tehnologije su veoma značajne za lidera koji strategijski razmišljaju i postupaju u vezi sa organizacionim učenjem. Najniže vrednosti R^2 imaju dimenzije OL1 - Kreiranje šansi za kontinuirano učenje, a zatim OL2 - Podsticanje interesovanja i dijaloga. Ovakvi rezultati su konzistentni sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacionog učenja, što je prethodno diskutovano.

Prema rezultatima datim u tabeli 6.17., najsnažnije prediktivno dejstvo od svih ajtema informacionih tehnologija, za dimenziju Finansijske performanse i dimenziju Profesionalni respekt, ima ajtem IT6 - Značaj koji menadžment pridaje savremenim IT. Ukoliko menadžment poklanja dužnu pažnju savremenim informacionim tehnologijama, to će sigurno imati pozitivne efekte na finansijske aspekte poslovanja, ali i na profesionalni respekt prema lideru. Vrednost R^2 je viša kod dimenzije Finansijske performanse, dok je kod dimenzije Profesionalni respekt ova vrednost niža, ali još uvek statistički značajna. Ovakvi rezultati su uglavnom konzistentni sa rezultatima korelaceione analize između ajtema informacionih tehnologija i dimenzije Finansijske performanse i dimenzije Profesionalni respekt, što je prethodno diskutovano.

7.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornih efekata

7.5.1. Diskusija moderatornih efekata Profesionalnog respekta prema lideru

Tabele 6.18., 6.19. i 6.20. pokazuju da kod svega pet parova postoji moderatorno dejstvo LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. Kod dimenzija organizacionog učenja ne postoji moderatorno dejstvo ovog moderatora. Dakle, može se govoriti o delimičnom i slabom moderatornom dejstvu LMX4 - Profesionalni respekt, i to samo kod dimenzija zadovoljstva komunikacijom. (Na ovaj način, hipoteza H5 je delimično potvrđena.) Generalno, može se primetiti da LMX4 - Profesionalni respekt deluje tako što kod

niskih vrednosti za LMX4 - Profesionalni respekt (Low LMX4) postoji statistički značajan i pozitivan uticaj ajtema informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja, ali kod visokih vrednosti za LMX4 - Profesionalni respekt (High LMX4), ova veza i dalje je statistički značajna i pozitivna, samo postaje još snažnija. Visoka stručnost, znanje i profesionalne kompetencije lidera pojačavaju vezu ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom. Ovakvo moderatorno dejstvo može se objasniti na sledeći način: visoko stručni lideri bolje razumeju značaj informacionih tehnologija, sigurniji su u svoje znanje i ne plaše se savremenih informacionih tehnologija. Zbog svega toga, ovakvi lideri više zagovaraju primenu savremenih informacionih tehnologija. Dalje, u uslovima veće prisutnosti, korišćenja i efekata informacionih tehnologija, veće motivisanosti zaposlenih za rad sa informacionim tehnologijama, kao i značaja koji se pridaje informacionim tehnologijama, dolazi do značajnog poboljšanja internih komunikacija u preduzeću, na svim nivoima. Samim tim, prisutno je i pojačano zadovoljstvo komunikacijom kod zaposlenih.

Ovde se može postaviti pitanje zbog čega ne postoje moderacije kod dimenzija organizacionog učenja. Odgovor treba tražiti u samoj prirodi posmatranog moderatora. LMX4 - Profesionalni respekt ima pretežno operativni, interni karakter. Zbog toga u uslovima High LMX4 - Profesionalni respekt, ajtemi informacionih tehnologija imaju veći uticaj na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, koje takođe sadrže visok procenat ajtema internog i operativnog karaktera. Drugim rečima, zaposleni vole kada je lider visoko stručan, to ih motiviše za rad i komunikaciju i tada informacione tehnologije ostvaruju veći uticaj na zadovoljstvo komunikacijom. Istovremeno, visoka stručnost lidera nije i garancija za dobro strategijsko delovanje lidera. Pošto dimenzije organizacionog učenja, po svojoj prirodi, sadrže znatno više strategijskih komponenti, nije nužno da će visok LMX4 - Profesionalni respekt dovesti i do većeg uticaja informacionih tehnologija na organizaciono učenje.

Pored toga, treba primetiti da je moderatorno dejstvo najviše izraženo kod ajtema IT4 - Obučenost zaposlenih za rad sa savremenim IT. Veća stručnost lidera često je praćena visokom stručnošću samih zaposlenih. Visoko stručni zaposleni i sami bolje shvataju značaj informacionih tehnologija, bolje prepoznaju i stručnost lidera. Jednostavno, kada su i lider i zaposleni visoko stručni, dolazi do pojačanog uticaja informacionih tehnologija na zadovoljstvo komunikacijom.

7.5.2. Diskusija moderatornih efekata Poverenja u akcije menadžmenta

Tabele 6.21., 6.22. i 6.23. pokazuju da kod deset parova postoji moderatorno dejstvo ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. U slučaju ovog moderatora, kod dimenzijsa zadovoljstva komunikacijom, moderatorno dejstvo postoji samo za dva para. Ostali parovi, gde se javlja moderatorno dejstvo, koncentrisani su kod dimenzijsa organizacionog učenja. Prema tome, može se govoriti o delimičnom i slabom moderatornom dejstvu ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, i to pretežno kod dimenzijsa organizacionog učenja. (Na ovaj način, hipoteza H6 je delimično potvrđena.) Moderator ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, u najvećem broju slučajeva, deluje tako što kod niskih vrednosti za ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (Low ITW4) postoji statistički značajan i pozitivan uticaj ajtema informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzijs organizacionog učenja, ali kod visokih vrednosti za ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta (High ITW4), ova veza i dalje je statistički značajna i pozitivna, samo postaje još snažnija.

Visoko poverenje u akcije menadžmenta odnosi se na efektivno strategijsko delovanje rukovodstva, donošenje odluka koje su značajne za budućnost preduzeća i generalno, dobre perspektive preduzeća. Kada preduzeće ima dobar strategijski pravac i kada rukovodstvo kvalitetno planira budućnost, sasvim je izvesno da se organizacionom učenju posvećuje značajna pažnja. U takvim uslovima, lako je pretpostaviti da je nivo informacionih tehnologija u preduzeću visok i da ajtemi informacionih tehnologija ostvaruju snažnije korelacije sa dimenzijama organizacionog učenja.

Ovde se uočava razlika u odnosu na prethodni moderator. Za razliku od moderatora LMX4 - Profesionalni respekt, moderator ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima izrazit strategijski karakter. Zbog toga u uslovima High ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, ajtemi informacionih tehnologija imaju veći uticaj na dimenzije organizacionog učenja, koje isto tako pretežno imaju strategijski karakter. Međutim, efektivno strategijsko delovanje rukovodstva ne predstavlja garanciju da će interna komunikacija biti na visokom nivou i da će zaposleni biti zadovoljni kako se odvija komunikacija. Pošto dimenzije zadovoljstva komunikacijom, po svojoj prirodi, sadrže znatno više internih i operativnih komponenti, nije nužno da će visok ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta dovesti i do većeg uticaja informacionih tehnologija na zadovoljstvo komunikacijom.

Od ajtema informacionih tehnologija, najsnažnije moderatorno dejstvo ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta javlja se kod ajtema IT1 - Posedovanje savremenih IT. Kada je ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta visok, tada ajtem IT1 - Posedovanje savremenih IT ostvaruje značajno više korelacije sa dimenzijama organizacionog učenja. U opštim uslovima, dobro strategijsko delovanje lidera, obezbeđuje dobro poslovanje preduzeća. Takvo preduzeće ima dobre mogućnosti da obezbedi savremene informacione tehnologije, a savremene informacione tehnologije dodatno pojačavaju mogućnosti za organizaciono učenje. Drugim rečima, u lošim preduzećima samo (ne)posedovanje savremenih informacionih tehnologija često može da predstavlja ograničavajući faktor za kvalitetno organizaciono učenje. Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, najveći broj moderacija se javlja kod dimenzije OL5 - Ospoznavanje ljudi za kolektivnu viziju. Kod ove dimenzije se u najvećoj meri potvrđuje snažan i pozitivan uticaj informacionih tehnologija na organizaciono učenje, u uslovima visokog ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta. Upravo dimenzija OL5 - Ospoznavanje ljudi za kolektivnu viziju ima verovatno najizraženiji strategijski karakter, pa ovde najviše dolaze do izražaja prethodne konstatacije. Praktično, efektivno strategijsko delovanje lidera dovodi do izrazito snažnog uticaja informacionih tehnologija na ovu dimenziju organizacionog učenja.

7.5.3. Diskusija moderatornih efekata Vlasničke strukture preduzeća

Tabele 6.24., 6.25. i 6.26. pokazuju da kod samo jednog para postoji moderatorno dejstvo VS - Vlasničke strukture preduzeća, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja. Na osnovu toga, može se konstatovati da ne postoji moderatorno dejstvo VS - Vlasničke strukture preduzeća, za posmatrane relacije. (Na ovaj način, hipoteza H7 je odbačena.) Očigledno, vlasnička struktura preduzeća ne određuje stepen uticaja informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. Posmatrani ajtemi informacionih tehnologija podjednako utiču na zadovoljstvo komunikacijom i organizaciono učenje, kako u državnim, tako i u privatnim preduzećima.

Jedini par u kome se javlja moderatorno dejstvo jeste IT3 - Korist od savremenih IT i OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje. U ovom slučaju, moderator VS - Vlasnička struktura preduzeća, deluje tako što su korelacije statistički značajne i pozitivne i kod državnih i kod privatnih preduzeća, ali je korelacija snažnija kod državnih preduzeća. Moguće objašnjenje ovakve situacije jesto to što su državna preduzeća inertnija i sporija u prihvatanju promena od privatnih preduzeća. U takvim uslovima, u državnim preduzećima, strategijsko liderstvo za učenje će biti na visokom nivou tek kada menadžment (i zaposleni) oseti korist od savremenih informacionih tehnologija. Praktično, ukoliko ne postoji izražena korist od savremenih informacionih tehnologija, rukovodstvo (verovatno i zaposleni) se neće previše angažovati u smeru strategijske podrške organizacionom učenju. U privatnim preduzećima je drugačije: strategijska podrška organizacionom učenju manje je uslovljena prethodno ostvarenim koristima od savremennih informacionih tehnologija. Menadžeri u privatnim preduzećima bolje shvataju značaj strategijskog liderstva za organizaciono učenje i kontinuirano mu poklanjaju pažnju, bez obzira na trenutne efekte informacionih tehnologija.

8. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

8.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Naučni doprinos istraživanja se ogleda u dobijenim rezultatima, kao i diskusiji ovih rezultata. Utvrđen je nivo savremenosti i primene informacionih tehnologija, u preduzećima u Srbiji. Takođe, utvrđeno je stanje informacionih tehnologija u zavisnosti od nekoliko kriterijuma: pol CEO, godine CEO, vlasnička struktura preduzeća, finansijske performanse, profesionalni respekt prema lideru i poverenje u akcije menadžmenta.

Pored toga, istražene su brojne i kompleksne relacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenzija finansijskih performansi i dimenzija profesionalnog respeksa prema lideru). Potvrđeno je da su informacione tehnologije pokazatelj nivoa posmatranih organizacionih i poslovnih performansi, a utvrđene su i korelacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih performansi, koje su statistički značajne, snažne i pozitivne. Utisak je da se ovim relacijama u Srbiji, do sada nije pridavala posebna pažnja i da nisu vršena slična istraživanja. Sve to dodatno pojačava naučnu opravdanost istraživanja. U širem smislu, poseban naučni značaj istraživanja, ostvaren je uvođenjem u analizu tri moderatora (Profesionalni respekt prema lideru, Poverenje u akcije menadžmenta i Vlasnička struktura preduzeća), koji da sada nisu korišćeni kao moderatori relacija posmatranih u ovom radu.

Rezultati istraživanja imaju izražen praktični značaj. Pre svega, lideri i menadžeri u preduzećima u Srbiji, mogu da sagledaju stanje ajtema informacionih tehnologija u svom preduzeću i da to stanje uporede sa prosečnim stanjem (definisano u ovom radu). Na osnovu toga, lako je uočiti sopstvene snage i slabosti, a samim tim i pravce daljih akcija top menadžmenta, kada su u pitanju informacione tehnologije u preduzeću.

Preporuke za lidere i menadžere, u preduzećima u Srbiji, mogu se sumirati na sledeći način:

- Lideri i menadžeri moraju biti svesni značaja informacionih tehnologija i njihove uloge u unapređenju organizacionih i poslovnih performansi preduzeća.
- Lideri i menadžeri moraju biti svesni značaja sopstvene uloge u unapređenju informacionih tehnologija u preduzeću.
- Neophodno je kontinuirano i sistemski ulagati u kupovinu i održavanje savremenih informacionih tehnologija u preduzećima.
- Veoma je značajno da lideri i menadžeri pronađu načine da motivišu zaposlene za rad sa savremenim informacionim tehnologijama.
- Konačno, lideri i menadžeri treba kontinuirano i sistematski da unapređuju svoja profesionalna znanja, kao i kvalitet svog strategijskog delovanja.

Jasan praktični značaj rezultata istraživanja, kao i date preporuke za lidere i menadžere, definišu društvenu opravdanost istraživanja. Ispunjavanje datih preporuka za menadžere i lidera, čini značajan korak ka unapređenju brojnih organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima.

Istraživanje povećava svesnost istraživača, lidera i menadžera o ulozi i značaju informacionih tehnologija za poslovne rezultate preduzeća u Srbiji. Rezultati istraživanja mogu biti od velike

pomoći menadžerima u pokretanju odgovarajućih akcija u cilju podizanja nivoa organizacionih i poslovnih performansi u sopstvenom preduzeću. Na ovaj način, obezbeđuje se dugoročni opstanak preduzeća, a zahvaljujući tome, dolazi do povećanja zadovoljstva zaposlenih, uz osećaj dugoročne sigurnosti. U ovom se ogleda društveni značaj i opravdanost istraživanja.

8.2. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja

Sprovedeno istraživanje je dalo sledeće rezultate:

- Utvrđen je postojeći nivo savremenosti i primene informacionih tehnologija, kao i nivo pažnje koja se poklanja informacionim tehnologijama, u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđeno je stanje informacionih tehnologija u zavisnosti od nekoliko kriterijuma: pol CEO, godine CEO, vlasnička struktura preduzeća, finansijske performanse, profesionalni respekt prema lideru i poverenje u akcije menadžmenta.
- Utvrđeno je da su informacione tehnologije pokazatelj nivoa posmatranih organizacionih i poslovnih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenzija finansijskih performansi i dimenzija profesionalnog respeksa prema lideru).
- Utvrđeno je da postoji statistički značajan uticaj informacionih tehnologija na posmatrane organizacione i poslovne performanse (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenzija finansijskih performansi i dimenzija profesionalnog respeksa prema lideru).
- Definisane su preporuke za lidere i menadžere u vezi sa tim kako unaprediti performanse preduzeća, posmatrano iz perspektive informacionih tehnologija i njihove primene.

Na osnovu navedenog, može se konstatovati da su ispunjeni svi ciljevi istraživanja.

8.3. Provera postavljenih hipoteza

8.3.1. Provera posebnih hipoteza

Postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli, za visoke i niske vrednosti dimenzije informacione tehnologije. Pri tome, visok nivo dimenzije informacione tehnologije, pokazatelj je visokog nivoa svih posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H1 potvrđena.

Sve korelacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi su statistički značajne, snažne i pozitivne. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H2 potvrđena.

Rezultati regresione analize potvrđuju statistički značajno prediktivno dejstvo ajtema informacionih tehnologija (nezavisne varijable), na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable). Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H3 potvrđena.

Posmatrane kontrolne varijable (pol CEO, godine starosti CEO, vlasnička struktura preduzeća, visina finansijskih performansi, profesionalni respekt prema lideru i poverenje u

akcije menadžmenta), najvećim delom imaju značajan uticaj na ajteme informacionih tehnologija i dimenziju informacione tehnologije. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H4 potvrđena.

Moderatorno dejstvo LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, postoji u malom broju slučajeva (kod pet parova). Ovi slučajevi su koncentrisani kod dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dok kod dimenzija organizacionog učenja ne postoji moderatorno dejstvo ovog moderatora. Prema tome, može se govoriti o delimičnom i slabom moderatornom dejstvu LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, i to samo kod dimenzija zadovoljstva komunikacijom. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H5 delimično potvrđena.

Moderatorno dejstvo ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, postoji u malom broju slučajeva (kod deset parova). Ovi slučajevi su koncentrisani kod dimenzija organizacionog učenja, dok kod dimenzija zadovoljstva komunikacijom moderatorno dejstvo ovog moderatora postoji samo kod dva para. Prema tome, može se govoriti o delimičnom i slabom moderatornom dejstvu ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, i to pretežno kod dimenzija organizacionog učenja. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H6 delimično potvrđena.

Moderatorno dejstvo VS - Vlasnička struktura preduzeća, na odnos ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom i dimenzija organizacionog učenja, postoji u samo jednom slučaju (kod jednog para). Dakle, u slučaju ovog moderatora, ne može se govoriti o njegovom moderatornom dejstvu na posmatrane odnose. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H7 nije potvrđena.

8.3.2. Provera osnovne (glavne) hipoteze

Rezultati istraživanja su u potpunosti potvrdili četiri posebne hipoteze istraživanja, dve posebne hipoteze su delimično potvrđene, dok jedna posebna hipoteza nije potvrđena. Kod dve posebne hipoteze koje su delimično potvrđene, kao i kod jedne koja nije potvrđena, zapravo je i bilo nešto teže očekivati da će biti potvrđene u potpunosti (ove posebne hipoteze se odnose na moderatorna dejstva tri moderatora, i ove posebne hipoteze su mogле biti definisane i kao istraživačka pitanja). Osim toga, ove tri posebne hipoteze najmanje imaju veze sa osnovnom hipotezom. Istovremeno, prve četiri posebne hipoteze u najvećoj meri specificiraju osnovnu hipotezu. Upravo prve četiri posebne hipoteze (koje su u potpunosti potvrđene), pokazuju da postoje statistički značajne relacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi, u preduzećima u Srbiji. Na osnovu toga, može se konstatovati da je potvrđena glavna hipoteza istraživanja.

8.4. Ograničenja i pravci budućih istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja, u prvom redu, leže u činjenici da dobijeni rezultati važe samo za preduzeća u Srbiji. Međutim, zbog brojnih sličnosti, rezultati mogu biti značajni za pojedine zemlje u tranziciji. Osim toga, slično istraživanje može se ponoviti nakon nekog vremena. Na taj način može se pratiti promenljivost rezultata istraživanja tokom vremena. Pri

tome, korisno bi bilo sakupiti veći broj upitnika, odnosno, obuhvatiti veći broj ispitanika, što bi svakako doprinelo povećanoj objektivnosti uzorka.

Pravci budućih istraživanja, mogu biti sledeći:

1. Istraživanje se može ponoviti na sličan način, uz uključivanje u analizu nekih drugih organizacionih i poslovnih performansi. Na primer, mogu se analizirati uticaji informacionih tehnologija na organizacionu kulturu, transformaciono i transakpciono liderstvo, razvoj novog proizvoda i sl.
2. Bilo bi zanimljivo ispitati uticaj informacionih tehnologija na organizacione i poslovne performanse u nekim drugim organizacijama, kao što su obrazovne i zdravstvene organizacije.
3. Bilo bi veoma značajno ispitati uticaj stepena korišćenja interneta i društvenih mreža na ponašanje zaposlenih u preduzećima. Ovde se, pre svega, misli na ponašanje ljudi u organizacijama, koje se odvija na individualnom nivou (vrednosti, stavovi, zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo komunikacijom, motivacija).

9. ZAKLJUČAK

Prosečne ocene za ajteme informacionih tehnologija su nešto iznad proseka, što ukazuje na dobro stanje informacionih tehnologija u preduzećima u Srbiji. Perspektiva je takođe dobra, s obzirom da najvišu prosečnu ocenu ima ajtem IT6 - Značaj koji top menadžment pridaje savremenim IT. Ako top menadžment pridaje potreban značaj informacionim tehnologijama, onda je realno očekivati da će nivo posmatranih ajtema informacionih tehnologija biti u porastu.

Ajtemi informacionih tehnologija imaju veće prosečne vrednosti u sledećim slučajevima: CEO je žena, CEO je mlađa osoba (do 45 godina starosti), preduzeće je privatno i preduzeće poseduje visoke finansijske performanse. Ukoliko su kod nekog preduzeća ispunjena dva ili više ovih uslova, može se očekivati da je nivo ajtema informacionih tehnologija u tom preduzeću veoma visok. Isto tako, sa porastom Profesionalnog respeksa prema lideru (LMX dimenzija) i Poverenja u akcije menadžmenta (dimenzija međusobnog poverenja na poslu), rastu i vrednosti ocena ajtema informacionih tehnologija i dimenzije informacionih tehnologija. Lideri koji su visoko stručni i lideri koji strateški dobro vode preduzeće, kreiraju uslove za viši nivo informacionih tehnologija.

Stepen posedovanja, primene i efekata primene informacionih tehnologija, obučenost i motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama, kao i značaj koji menadžment pridaje savremenim informacionim tehnologijama, čine dimenziju informacione tehnologije. Visina ocene dimenzije informacione tehnologije jeste pokazatelj nivoa organizacionih i poslovnih performansi u preduzeću. Ako se sagledaju svi tehnički, poslovni, organizacioni i psihološki efekti informacionih tehnologija, izvesno je da nivo informacionih tehnologija u preduzeću ima direktni i indirektni pozitivan uticaj na nivo različitih organizacionih performansi u preduzeću. Indirektni uticaj se ostvaruje preko finansijskih performansi, na sledeći način: visok stepen informacionih tehnologija povećava finansijske performanse, a visoke finansijske performanse zatim pozitivno utiču na pojedine organizacione performanse.

Sve korelacije između ajtema informacionih tehnologija i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi (dimenzije zadovoljstva poslom, dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije organizacione posvećenosti, dimenzije međusobnog poverenja na poslu, dimenzije organizacionog učenja, dimenzija finansijskih performansi i dimenzija profesionalnog respeksa prema lideru) su statistički značajne, snažne i pozitivne. Od ajtema informacionih tehnologija najsnažnije korelacije imaju sledeći ajtemi: IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT, zatim ajtem IT6 - Značaj koji top menadžment pridaje savremenim IT, a zatim ajtem IT3 - Korist od savremenih IT. Od posmatranih organizacionih performansi, najsnažnije korelacije imaju: JS9 - Komunikacija, a zatim JS8 - Priroda posla (od dimenzija zadovoljstva poslom), CS4 - Lične povratne informacije i CS2 - Komunikacija sa nadređenim (od dimenzija zadovoljstva komunikacijom), OCM1 - Organizaciona identifikacija, (od dimenzija organizacione posvećenosti), OL7 - Obezbeđenje strategijskog liderstva za učenje i OL4 - Kreiranje klime za osvajanje i prenošenje znanja (od dimenzija organizacionog učenja).

Najsnažnije korelacije koncentrisane su oko ajtema i dimenzija koje se odnose na strategijsko delovanje preduzeća i stavove lidera prema strategijskim pitanjima. S druge strane, najslabije korelacije se javljaju kod ajtema i dimenzija koje obuhvataju međuljudske odnose i stavove

lidera prema tim odnosima i operativnim pitanjima. Praktično, informacione tehnologije imaju snažniju vezu sa performansama organizacionog nivoa (na primer, strategijski aspekti poslovanja), a slabiju vezu sa performansama individualnog nivoa (na primer, međusobni odnosi zaposlenih).

Regresiona analiza je ukazala na visoke i statistički značajne vrednosti korigovanog indeksa determinacije R^2 . To potvrđuje postojanje prediktivnog dejstva ajtema informacionih tehnologija, na posmatrane organizacione i poslovne performanse. Od svih nezavisnih varijabli, posebno je izražen uticaj ajtema IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim IT. U sklopu kompletног uticaja ajtema informacionih tehnologija, IT5 - Motivisanost zaposlenih za rad sa savremenim informacionim tehnologijama, pojavljuje se kao najznačajniji prediktor zavisnih varijabli. Dakle, motivacija zaposlenih posebno dolazi do izražaja u ostvarivanju kvalitetnih komunikacija u preduzeću i formiranju voljnog momenta za sticanje novih znanja.

Moderator LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru ima slabo moderatorno dejstvo, i to isključivo u odnosima ajtema informacionih tehnologija i dimenzija zadovoljstva komunikacijom. Slično tome, moderator ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima slabo moderatorno dejstvo, i to pretežno u u odnosima ajtema informacionih tehnologija i dimenzija organizacionog učenja. Kod oba moderatora je zajedničko to što visoke vrednosti ovih moderatora (kako LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, tako i ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta) dovode do snažnijeg uticaja (statistički značajan i pozitivan) ajtema informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva komunikacijom i dimenzije organizacionog učenja. Razlika između moderatora je u tome što, u suštini, LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru ima pretežno operativni i interni karakter, a ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima izrazit strategijski karakter. Zbog toga visoke vrednosti LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru dovode do većeg uticaja ajtema informacionih tehnologija na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, a visoke vrednosti ITW4 - Poverenje u akcije menadžmenta dovode do većeg uticaja ajtema informacionih tehnologija na dimenzije organizacionog učenja. Drugim rečima, dejstva posmatranih moderatora ukazuju na to da dobri stručni aspekti rada lidera dovode do snažnijeg uticaja informacionih tehnologija na performanse individualnog nivoa (na primer, zadovoljstvo komunikacijom), a da dobri strategijski aspekti rada lidera dovode do snažnijeg uticaja informacionih tehnologija na performanse organizacionog nivoa (na primer, organizaciono učenje). Vlasnička struktura preduzeća nije moderator posmatranih odnosa.

Praktični značaj istraživanja, u prvom redu, odnosi se na odgovarajuće preporuke top menadžerima. Oni moraju biti svesni svog velikog uticaja u sferi informacionih tehnologija. Top menadžeri moraju posvetiti potrebnu pažnju savremenim informacionim tehnologijama u svom preduzeću. Preporuka top menadžerima je da kontinuirano i sistemski ulažu u kupovinu i održavanje savremenih informacionih tehnologija, da motivišu zaposlene za rad sa savremenim informacionim tehnologijama, a efekti ovih ulaganja i napora će se ispoljiti kroz bolje poslovne rezultate, ali i unapređenje nivoa brojnih organizacionih i poslovnih performansi. Takođe, top menadžeri moraju unapredijevati svoja profesionalna znanja i kvalitet svog strategijskog delovanja. Na taj način, istovremeno, doprinose podizanju nivoa brojnih individualnih i organizacionih performansi svog preduzeća.

10. LITERATURA

- [1] Andersen, T.J., Segars, A.H. (2001). The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management*, 39(2), 85-100
- [2] Andersen, T.J. (2001). Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.
- [3] Ahmad, A. H. (2006). Auditing communication satisfaction among academic staff: An approach to managing academic excellence. *The Business Review*, 5, 330-333.
- [4] Akkirman, A. D., Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
- [5] Allen N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [6] Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. New York: Springer Science + Business Media.
- [7] Argyris, C., Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- [8] Argyris, C., Crossan, M. (2003). Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 40-46.
- [9] Ashleigh, M.J., Nandhakumar, J. (2002). Trust and Technologies: Implications for Information Technology Supported Work Practices, in Wrycza, S. (Ed.) *Information Systems and the Future of the Digital Economy* (pp. 1134-1143). Gdansk: University of Gdansk.
- [10] Bajkiewicz, T.E., Kraus, J.J., Soo, Y.H. (2011). The impact of newsroom changes and the rise of social media on the practice of media relations. *Public Relations Review*, 37, 329-331.
- [11] Balaban, N., Ristić, Ž., Đurković, J., Trninić, J. (2005). *Informacioni sistemi u menadžmentu*, Beograd: Savremena administracija a.d.
- [12] Behaghel, L., Caroli, E., Roger, M. (2011). Age Biased Technical and Organisational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers. IZA Discussion Papers 5544, Institute for the Study of Labor (IZA).
- [13] Bharadwaj, A.S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- [14] Bhattacherjee A. (2001). Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model, *MIS Quarterly*. 25(3), 351-70.
- [15] Bhattacherjee, A., Premkumar, G. (2004). Understanding changes in beliefs and attitudes toward IT usage. *MIS Quarterly*, 28(2), 229-254.

- [16] Blau, G.J., Boal, K.R. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- [17] Bodea, S.A. (1994). Information technology and economic performance: Is measuring productivity still useful? Cambridge, Mass: Harvard University and the Center for Information Policy Research, October 1994, 94-98.
- [18] Brown, R. (2009). *Public Relations and the Social Web*, London: Kogan Page.
- [19] Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J., El-Sherbini, S. (2012). The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 145-153.
- [20] Burch, J.G., Strater, F.R., Grudnitski, G. (1979). *Information Systems: Theory and practice*, New York: John Wiley.
- [21] Burke, R.J., Wilcox, D.S. (1969). Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 12(3), 319-326.
- [22] Carr, D. K., Johansson, H. J. (1995). *Best Practices in Reengineering*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- [23] Carriere, J., Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- [24] Chandna, P., Krishnan, V. R. (2009). Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs. *Journal of Management Studies*, 4(1), 1-13.
- [25] Child, J. (2001). Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274-288.
- [26] Chow, S., Holden, R. (1997). Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust. *Journal of Management Issues*, 9(3), 275-298.
- [27] Clampitt, P. G., Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
- [28] Cohrs, J.C., Abele, A.E., Dette, D.E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- [29] Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- [30] Cook, S.D.N., Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390.
- [31] Dansereau, F., Graen, G.B., Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.

- [32] Danziger, J., Dunkle, D., (2004). Information technology and worker satisfaction. Center for research on information technology and organizations. School of Social Sciences: University of California.
- [33] Dasgupta, S., Agarwal, D., Ioannidis, A., Gopalakrishnan, S. (1999). Determinants of information technology adoption: An extension of existing models to firms in a developing country. *Journal of Global Information Management*, 7(3), 41-49.
- [34] Davenport, T. H. (1995). Why Reengineering Failed: the Fad that Forgot People. Fast Company. *Premiere issue*, 70-74.
- [35] De Geus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 88(2), 70-74.
- [36] Dedrick, J., Gurbaxani V., Kraemer K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence. *ACM Comput*, 35(1), 1-28.
- [37] Delone, W.H., McLean, E.R. (1992). Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95.
- [38] Devaraj, S., Kohli, R. (2003). Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link. *Management Science*, 49(3), 273-89.
- [39] DiBella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- [40] Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- [41] Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2004). Organizational Learning and Information-Communication Technologies – A Promising Link. *Zbornik radova - Sveučilište u Rijeci*. Faculty of economics, 22(1), 7-19.
- [42] Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic Wndings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- [43] Doizer, D.M. (1984). Program evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- [44] Doizer, D.M. (1990). The innovation of research in public relations practice: Review of a program of studies. *Public Relations Research Annual (PRRA)*, 2, 3-28.
- [45] Doizer, D.M., Ehling, W.P. (1992). Evaluation of public relations programs: What the literature tells us about their effects. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 159-184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [46] Downs, C.W., Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- [47] Duehr, E.E., Bono, J.E. (2006). Men, Women, And Managers: Are Stereotypes Finally Changing? *Personnel Psychology*, 59, 815–846.
- [48] Đorđević, D., Ćoćkalo, D. (2004). *Osnove marketinga*, Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [49] Đorđević, D., Bešić, C. (2005). *Odnosi s javnošću*, Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".

- [50] Earle, J.S., Pagano, U., Lesi, M. (2006). Information Technology, Organizational Form, and Transition to the Market. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60, 471-489.
- [51] Ehling, W. P., White, J., Grunig, J.E. (1992). Public relations and marketing practices. In J.E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 357-394), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [52] Erdogan, B., Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- [53] Ferris, G.R., Judge, T.A., Chachere, J.G., Liden, R.C. (1991). The age context of performance evaluation decisions. *Psychology and Aging*, 6(4), 616-622.
- [54] Finder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiscence and Acquicence as Responses to Perceived Injustice, in G.R. Ferris (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, Greenwich, CT: JAI Press.
- [55] Fitzsimmons, T.W., Callan, V. J., Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245-266.
- [56] Gable, G.G., Sedera, D., Chan, T. (2008). Re-conceptualizing information system success: the IS-Impact Measurement Model. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7), 377-408.
- [57] Galbraith, J. (2012). The evolution of enterprise organization designs. *Journal of Organization Design*, 1(2), 1-13.
- [58] García-Morales, V.J., Matías-Reche, F., Verdú-Jover, A.J. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, 61, 150/177.
- [59] Goertzen, B.J., Fritz, S.M. (2004). Does sex of dyad member really matter?: A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18.
- [60] Graen, G.B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- [61] Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- [62] Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, applying a multilevel multidomain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- [63] Gray, J., Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

- [64] Greguras, G.J., Ford, J.M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433–465.
- [65] Grubić Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*, Novi Sad: AB print.
- [66] Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellence in public relations and communication management: A Study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [67] Haag, S., Cummings, M., McCubbrey J.D. (2002). *Management Information Systems for the Information Age*, 3rd ed., New York: McGraw- Hill.
- [68] Han, H., Park, A., Chung, N., Lee, K.J. (2016). A near field communication adoption and its impact on Expo visitors' behavior. *International Journal of Information Management* (In press), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.003>
- [69] Harindranath, G. (2008). ICT in a Transition Economy: The Case of Hungary. *Journal of Global Information Technology Management*, 11(4), 33-55.
- [70] Hashim, K. F., Tan, F. B. (2015). The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: A commitment-trust theory perspective. *International Journal of Information Management*, 35(2), 145-151.
- [71] Hodgkinson, G., Sparrow, P. R. (2002). *The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process*. Buckingham: Open University Press.
- [72] Hovelja, T. (2009). Information Technology Deployment in a Transition Economy: Results from Slovenia. *Economic Annals*, LIV, 183, 56-88.
- [73] Hu, Q., Kapucu, N. (2016). Information Communication Technology Utilization for Effective Emergency Management Networks. *Public Management Review*, 18(3), 323-348.
- [74] Husain, Z., Dayan, M., Di Benedetto, C.A. (2016). The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. *Journal of Engineering and Technology Management*, (In Press), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecmam.2016.03.001>
- [75] Inmon, W.H. (1996). *Building the Data Warehouse*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [76] Irwin, H., More, E. (1994). *Managing corporate communications*. Australia, Sidney: Allen & Unwin Pty Ltd.
- [77] Iselin, E. R. (1993). The effects of the information and data properties of financial ratios and statements on managerial decision quality. *Journal of Business Finance & Accounting*, 20, 249-267.
- [78] Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill.
- [79] Jacoby, J. (1977). Information load and decision quality: Some contested issues. *Journal of Marketing Research*, 14, 569-73.
- [80] Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd: Data Status.
- [81] Jarvenpaa, S., Knoll, K., Leidner, D.E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Science*, 14, 29-64.

- [82] Jarvenpaa, S., Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- [83] Judge, T.A., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D., Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 25-52). London, UK: Sage.
- [84] Kang, J.A. (2010). Ethical conflict and job satisfaction of public relations practitioners. *Public Relations Review*, 36(2), 152-156.
- [85] Karahanna, E., Straub, D.W., Chervany, N.L. (1999). Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *MIS Quarterly*, 23(2), 183-213.
- [86] Keller, K. L., Staelin, R. (1987). Effects of Quality and Quantity of Information on Decision Effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 14, 200-213.
- [87] Keup, L. C. (2000): A network of working relationships and its influence on individual job outcomes. Ph.D. dissertation. Canada: The University of Manitoba (Canada).
- [88] Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- [89] Kinicki, A., Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: key concepts, skills and best practices*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- [90] Kirs, P., Bagchi, K. (2012). The impact of trust and changes in trust: A national comparison of individual adoptions of information and communication technologies and related phenomenon. *International Journal of Information Management*, 32(5), 431-441.
- [91] Kofman, F., Senge, P.M. (1993). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- [92] Kokles, M., Romanová, A., Hamranová, A. (2015). Information Systems in the Post-Transition Period in Enterprises in Slovakia. *Journal of Global Information Technology Management*, 18(2), 110-126.
- [93] Kreps, G.L. (1990). *Organizational Communication*, New York: Longman.
- [94] Lee, J.W. (2010). Online support service quality, online learning acceptance, and student satisfaction. *Internet and Higher Education*, 13, 277-283.
- [95] Lehmann, H. (1995). Towards an Information Technology Management Framework for Developing Countries. *Journal of Global Information Management*, 3(3), 16-24.
- [96] Liang, T.P., You, J.J., Liu, C.C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138-1158.
- [97] Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- [98] 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, 1236-1245.

- [99] Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- [100] Lubit, R. (2001). The Keys to Sustainable Competitive Advantage: Tacit Knowledge and Knowledge Management. *Organizational Dynamics*, 29(3), 164-178.
- [101] Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R., Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-119.
- [102] Ma, Y.R., Cheng, W.B., Ribbens, B.A., Zhou, J.M., (2013). Linking Ethical Leadership to Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy as Mediators. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1409- 1419.
- [103] Marčićević, Ž., Marošan, Z. (2010). *Primena informacionih tehnologija*, Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- [104] Maroofi, F., Rastad, S.A., Amjadi, M. (2015). Examining the Role of Information and Communication Technology to Improve Job Satisfaction. *Journal of Applied Sciences*, 15, 752-762.
- [105] Marsick, V.J., Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- [106] Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- [107] McAllister, D.J. (1995). Affect - and Cognition - Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- [108] McCormick, E.J., Ilgen, D.R. (1985). *Industrial and Organisational Psychology*. (8th ed.): London: Allen & Unwin.
- [109] McCroskey, J.C., Daly, J.A., Sorenson, G. (1976). Personality Correlates of Communication Apprehension. *Human Communication Research*, pp. 376-380.
- [110] McGill, M., Slocum, J. (1994). *The Smarter Organization*, New York: John Wiley and Sons.
- [111] McKnight, D.H. (2005). Trust in Information Technology. In G. B. Davis (Eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Vol. 7 Management Information Systems, Malden, MA: Blackwell. 329-331.
- [112] McLeod, R. (1990). *Management Information Systems*, A study of computer - based Information Systems, New York: John Wiley.
- [113] McMurtrey, M. E, Grover, V., Teng, J. T. C., Lightner, N. J. (2002). Job satisfaction of information technology workers: The impact of career orientation and task automation in a CASE environment. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 273-294.
- [114] Mitchell, J.I., Gagné, M., Beaudry, A., Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738.
- [115] Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri, P.H. (1982). *Management concepts and applications* (4th ed.) New York: Harper Collins.

- [116] Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- [117] Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H., Toplonytsky, L. (2010). Person - organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- [118] Miller, D. (1996). A Preliminary Typology of organizational Learning: Synthesizing the Literature. *Journal of Management*, 22, 485-505.
- [119] Mitić, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B., Zorić, K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(1), 21-27.
- [120] Mitić, S., Tešić, Z.B. (2009). Implementation of information technologies in improvement of business and production processes in a company. International Scientific - Professional Symposium INFOTEH - JAHRINA, 18-20. mart 2009., Republika Srpska, BiH.
- [121] Mitić, S., Duđak, Lj., Savić - Šikoparija, T. (2014). Primena informacione tehnologije kao podrška organizacionom učenju. 12. Međunarodna naučno-stručna konferencija, Doba znanja, 26-27. septembar 2014., Сремски Карловци, Србија.
- [122] Mount, D. J., Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23, 401-418.
- [123] Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, R.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- [124] Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business*, 10(2), 41-51.
- [125] Navimipour, N.J., Soltani, Z. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship management systems. *Computers in Human Behavior*, 55, 1052–1066.
- [126] Navimipour, N.J., Zareie, B. (2015). A model for assessing the impact of e-learning systems on employees' satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 53, 475-485.
- [127] Nelson, T., Coxhead, H. (1997). Increasing the Probability of Re-Engineering / Culture Change Success Through Effective Internal Communication. *Strategic Change*, 6(1), 29–48.
- [128] Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- [129] Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., Ivin, D. (2012). The impact internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies, *Public Relations Review*, 38(2), 288-293.
- [130] Nikolić, M. (2012). *Odnosi s javnošću*, Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [131] Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*, Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [132] Nonaka, I., Umemoto, K., Senoo D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society*, 18(2), 203-218.

- [133] Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*, Beograd: Data Status.
- [134] O'Brien, J. (1998). *Introduction to Information Systems*, New York: McGraw- Hill.
- [135] Opitz, I., Hinner, M.B. (2003). Good Internal Communication Increases Productivity. Technical University Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration, Freiberg working papers, No. 7.
- [136] Orlikowski, W.J. (1991). Integrated Information Environment or Matrix of Control? The Contradictory Implications of Information Technology. *Accounting, Management and Information Technologies*, 1(1), 9-42.
- [137] Orlikowski, W.J., Baroudi, J.J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 2, 1-28.
- [138] Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *Journal of Psychology*, 131, 519-522.
- [139] Pace, R.W., Faules D.F. (1994). *Organizational Communication* (3rd ed.), Prentice Hall Inc., New Jersey: Eaglewood Cliffs.
- [140] Paustian-Underdahl, S.C., Slattery Walker, L., Woehr D.J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- [141] Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- [142] Pentland, B. (1992). Organizing moves in software support hot lines. *Administrative Science Quarterly*, 37, 527-548.
- [143] Petković, M., Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje - novi koncept vođenja preduzeća*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- [144] Pincus, J.D., Knipp, J.E., Rayfield, R.E. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. *Public Relations Research Annual (PRRA)*, 2, 173-192.
- [145] Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- [146] Postrel, V. (1999). *The future and its enemies*, New York: Free Press.
- [147] Premkumara, G., Bhattacherjee, A. (2008). Explaining information technology usage: A test of competing models. *Omega*, 36, 64-75.
- [148] Qi Dong, J., Yang, C.H. (2015). Information technology and organizational learning in knowledge alliances and networks: Evidence from U.S. pharmaceutical industry, *Information & Management*, 52, 111-122.
- [149] Radulović, B., Kazi, Lj., Kazi, Z. (2010). *Informacioni sistemi - odabran poglavlja*, Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [150] Real, J.C., Leal, A., Roldán, J.L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505-521.

- [151] Redding, W.C. (1972). *Communication within the Organization*. New York: Industrial Communication and Purdue University.
- [152] Reynolds Fisher, S., White, M.A. (2000). Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- [153] Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-166.
- [154] Robbins, M.J., Peterson, M., Tedrick, T., Carpenter, J.R. (2003). Job satisfaction on NCAA Division III Athletic Directions: Impact on Job Design and Time on Task. *International Sport Journal*, 7(2), 46-57.
- [155] Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc.
- [156] Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizaciono ponašanje*, 12th Edition, Zagreb: Mate d.o.o.
- [157] Robey, D., Boudreau, M.C., Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.
- [158] Rosen, L. D., Weil, M. M. (1995). Computer anxiety: A cross-cultural comparison of university students in ten countries. *Computers in Human Behavior*, 11(1), 45-64.
- [159] Rousseau, D.M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era, u: J.T. Spence, J.M. Darley, D.J. Foss (ed.), *Annual Review of Psychology*, sv. 48 (Palo Alto, CA: Annual Reviews).
- [160] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- [161] Roztocki, N., Weistroffer, H. R. (2015). Information and communications technology in developing, emerging and transition economies: An assessment of research. *Information Technology for Development*, 21(3), 330-364.
- [162] Roztocki, N., Weistroffer, H. R. (2011). Information technology success factors and models in developing and emerging economies. *Information Technology for Development*, 17(3), 163 –167.
- [163] Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A.L., Sabater-Sánchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses. *International Journal of Information Management*, 26(1), 16–29
- [164] Sajfert, Z., Adžić, S., Cvijanović, J.M. (2012). *Korporativno liderstvo*, Zrenjanin: Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”.
- [165] Sajfert, Z., Vukonjanski, J. (2008). *Organizaciona kultura*, Zrenjanin: Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”.
- [166] Schultz, F., Utz, S., Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- [167] Seabright, M.A., Leventhal, D.A., Fichman, M. (1992). Role of individual attachments to the dissolution of inter-organisational relationships. *Academy of Management Journal*, 35, 22-60.

- [168] Seddon, P. B., Kiew, M.Y. (1996). A Partial Test and Development of DeLone and MacLean's Model of IS Success. *Australasian Journal of Information Systems*, 4(1), 90-109.
- [169] Sempene, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- [170] Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- [171] Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 1(2), 125-134.
- [172] Skarlicki, D.P., Folger, R., Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- [173] Smith, J. B. (1996). *Becoming the new technology executive* (pp. 39-46). Canada: CIO.
- [174] Snyder, B. A., Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
- [175] Soja, P., Cunha, P.R. (2015). ICT in Transition Economies: Narrowing the Research Gap to Developed Countries. *Information Technology for Development*, 21(3), 323-329.
- [176] Sparrowe, R.T., Liden, R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- [177] Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- [178] Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [179] Sprague, R.W., Del Brocco, S.F. (2002). Calculating the ROI on internal communications. *Employment Relations Today*, 29(1), 33-44.
- [180] Stanimirović, D., Vintar, M. (2015). The role of information and communication technology in the transformation of the healthcare business model: a case study of Slovenia. *Health Information Management Journal*, 44(2), 20-32.
- [181] Tan, J.J., Litschert, R.J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- [182] Tannen, D. (1991). *You Just Dont Understand: Women and Men in Conversation*, New York: Ballantine Books.
- [183] Tapscott, D., Caston, A. (1993). *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*. New York: McGraw Hill.
- [184] Taylor, S., Todd, P.A. (1995). Understanding information technology usage: a test of competing models. *Information Systems Research*, 6(2), 144-76.
- [185] Thierauf, R.J. (1988). *User-oriented Decision Support Systems, Accent on Problem Finding*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [186] Tsai, M.T., Chuang, S.S., Hsieh, W.P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37, 825-834.

- [187] Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-131.
- [188] Veljović, A., Radojičić, M., Vesić, J. (2008). *Menadžment informacioni sistemi*, Čačak: Tehnički fakultet u Čačku.
- [189] Vujović, S. (2005). *Informacioni sistemi u poslovanju i menadžmentu*, Bijeljina: Slobomir P Univerzitet.
- [190] Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 333-368.
- [191] Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- [192] Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y., Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511–535.
- [193] Wang, H., Tsui, A.S., Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.
- [194] Watson, R., Myers, M. (2001). IT industry success in small countries: the case of Finland and New Zealand. *Journal of Global Information Management*, 9(2), 4-14.
- [195] White, C., Vanc, A., Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- [196] Williams, K.B., Sawyer, C.S. (2003). *Using Information Technology*, New York: McGraw-Hill.
- [197] Wishart, N.A., Elam, J.J., Robey, D. (1996). Redrawing the Portrait of a Learning Organization: Inside Knight-Ridder, Inc., *The Academy of Management Executive*, 10(1), 7-20.
- [198] Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M., Shelton, A. (2014). Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 507-530.
- [199] Wu, Y.C.J., Dong, T.P., Chang, C.L., Liao, Y.C. (2015). A collaborative learning lesson from using effective information technology combinations. *Computers in Human Behavior*, 51, 986-993.
- [200] Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.

- [201] Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R., Levitt, R.E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14, 1-26.

PRILOG:

Upitnik za istraživanje uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin

Upitnik:

Istraživanje uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja smera i intenziteta uticaja informacionih tehnologija na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je objavljivanje nekoliko radova u naučnim časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike. Osim naučnog, istraživanje ima i praktični cilj. Praktični cilj istraživanja jeste da se, na bazi rezultata i zaključaka istraživanja, a sa aspekta informacionih tehnologija, definišu predlozi i akcije za unapređenje organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima u Srbiji.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji. U tom smislu, Vaše mišljenje će biti od velikog značaja. Molimo Vas da svoje odgovore formirate iskreno i na osnovu lične procene.

Važna napomena: Anketa je anonimna. Samim tim, pojedinačni podaci ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,

Mr Siniša Mitić
e-mail: smitic@uns.ac.rs
tel: 063/590-481

Zrenjanin, 2014.

| A) Podaci o ispitaniku | | |
|--------------------------------|----------------|---|
| 1. Pol ispitanika: | Muški | 1 |
| | Ženski | 2 |
| 2. Godine starosti ispitanika: | Ispod 45 | 1 |
| | Preko 45 | 2 |

| B) Podaci o direktoru | | |
|-------------------------------|----------------|---|
| 1. Pol direktora: | Muški | 1 |
| | Ženski | 2 |
| 2. Godine starosti direktora: | Ispod 45 | 1 |
| | Preko 45 | 2 |

| C) Podaci o preduzeću | | |
|-----------------------------------|----------------|---|
| 1. Nacionalno poreklo preduzeća: | Srbija | 1 |
| | Drugo: _____ | 2 |
| 2. Vlasnička struktura preduzeća: | Državno | 1 |
| | Privatno. | 2 |

1. Upitnik za merenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim (kvalitet LMX odnosa)

| | | | |
|---|----------------|---|------------------|
| 1. Imam poštovanje prema direktoru kao osobi. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 2. Direktor je osoba koju bi ljudi voleli da imaju za prijatelja. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 3. Zabavno je raditi sa direktorom. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 4. Direktor brani moje postupke pred drugim nadređenima, čak i ako ne zna tačno o kojoj problematici je reč. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 5. Direktor bi me branio/la ukoliko bih bio/bila „napadnut/a” od strane drugih. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 6. Direktor bi me branio/la čak i kada bih napravio/la neku nenamernu grešku. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 7. Radim šta mi direktor kaže čak i ako to izlazi iz okvira mojih radnih zaduženja. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 8. Spreman/na sam da uložim dodatne napore, izvan onih očekivanih, kako bih ispunio/la očekivanja direktora. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 9. Nije mi problem da dam sve od sebe kada je direktor u pitanju. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 10. Impresioniran/a sam znanjem koje direktor poseduje iz oblasti svoga rada. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 11. Poštujem znanje i kompetencije direktora u vezi posla. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |
| 12. Divim se profesionalnim veštinama direktora. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 | | | |

2. Upitnik za merenje zadovoljstva komunikacijom

| | | | |
|--|----------------|---|------------------|
| 1. Informacije o nagrađivanju zaposlenih su javne. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 2. Postoje informacije koje su dostupne samo za odabrane članove preduzeća. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 3. Komunikacija sa drugim zaposlenima u mom odeljenju je precizna i slobodno se odvija. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 4. Informacije u vezi sa zahtevima moga posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani). Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 5. Pisana uputstva i izveštaji su jasni i kratki. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 6. Direktor je spreman da me sasluša ako imam neke primedbe. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 7. Direktor je spreman da ponudi rešenje za probleme u mom poslu. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |
| 8. U slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo prenose. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 5 | Potpuno seslažem |
| 1 2 3 4 5 6 7 | | | |

| | | | | |
|--|---------------------|---|---|------------------|
| 9. Informacije potrebne za moj posao stižu na vreme. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 10. Komunikacija između odeljenja je aktivna (razmenjuju se potrebne informacije). | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 11. Informacije u vezi sa ciljevima i politikom preduzeća su celovite i pravovremene. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 12. Stavovi u vezi sa komunikacijom u preduzeću su u osnovi ispravni (razmeni informacija se pridaje veliki značaj). | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 13. Informacije u vezi sa politikom i ciljevima odeljenja su celovite. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 14. Sastanci su dobro organizovani, sa jasnim ciljem i kratki. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 15. Informacije u vezi sa finansijskim poslovanjem preduzeća su celovite. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 16. Lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava „porodičnu atmosferu“ među zaposlenima). | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 17. Glasine (ogovaranja, tračevi) nisu prisutne u preduzeću. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 18. Publikacije preduzeća su korisne i zanimljive. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 19. Količina informacija u preduzeću je odgovarajuća. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 20. Zaposleni u mom preduzeću imaju smisla za komunikaciju (dobra je razmena informacija). | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 21. Informacije o uspesima i padovima preduzeća su dostupne zaposlenima. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 22. Konflikti među zaposlenima se rešavaju kroz razmenu mišljenja. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 23. Komunikacija u preduzeću mi pomaže da se osećam kao njen važan deo. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 24. Informacije u vezi sa napredovanjem u mom poslu su celovite i pravovremene. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 25. Informacije u vezi sa promenama u preduzeću su celovite i pravovremene. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 26. Komunikacija u preduzeću deluje motivišuće na dostizanje ciljeva preduzeća. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 27. Direktor je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spremjan je da pomogne u njihovom rešavanju. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 28. Moje angažovanje u poslu je zapaženo. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 29. Informacije o proceni mojih radnih dostignuća su kompletne i pravovremene. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| 30. Uputstva, koja dobijam za rešavanje eventualnih problema u mom poslu, su korisna i pravovremena. | Neutralan stav | 5 | 6 | Potpuno seslažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | Potpuno seslažem |

| | | |
|--|----------------|-------------------|
| 31. Informacije o merama koje preduzima top menažment, a koje se odražavaju na rad preduzeća su kompletne i pravovremene. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |
| 32. Informacije o tome kako se moj posao vrednuje u odnosu na druge zaposlene su mi dostupne. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |
| 33. Direktor ima u mene poverenje. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |
| 34. Direktor me podržava. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |
| 35. Moja radna grupa (tim, smena) je dobro formirana i odnosi u njoj su dobri. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |
| 36. Direktor je spreman da prihvati nove ideje. | Neutralan stav | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | | |

3. Upitnik za merenje zadovoljstva poslom

| | |
|--|-------------------|
| 1. Osećam da sam adekvatno nagrađen/na za posao koji obavljam. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 2. Imam dovoljno mogućnosti za unapređenje svoga rada. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 3. Moj prvi nadređeni je kompetentan za posao koji obavlja. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 4. Zadovoljan/na sam sa beneficijama koje primam. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 5. Kada dobro uradim posao dobijam priznanje koje mi pripada. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 6. Pravila i procedure su odgovarajuće, tako da zapravo olakšavaju izvršavanje posla. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 7. Volim ljude sa kojima radim. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 | |
| 8. Moj posao ima izražen smisao i značaj. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 9. Komunikacija u organizaciji je dobra. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se neslažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 10. Povišice su česte i velike. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 11. Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu promovisani. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 12. Moj nadređeni je fer prema meni. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 13. U poređenju sa drugim organizacijama, zadovoljan/na sam benefitima koje dobijamo u našoj organizaciji. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |
| 14. Osećam da je posao koji obavljam cenjen. | Potpuno se slažem |
| Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| 15. Moji pokušaji da uradim dobar posao uglavnom nisu blokirani. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno seslažem 6 |
| 16. Mogu da radim bez dodatnih napora, zato što su moji saradnici kompetentni. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 17. Volim da obavljam poslove na svom radnom mestu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 18. Ciljevi organizacije su mi jasni. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 19. Imam osećaj da sam dovoljno cenjen u organizaciji, s obzirom na to koliko sam plaćen/a. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 20. U poređenju sa drugim organizacijama, zadovoljan/na sam šansama za napredovanje koje imaju zaposleni u mojoj organizaciji. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 21. Moj prvi nadređeni pokazuje značajno interesovanje za osećanja zaposlenih. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 22. Benefiti koje dobijamo su pravedni. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 23. Uobičajena su priznanja za one koji vredno rade. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 24. Ne moram mnogo da radim na svom radnom mestu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 25. Zadovoljan/na sam svojim saradnicima. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 26. Informisan/a sam o tome šta se dešava u mojoj organizaciji. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 27. Ponosan/na sam na posao koji obavljam. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 28. Zadovoljan/na sam sa šansama za porast plate. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 29. Zaposleni uvek dobiju sve benefite (koje inače i treba da dobiju). Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 30. Imam poštovanje prema mom prvom nadređenom kao osobi. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 31. Mislim da su moji rezultati nagrađeni pravedno. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 32. Zadovoljan/na sam šansama za unapređenje. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 33. Ne postoje sukobi na radnom mestu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 34. Uživam u poslu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 35. Radni zadaci su dobro objašnjeni. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 36. Moj posao ne zahteva suviše administriranja. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |

4. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti

| | | | | | | |
|--|---|----------------|---|---|------------------|---|
| 1. Veoma sam ponosan/na što radim za svoje preduzeće. Uopšte se ne slažem | 2 | Neutralan stav | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 2. Želim da radim u svom preduzeću zauvek. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 3. Želim da se istaknem kako bih pomogao/la svom preduzeću. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 4. Čak i ako moje preduzeće ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao/la u drugo preduzeće. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 5. Osećam da sam deo preduzeća. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 6. Uvek dajem svoj maksimum na radnom mestu, ne samo zbog sebe, već i zbog svog preduzeća. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 7. Kada bi mi drugo preduzeće ponudilo više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promeni posla. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 8. Svom prijatelju rado bih preporučio/la da se zaposli u mom preduzeću. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |
| 9. Veoma sam zadovoljan/na ako moj rad doprinosi dobrobiti preduzeća. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | Potpuno seslažem | 5 |

5. Upitnik za merenje međusobnog poverenja na poslu

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|------------------------|---|
| 1. Rukovodstvo preduzeća iskreno uvažava mišljenje zaposlenih. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 2. Naše preduzeće ima sjajnu budućnost i ne mora da menja rukovodstvo. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 3. Ako imam poteškoća na radnom mestu, znam da će moje kolege pokušati da mi pomognu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 4. Verujem da rukovodstvo donosi dobre odluke za budućnost preduzeća. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 5. Verujem da će mi ljudi sa kojima radim pomoći ako je to potrebno. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 6. Verujem da rukovodstvo efikasno radi svoj posao. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 7. Čvrsto verujem da će preduzeće uvek biti fer prema meni. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 8. Na većinu svojih saradnika se mogu osloniti (većina mojih saradnika uradi ono što kaže da će uraditi). Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 9. Imam puno poverenje u sposobnost i veštine svojih saradnika. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |
| 10. Većina mojih saradnika će raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | U potpunosti se slažem | 7 |

| | | | | | | | |
|--|-------------------------|---|---|---------------------|---|---|----------------------------|
| 11. Mogu da se oslonim na svoje saradnike da će savesno raditi svoj posao. | Uopšte se neslažem 1 | 2 | 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | U potpunosti seslažem 7 |
| 12. Rukovodstvo preduzeća ne obmanjuje zaposlene. | Uopšte se neslažem 1 | 2 | 3 | Neutralan stav 4 | 5 | 6 | U potpunosti seslažem 7 |

6. Upitnik za merenje nivoa finansijskih performansi

| | | | | | |
|---|------------------|------------|---------------|-------------|-------------------|
| 1. Produktivnost mog preduzeća. | Veoma niska 1 | Niska 2 | Prosečna 3 | Visoka 4 | Veoma visoka 5 |
| 2. Profitabilnost mog preduzeća. | Veoma niska 1 | Niska 2 | Prosečna 3 | Visoka 4 | Veoma visoka 5 |
| 3. Tržišno učešće mog preduzeća. | Veoma nisko 1 | Nisko 2 | Prosečno 3 | Visoko 4 | Veoma visoko 5 |
| 4. Rast prodaje mog preduzeća. | Veoma niska 1 | Niska 2 | Prosečna 3 | Visoka 4 | Veoma visoka 5 |
| 5. Konkurentnost mog preduzeća. | Veoma niska 1 | Niska 2 | Prosečna 3 | Visoka 4 | Veoma visoka 5 |
| 6. Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću. | Veoma nizak 1 | Nizak 2 | Prosečan 3 | Visok 4 | Veoma visok 5 |
| 7. Plate zaposlenih u mom preduzeću. | Veoma niske 1 | Niske 2 | Prosečne 3 | Visoke 4 | Veoma visoke 5 |

7. Upitnik za merenje organizacionog učenja

| | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|---|---|------------------------|
| 1. U mojoj organizaciji, zaposleni pomažu jedni drugima u učenju. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 2. U mojoj organizaciji, zaposleni dobijaju vreme koje nesmetano mogu da koriste za učenje. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 3. U mojoj organizaciji, zaposleni koji uče su nagrađeni. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 4. U mojoj organizaciji, zaposleni daju otvorene i iskrene povratne informacije jedni drugima. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 5. U mojoj organizaciji, kada zaposleni iskažu svoj stav, oni takođe pitaju šta drugi misle. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 6. U mojoj organizaciji, zaposleni su posvećeni izgradnji međusobnog poverenja. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 7. U mojoj organizaciji, timovi imaju slobodu da prilagode svoje ciljeve po potrebi. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 7 |
| 8. U mojoj organizaciji, timovi koriguju svoje delovanje na bazi grupnih diskusija ili prikupljenih podataka. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 9. U mojoj organizaciji, timovi su uvereni da će organizacija raditi u skladu sa njihovim preporukama. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 10. Moja organizacija stvara sistem za merenje odstupanja između trenutnog i očekivanog učinka. | Uopšte se ne slažem 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|------------------------|
| 11. Moja organizacija stečeno znanje daje na uvid svim zaposlenima. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 12. Moja organizacija meri rezultate (efekte) uloženog novca, vremena i resursa na obuku zaposlenih. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 13. Moja organizacija odaje priznanje zaposlenima koji preuzimaju inicijativu. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 14. Moja organizacija daje zaposlenima kontrolu nad resursima koji su im potrebni da ostvare svoj radni zadatak. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 15. Moja organizacija podržava zaposlene koji preuzimaju razuman rizik. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 16. Moja organizacija podstiče zaposlene da razmišljaju sistemski i globalno. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 17. Moja organizacija sarađuje sa lokalnom zajednicom u cilju ispunjenja zajedničkih potreba i interesa. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 18. Moja organizacija podstiče zaposlene da, pri rešavanju problema, traže odgovore u bilo kom delu i na bilo kom nivou organizacije. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 19. U mojoj organizaciji, lideri, mentorji i treneri su oni koji rukovode i imaju visok ugled. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 20. U mojoj organizaciji, lideri su uvek spremni da uče. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |
| 21. U mojoj organizaciji, lideri vode računa da postupci organizacije budu u skladu sa njihovim ličnim vrednostima. Uopšte se ne slažem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Potpuno se slažem 6 |

8. Upitnik za merenje ajtema informacionih tehnologija

| | | | |
|--|----------------|---|------------------------|
| 1. Moje preduzeće poseduje najsavremenije informacione tehnologije. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |
| 2. U mom preduzeću, savremene informacione tehnologije se koriste u velikoj meri. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |
| 3. U mom preduzeću, savremene informacione tehnologije značajno podižu kvalitet, efikasnost i efektivnost rada. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |
| 4. Zaposleni u mom preduzeću su odlično obučeni za rad na savremenim informacionim tehnologijama. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |
| 5. Zaposleni u mom preduzeću su izuzetno motivisani za rad na savremenim informacionim tehnologijama. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |
| 6. U mom preduzeću, top menadžment pridaje veliki značaj savremenim informacionim tehnologijama. Uopšte se ne slažem | Neutralan stav | 4 | Potpuno se slažem 5 |

Komentari, primedbe, sugestije, zapažanja: