



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA U
NOVOM SADU



Dejan Matić

**Uticaj organizacione klime i liderstva na
prenošenje znanja između zaposlenih u
organizaciji**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Novi Sad, 2014.



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска публикација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	Дејан Матић
Ментор, МН:	Проф. др Лепосава Грубић-Нешић
Наслов рада, НР:	Утицај организационе климе и лидерства на преношење знања између запослених у организацији
Језик публикације, ЈП:	Српски / латиница
Језик извода, ЈИ:	Српски / енглески
Земља публиковања, ЗП:	Република Србија
Уже географско подручје, УГП:	АП Војводина
Година, ГО:	2014
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 6
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страна/ цитата/табела/слика/графика/прилога)	8/312/362/113/8/43/6
Научна област, НО:	Индустријско инжењерство / Инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Инжењерски менаџмент / Организационо понашање
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Организациона клима, лидерство, знање, преношење знања, организационо понашање
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотека Факултета техничких наука у Новом Саду, Трг Доситеја Обрадовића 6, Нови Сад
Важна напомена, ВН:	
Извод, ИЗ:	У раду се проучава утицај појединих организационих варијабли преко теорије разумне акције на процес преношења знања. Истражује се како и у којој мери организациона клима одређена димензијама припадности, праведности и иновативности и делегирајући стил лидерства утичу на преношење знања између запослених у организацији. У ту сврху су креирани и валидирани упитници и дизајниран је структурални модел. Примарни циљ овог рада је боље и јасније разумевање фактора који утичу на процес преношења знања између запослених у организацији.
Датум прихватања теме, ДП:	20. децембар 2012.
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: проф. др Илија Ћосић, редовни професор
	Члан: проф. др Добривоје Михаиловић, редовни проф.
	Члан: проф. др Милица Андевски, редовни професор
	Члан: проф. др Зорица Узелац, редовни професор
	Члан: доц. др Данијела Лалић, доцент
	Члан, ментор: проф. др Лепосава Грубић-Нешић, ванредни проф
	Потпис ментора



KEY WORDS 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 :	Dejan Matic
Mentor, MN :	Prof. Leposava Grubic-Nesic, Ph.D.
Title, TI :	The impact of organizational climate and leadership on employees' knowledge sharing in organizations
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian / English
Country of publication, CP :	Republic of Serbia
Locality of publication, LP :	AP Vojvodina
Publication year, PY :	2014
Publisher, PB :	Author's reprint
Publication place, PP :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovica 6
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	8/312/362/113/8/43/6
Scientific field, SF :	Industrial engineering / Engineering management
Scientific discipline, SD :	Engineering management / Organizational behavior
Subject/Key words, S/KW :	Organizational climate, leadership, knowledge, knowledge sharing, organizational behavior
UC	
Holding data, HD :	Library of the Faculty of Technical Sciences, Trg Dositeja Obradovica 6, Novi Sad
Note, N :	
Abstract, AB :	This thesis examines the impact of certain organizational variables through the theory of reasoned action on knowledge sharing behavior. It explores how and to what extent organizational climate determined by its dimensions of cohesion, innovativeness and fairness, and empowering leadership affect knowledge sharing behavior of employees in organizations. For this purpose, questionnaires were created and validated and a structural model was designed. The primary objective of this paper is better understanding of factors affecting knowledge sharing behavior of employees in organizations.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	20 th December 2012
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	
President:	Prof. Ilija Cosic, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Dobrovoje Mihailovic, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Milica Andevski, Ph.D., full-time professor
Member:	Prof. Zorica Uzelac, Ph.D., full-time professor
Member:	Ass. prof. Danijela Lalic, Ph.D., assistant professor
Member, Mentor:	Prof. Leposava Grubic-Nesic, Ph.D., associate prof.
	Menthor's sign

SADRŽAJ:

LISTA TABELA.....	vii
LISTA SLIKA.....	x
LISTA GRAFIKONA.....	xi
ZAHVALNICA	xiii
1. UVOD.....	14
1.1 PREDMET, ZADATAK I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	15
1.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	18
1.3 PREGLED RADA PO POGLAVLJIMA.....	20
2 TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA.....	25
2.1 ORGANIZACIONA KLIMA I PRENOŠENJE ZNANJA	25
2.1.1 Definicija i dimenzije organizacione klime	32
2.1.2 Instrumenti za merenje organizacione klime	36
2.1.3 Povezivanje organizacione kulture i klime	41
2.1.4 Povezivanje organizacione klime i prenošenja znanja.....	51
2.2 LIDERSTVO I PRENOŠENJE ZNANJA.....	53
2.2.1 Pristup liderstvu zasnovan na osobinama	59
2.2.2 Pristup liderstvu zasnovan na veštinama.....	62
2.2.3 Pristup liderstvu zasnovan na ponašanju.....	66
2.2.4 Stilovi liderstva.....	67
2.2.5 Kontigentni pristup liderstvu	78
2.2.6 Pristup grupne dinamike.....	89
2.2.7 Liderstvo i upravljanje znanjem	92
2.2.8 Delegirajući stil liderstva i prenošenje znanja.....	94
2.3 UPRAVLJANJE ZNANJEM I PRENOŠENJE ZNANJA	97
2.3.1 Koncept upravljanja znanjem	98
2.3.2 Implementacija koncepta upravljanja znanjem	103
2.3.3 Upravljanje znanjem i učenje.....	106
2.3.4 Prenošnje znanja.....	110
2.4 PERSONALNI PREDUSLOVI ZA PRENOŠENJE ZNANJA.....	113
2.5 TEORIJA RAZUMNE AKCIJE.....	115
3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	119
3.1 PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA.....	119
3.2 NAČIN OBRADE PODATAKA.....	120
3.3 STRUKTURALNO MODELOVANJE.....	121
3.4 PRIPREMA PODATAKA ZA OBRADU	125
3.5 INSTRUMENTI I NJIHOVE PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE.....	125
3.5.1 Organizaciona klima	128
3.5.2 Delegirajuće liderstvo	131
3.5.3 Ekstrinzični pokretači.....	136

3.5.4	Intrinzični pokretači	139
3.5.5	Subjektivna norma	142
3.5.6	Stav prema prenošenju znanja	145
3.5.7	Spremnost za prenošenje znanja	147
3.5.8	Prenošenje znanja	151
3.5.9	Varijable drugog reda i strukturalno modelovanje	154
3.5.10	Pripadnost	155
3.5.11	Inovativnost	156
3.5.12	Pravednost	158
3.5.13	Vođstvo primerom	159
3.5.14	Participativno odlučivanje	160
3.5.15	Koučing	162
3.5.16	Informisanje	164
3.5.17	Briga za zaposlene	165
3.5.18	Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	167
3.5.19	Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	168
3.5.20	Prenošenje eksplicitnog znanja	170
3.5.21	Prenošenje implicitnog znanja	171
3.6	OPIS UZORKA	173
4	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	187
4.1	DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA SKOROVE	187
4.1.1	Organizaciona klima	188
4.1.2	Delegirajuće liderstvo	190
4.1.3	Ekstrinzični pokretači	192
4.1.4	Intrinzični pokretači	194
4.1.5	Subjektivna norma	195
4.1.6	Stav prema prenošenju znanja	197
4.1.7	Spremnost za prenošenje znanja	199
4.1.8	Prenošenje znanja	201
4.2	RODNE RAZLIKE	202
4.3	RAZLIKE MEĐU STRUKAMA	205
4.4	RAZLIKE PREMA TIPU RUKOVOĐENJA	208
4.5	RAZLIKE PREMA VRSTI DELATNOSTI	211
4.6	POVEZANOST SA OSTALIM NEZAVISNIM VARIJABLAMA	213
4.7	RAZVOJ STRUKTURALNOG MODELA	215
4.7.1	Merni model	216
4.7.2	Strukturalni model	230
5	DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	245
5.1	POVEZANOST VARIJABLI STRUKTURALNOG MODELA	246
5.1.1	Organizaciona klima	246
5.1.2	Organizaciona klima i prenošenje znanja	248
5.1.3	Organizaciona klima i subjektivna norma	249
5.1.4	Organizaciona klima i stav prema prenošenju znanja	250
5.1.5	Organizaciona klima i spremnost za prenošenje znanja	251
5.1.6	Delegirajuće liderstvo	251
5.1.7	Delegirajuće liderstvo i prenošenje znanja	253

5.1.8 Delegirajuće liderstvo i subjektivna norma	254
5.1.9 Delegirajuće liderstvo i stav prema prenošenju znanja.....	254
5.1.10 Delegirajuće liderstvo i spremnost za prenošenje znanja.....	255
5.1.11 Subjektivna norma.....	256
5.1.12 Stav prema prenošenju znanja	258
5.1.13 Spremnost za prenošenje znanja.....	259
5.1.14 Ekstrinzični pokretači	261
5.1.15 Intrinzični pokretači	263
6 ZAKLJUČAK	267
7 LITERATURA	272
8 PRILOZI	297
Prilog 1: Spoljašnja zasićenja strukturalnog modela.....	298
Prilog 2: t-statistika spoljašnjih zasićenja strukturalnog modela	301
Prilog 3: Krostruktura strukturalnog modela prvog reda	304
Prilog 4: Krostruktura strukturalnog modela drugog reda	307
Prilog 5: Pristrasnost (CMV)	309
Prilog 6: Upitnik	310

LISTA TABELA

Tabela 1: Devet dimenzija upitnika LSOCQ (izvor: Gray, 2007).....	37
Tabela 2: Kategorije upitnika CCQ (izvor: Ekvall, 1996).....	39
Tabela 3: Definicije organizacione kulture (izvor: Rousseau & Cooke, 2013).....	43
Tabela 4: Definicije organizacione klime (izvor: Rousseau & Cooke, 2013).....	44
Tabela 5: Tipovi lidera u odnosu na inovaciju centralne poruke (izvor: Gardner & Laskin, 1996).....	57
Tabela 6: Tipovi lidera prema Golemanu (izvor: Goleman, Bojancis & Maki, 2006)	58
Tabela 7 : Različite studije o karakteristikama i osobinama lidera (izvor: Northouse, 2008)	61
Tabela 8: Osobine lidera (izvor: Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005)	63
Tabela 9: Biheviorističke teorije liderstva (izvor: Bass, 1990)	67
Tabela 10: Stilovi liderstva na osnovu menadžerske mreže (izvor: Grubić-Nešić, 2008, prema Torrington, Hall, & Taylor, 2004)	76
Tabela 11: Faktorska struktura skale organizaciona klima.....	129
Tabela 12: Matrica sklopa za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima.....	130
Tabela 13: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu organizaciona klima.....	130
Tabela 14: Strukturna matrica za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima.....	131
Tabela 15: Faktorska struktura skale delegirajuće liderstvo.....	132
Tabela 16: Matrica sklopa za petodimenzionu skalu delegirajuće liderstvo.....	134
Tabela 17: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu delegirajuće liderstvo.....	135
Tabela 18: Strukturna matrica za petodimenzionalnu skalu delegirajuće liderstvo	135
Tabela 19: Faktorska struktura skale ekstrinzični pokretači	137
Tabela 20: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu ekstrinzični pokretači.....	138
Tabela 21: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu ekstrinzični pokretači	138
Tabela 22: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu ekstrinzični pokretači.....	139
Tabela 23: Faktorska struktura skale intrinzični pokretači	140
Tabela 24: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači.....	141
Tabela 25: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu intrinzični pokretači	141
Tabela 26: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači.....	142
Tabela 27: Faktorska struktura skale subjektivna norma.....	143
Tabela 28: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma	144
Tabela 29: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu subjektivna norma	145
Tabela 30: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma	145
Tabela 31: Faktorska struktura skale stav prema prenošenju znanja	146
Tabela 32: Faktorska zasićenja za skalu stav prema prenošenju znanja	147
Tabela 33: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje znanja.....	148
Tabela 34: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu spremnost za prenošenje znanja	149
Tabela 35: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu spremnost za prenošenje znanja	150

Tabela 36: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu spremnost za prenošenje znanja	150
Tabela 37: Faktorska struktura skale prenošenje znanja.....	152
Tabela 38: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu prenošenje znanja	153
Tabela 39: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu prenošenje znanja	153
Tabela 40: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu prenošenje znanja	154
Tabela 41: Faktorska struktura skale pripadnost.....	155
Tabela 42: Komponentaska zasićenja za skalu pripadnost.....	156
Tabela 43: Faktorska struktura skale inovativnost.....	156
Tabela 44: Komponentaska zasićenja skale inovativnost.....	157
Tabela 45: Faktorska struktura skale pravednost.....	158
Tabela 46: Komponentaska zasićenja skale pravednost	159
Tabela 47: Faktorska struktura skale vođstvo primerom	159
Tabela 48: Komponentaska zasićenja skale vođstvo primerom	160
Tabela 49: Faktorska struktura skale participativno odlučivanje	161
Tabela 50: Komponentaska zasićenja skale participativno odlučivanje.....	162
Tabela 51: Faktorska struktura skale koučing.....	162
Tabela 52: Komponentaska zasićenja skale koučing	163
Tabela 53: Faktorska struktura skale informisanje	164
Tabela 54: Komponentaska zasićenja skale informisanje	165
Tabela 55: Faktorska struktura skale briga za zaposlene	165
Tabela 56: Komponentaska zasićenja skale briga za zaposlene.....	166
Tabela 57: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja..	167
Tabela 58: Komponentaska zasićenja skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	168
Tabela 59: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja ...	168
Tabela 60: Komponentaska zasićenja skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja	169
Tabela 61: Faktorska struktura skale prenošenje eksplicitnog znanja.....	170
Tabela 62: Komponentaska zasićenja skale prenošenje eksplicitnog znanja.....	171
Tabela 63: Faktorska struktura skale prenošenje implicitnog znanja	171
Tabela 64: Komponentaska zasićenja skale prenošenje implicitnog znanja	172
Tabela 65: Frekvencije ispitanika po organizacijama	173
Tabela 66: Deskriptivni pokazatelji za godine života i godine staža za ispitanike.....	174
Tabela 67: Sumiran opis uzorka.....	176
Tabela 68: Frekvencije ispitanika u odnosu na pol	177
Tabela 69: Frekvencije ispitanika u odnosu na starosnu strukturu.....	177
Tabela 70: Frekvencije ispitanika u odnosu na godine staža	178
Tabela 71: Frekvencije ispitanika u odnosu na stručnu spremu	179
Tabela 72: Frekvencije ispitanika u odnosu na struku	180
Tabela 73: Frekvencije ispitanika u odnosu na organizacioni staž	181
Tabela 74: Frekvencije ispitanika u odnosu na napredovanje na poslu.....	182
Tabela 75: Frekvencije ispitanika u odnosu na položaj u organizaciji.....	183
Tabela 76: Frekvencije ispitanika u odnosu na vrstu organizacije.....	184
Tabela 77: Frekvencije ispitanika u odnosu na tip organizacije	185
Tabela 78: Deskriptivni pokazatelji za skorove	187
Tabela 79: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale organizaciona klima.....	188

Tabela 80: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale delegirajuće liderstvo.....	190
Tabela 81: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale ekstrinzični pokretači	192
Tabela 82: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali ekstrinzični pokretači	193
Tabela 83: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale intrinzični pokretači	194
Tabela 84: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale subjektivna norma.....	196
Tabela 85: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale stav prema prenošenju znanja .	198
Tabela 86: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale spremnost za prenošenje znanja	199
Tabela 87: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale prenošenje znanja.....	201
Tabela 88: Rodne razlike na skalama ispitane pomoću t-testa	203
Tabela 89: Deskriptivni pokazatelji na skalama prema rodu.....	204
Tabela 90: Razlike među strukama ispitane ANOVA analizom.....	205
Tabela 91: Takijev test kontrastiranja po strukama.....	207
Tabela 92: Razlike prema tipu rukovođenja ispitane pomoću t-testa.....	209
Tabela 93: Deskriptivni pokazatelji prema tipu rukovođenja	210
Tabela 94: Razlike prema vrsti delatnosti ispitane pomoću t-testa	211
Tabela 95: Deskriptivni pokazatelji prema vrsti delatnosti	212
Tabela 96: Povezanost sa ostalim nezavisnim varijablama određena Spirmanovom rang korelacijom.....	213
Tabela 97: Pouzdanost mernog modela (Cronbach α)	217
Tabela 98: Kompozitna pouzdanost mernog modela (ρ_c).....	218
Tabela 99: Konvergentna validnost mernog modela (AVE)	219
Tabela 100: Korelacije između latentnih varijabli prvog reda u mernom modelu	221
Tabela 101: Šifre latentnih varijabli korišćene u Tabeli 100	222
Tabela 102: Rezultati testiranja hijerarhijskog modela drugog reda	223
Tabela 103: Korelacije između latentnih varijabli hijerarhijskog modela drugog reda	224
Tabela 104: Izvod iz matrice krostrukture	226
Tabela 105: Provera značajnosti bootstrap metodom slučaj I	227
Tabela 106: Provera značajnosti bootstrap metodom slučaj II.....	227
Tabela 107: Stepent multikolinearnosti između formativnih indikatora.....	229
Tabela 108: Koeficijent determinacije R^2 strukturalnog modela	232
Tabela 109: Koeficijenti putanje strukturalnog modela.....	233
Tabela 110: Totalni efekat između varijabli strukturalnog modela.....	235
Tabela 111: Uticaj medijacije na efekat između latentnih varijabli.....	237
Tabela 112: Magnituda direktnih efekata između latentnih varijabli	240
Tabela 113: Relativni uticaj značajnosti predviđanja modela	242

LISTA SLIKA

Slika 1 : Organizaciona klima kao moderirajuća/interventna varijabla (izvor: Ekvall, 1996)	34
Slika 2: Različiti pogledi na liderstvo (izvor: Northouse, 2008)	54
Slika 3: Potrebne menadžerske veštine (izvor: Katz, 1955).....	62
Slika 4: Model liderstva zasnovan na veštinama (izvor: Northouse, 2008, prema Mumford, Zaccaro, Harding, & Fleishman, 2000)	65
Slika 5: Menadžerska mreža (izvor: Petković, Janićijević, & Bogićević-Milikić, 2009, prema Robbins, 2003, i Luthans, 2005)	75
Slika 6: Stilovi liderstva po Hersey-Blanchard modelu (izvor: Grubić-Nešić, 2008, prema Northouse, 2008).....	82
Slika 7: Preklapanje ljudskih, organizacionih i tehnoloških faktora upravljanja znanjem (izvor: Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005, prema Award & Ghaziri, 2004)	99
Slika 8: Životni ciklus procesa upravljanja znanjem i organizacija (izvor: Đorđević-Boljanović, 2009, prema Sydanmaanlakka, 2002)	102

LISTA GRAFIKONA

Grafikon 1: SCREE grafikon skale organizaciona klima.....	129
Grafikon 2: SCREE grafikon skale delegirajuće liderstvo.....	133
Grafikon 3: SCREE grafikon skale ekstrinzični pokretači	137
Grafikon 4: SCREE grafikon skale intrinzični pokretači	140
Grafikon 5: SCREE grafikon skale subjektivna norma.....	144
Grafikon 6: SCREE grafikon skale stav prema prenošenju znanja	147
Grafikon 7: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje znanja.....	149
Grafikon 8: SCREE grafikon skale prenošenje znanja.....	152
Grafikon 9: SCREE grafikon skale pripadnost.....	155
Grafikon 10: SCREE grafikon skale inovativnost.....	157
Grafikon 11: SCREE grafikon skale pravednost.....	158
Grafikon 12: SCREE grafikon skale vođstvo primerom	160
Grafikon 13: SCREE grafikon skale participativno odlučivanje.....	161
Grafikon 14: SCREE grafikon skale koučing	163
Grafikon 15: SCREE grafikon skale informisanje	164
Grafikon 16: SCREE grafikon skale briga za zaposlene.....	166
Grafikon 17: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	167
Grafikon 18: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja.....	169
Grafikon 19: SCREE grafikon skale prenošenje eksplicitnog znanja.....	170
Grafikon 20: SCREE grafikon skale prenošenje implicitnog znanja	172
Grafikon 21: Histogram frekvencija ispitanika u odnosu na starost.....	174
Grafikon 22: Histogram frekvencija ispitanika u odnosu na godine radnog staža.....	175
Grafikon 23: Frekvencije ispitanika u odnosu na pol	177
Grafikon 24: Frekvencije ispitanika u odnosu na starosnu strukturu.....	178
Grafikon 25: Frekvencije ispitanika u odnosu na godine staža	179
Grafikon 26: Frekvencije ispitanika u odnosu na stručnu spremu	180
Grafikon 27: Frekvencije ispitanika u odnosu na struku	181
Grafikon 28: Frekvencije ispitanika u odnosu na organizacioni staž	182
Grafikon 29: Frekvencije ispitanika u odnosu na napredovanje na poslu.....	183
Grafikon 30: Frekvencije ispitanika u odnosu na položaj u organizaciji.....	184
Grafikon 31: Frekvencije ispitanika u odnosu na vrstu organizacije.....	185
Grafikon 32: Frekvencije ispitanika u odnosu na tip organizacije	186
Grafikon 33: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali organizaciona klima.....	189
Grafikon 34: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali delegirajuće liderstvo	191
Grafikon 35: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali intrinzični pokretači	195
Grafikon 36: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali subjektivna norma	197
Grafikon 37: Histogram distribucija skorova za skalu stav prema prenošenju znanja	198

Grafikon 38: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali spremnost za prenošenje znanja.....	200
Grafikon 39: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali prenošenje znanja	202
Grafikon 40: Prosečne vrednosti za ispitanike različitih struka u skorovima na skali pripadnost	207
Grafikon 41: Prosečne vrednosti za ispitanike različitih struka u skorovima na skali stav prema prenošenju znanja.....	208
Grafikon 42: Strukturalni model	231
Grafikon 43: Totalni efekat između latentnih varijabli strukturalnog modela.....	244

ZAHVALNICA

Posvećeno mojoj majci Valeriji, bez čije nesebične pomoći, podrške i požrtvovanja ove disertacije ne bi ni bilo.

Izuzetnu zahvalnost dugujem mentorki prof. dr Leposavi Grubić-Nešić i prof. dr Iliji Čosiću, koji su mi tokom master i doktorskih studija na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu pružili svu potrebnu pomoć i podršku, i u velikoj meri su zaslužni što je ova disertacija izrađena.

Kolege sa doktorskih studija Vladimir i Valentin, takođe su na ovaj ili onaj način znatno doprineli mom napretku na doktorskim studijama, kao i ovom radu.

Na samom kraju, posebno se zahvaljujem Bojani koja je protekle četiri godine imala strpljenja za sve moje uspone i padove, i bila gromobran za sve munje i gromove.

1. UVOD

Znanje se u protekle dve decenije sve više poima kao ključni resurs organizacija, pa čak i celokupnih ekonomija u uslovima savremenog dinamičnog poslovnog okruženja (Quinn, 1992). Isto tako, veruje se da ono ima ključnu ulogu u formulisanju strategija organizacija usmerenih ka kreiranju kompetitivne prednosti kroz poboljšanje organizacionih performansi u vidu boljih opštih, finansijskih i marketinških rezultata, kao i kroz generisanje novih ideja i stvaranje novih poslovnih mogućnosti (Alavi & Leidner, 1999; Grant, 1996). Iz istog razloga, upravljanje znanjem, odnosno menadžment znanja, danas postaje imperativ savremenog poslovanja i njegov neraskidivi deo, iako je u pitanju relativno nova oblast koja postoji i o kojoj se ozbiljno diskutuje tek poslednjih dvadesetak godina (Nonaka, 1991). Upravljanje znanjem se može posmatrati iz različitih uglova i mogu se istraživati njegovi razni aspekti kao što su identifikacija, stvaranje (kreiranje), usvajanje, organizacija, čuvanje, prenošenje (transfer), korišćenje i održavanje znanja. Od svih gore nabrojanih aspekata menadžmenta znanja, aspekt prenošenja, odnosno transfera znanja, postao je veoma interesantan i istraživači u svetu su se poslednjih petnaestak godina dosta bavili njime, posebno u radovima i istraživanjima u kojima se akcenat stavlja na ljudsku, a ne informatičku dimenziju upravljanja znanjem (Dougherty, 1999; Hislop, 2003; Currie & Kerrin, 2003; Oh, 2000).

Za razliku od razvijenih svetskih ekonomija, radovi i istraživanja iz oblasti prenošenja, odnosno transfera znanja, su malobrojni u našoj zemlji. Čak i sám menadžment znanja posmatran kao opšta tema je nesrazmerno zastupljen u našoj stručnoj literaturi i istraživanjima u odnosu na važnost koju danas objektivno ima i koja mu se u svetu pridaje, a prava je retkost da se u nekoj većoj meri razmatraju pojedinačni aspekti menadžmenta znanja i istražuju faktori koji utiču na njih. Što se tiče knjiga na našem jeziku, može se reći da je literatura poprilično štura i oskudna jer se, što se tiče izdanja domaćih autora na temu upravljanja znanjem, izdvaja praktično samo jedna knjiga autorke Jelene Đorđević-Boljanović pod nazivom *Menadžment znanja*, u kojoj su povezana teorijska saznanja sa praktičnim rezultatima primene koncepta menadžmenta znanja u Srbiji (Đorđević-Boljanović, 2009). Naravno, postoje pokušaji da se „preslika“ stanje i iskoriste rezultati dobijeni istraživanjima u drugim zemljama, ali ti pokušaji ne dovode do uspeha

jer su kultura, vrednosti, društveno-politički sistem, poslovno okruženje i karakteristike ljudi jedinstveni za svaku državu tj. između njih postoje manje ili veće razlike. Samim tim, gore navedeni faktori vrše različit uticaj na organizaciono ponašanje ljudi u različitim sredinama te se i organizacione varijable razlikuju, i kao logičan zaključak nameće se činjenica da se na rezultatima dobijenim istraživanjima u drugim zemljama ne može bazirati akademski i primenjeni razvoj niti jedne teorije, pa ni ove. Analizom aktuelnog stanja u ovoj oblasti menadžmenta u našoj zemlji uočen je nedovoljan broj istraživanja na ovu temu, te je samim tim iskazana i potreba za novim istraživanjima i istraživačkim radovima, kako bi se na osnovu dobijenih rezultata došlo do nove naučne informacije i time doprinelo razvoju teorije i prakse menadžmenta znanja u Srbiji.

1.1 PREDMET, ZADATAK I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja ovog rada predstavlja sagledavanje uticaja organizacione klime i liderstva na prenošenje znanja¹ posmatrano preko teorije razumne akcije.

Predmet istraživanja predstavlja u kojoj meri organizaciona klima sa izraženim dimenzijama pripadnosti, pravednosti i inovativnosti, i delegirajući stil liderstva utiču na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji.

Primarni cilj ovog rada je bolje i jasnije razumevanje faktora koji utiču na smanjenje odnosno povećanje stepena učestvovanja zaposlenih u procesima prenošenja znanja u organizaciji. Kako je u literaturi pokazano, organizaciono okruženje odnosno organizacioni kontekst, pored ličnih motivatora, ima značajan uticaj na ponašanje zaposlenih koje za cilj ima prenošenje znanja u organizaciji (Yoo & Torrey, 2002).

Osnovna pretpostavka istraživanja je značajan uticaj delegirajućeg stila liderstva i organizacione klime na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji posmatrano kroz prizmu teorije razumne akcije (TRA)² (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975; Hale, Householder, & Greene, 2003). Zastupnici ove teorije smatraju kako je odluka pojedinca da izvrši neku akciju određena njegovom namerom da

¹ engl. *knowledge sharing*

² engl. *the theory of reasoned action* – TRA

izvrši tu akciju, a ta namera je određena njegovim stavom i njegovom subjektivnom normom prema toj akciji. Stav prema nekoj akciji određen je ličnim uverenjima pojedinca, dok subjektivna norma prema toj akciji odražava njegova normativna uverenja i motivaciju da se uskladi sa tim uverenjima (Ajzen & Fishbein, 1980).

Organizaciona klima je, pokazano je u mnogim istraživanjima, jedan od ključnih pokretača za aktivno uključivanje zaposlenih u procese prenošenja znanja kroz organizaciju (Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; Buckman, 1998; Huber, 2001; Liang, Xue, Ke, & Wei, 2010). Pokazano je, takođe, da organizaciona klima (isto kao i timska klima), gledano iz ugla procesa prenošenja znanja, ima tri istaknute dimenzije: pravednost, pripadnost i inovativnost (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Barry & Hardin, 1982; Kim & Mauborgne, 1997; Kim & Lee, 1995; Marwell & Oliver, 1993; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Delegirajući stil liderstva, posmatrano iz ugla prenošenja znanja, je važan jer je upravo proces prenošenja znanja najvažniji aspekt ovlašćenih zaposlenih (Argote, 1999). Takođe, prethodna istraživanja su potvrdila da je prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji značajna determinanta organizacionih performansi, a lider na tom mestu ima ulogu medijatora koji omogućava i podstiče prenošenje znanja između zaposlenih (Srivastava & Bartol, 2006). U tom slučaju, kada su zaposleni ovlašćeni i delegiran im je zadatak i odgovornost, oni moraju posedovati adekvatne informacije kako bi omogućili da odluke koje se donose budu razumne i opravdane u datom kontekstu. Kao rezultat, takvi zaposleni će pre pristupiti međusobnom prenošenju znanja pre i tokom procesa donošenja odluka, te se može reći da je delegirajući tip (stil) liderstva jedan katalizator za procese prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji (Xue, Bradley, & Liang, 2011). Delegirajući stil liderstva ima pet dimenzija: vođstvo ličnim primerom, koučing, participativno donošenje odluka, ispoljavanje brige za zaposlene i informisanje (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Ove dimenzije, sudeći po rezultatima dobijenim u ranijim istraživanjima, imaju značajan uticaj na procese prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji, tako da će se u ovom radu ispitivati i analizirati svih ranije navedenih pet dimenzija delegirajućeg stila liderstva.

Model istraživanja u ovom radu konstruisan je i baziran na ranijim radovima koji su ispitivali pojedinačne faktore uticaja na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji ili više njih, ali ono što je na ovom mestu važno napomenuti je činjenica do sada nije urađena sinteza svih ranije navedenih faktora u jedan istraživački rad. Ovo istraživanje bi

moglo kako na domaćem, tako i na međunarodnom planu, pružiti doprinos boljem razumevanju uticaja organizacione klime i delegirajućeg stila liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji gledano kroz prizmu teorije razumne akcije, kao i razvoju ove teorije i prakse u okvirima organizacionog ponašanja. Ovde se pre svega misli na liderstvo, jer se u svakom slučaju lider može smatrati kreatorom, odnosno dizajnerom organizacione kulture i klime. Ovo istraživanje, to jest model koji je razvijen za potrebe istog, kao i upitnici, bazirani su na prethodnim istraživanjima koja su se bavila prenošenjem znanja između zaposlenih u organizaciji (Ipe, 2003), delegirajućim stilom liderstva (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), zatim teorijom razumne akcije i organizacionom klimom (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), uticajem delegirajućeg liderstva i timske klime na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji (Xue, Bradley, & Liang, 2011) i, konačno, povezivanjem namere za prenošenje znanja i akcije, to jest učestvovanja u procesima prenošenja znanja kroz organizaciju (Reychav & Weisberg, 2010).

Opšti cilj ovog rada je analiza uticaja organizacione klime i liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji. Naučni cilj ovog rada je istražiti u kolikoj meri i na koji način organizaciona klima i delegirajući stil liderstva utiču na povećanje, odnosno smanjenje spremnosti zaposlenih da učestvuju u procesima prenošenja znanja u organizaciji kao i na sam proces prenošenja znanja kroz organizaciju. Društveni cilj ovog rada predstavlja utvrđivanje, na osnovu analize rezultata istraživanja, načina na koji liderstvo (preciznije delegirajući stil liderstva) i organizaciona klima sa istaknutim dimenzijama pripadnosti, pravednosti i inovativnosti, mogu poboljšati procese prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.

Praktični cilj ovog rada predstavlja pokušaj da se, na osnovu analize rezultata istraživanja, ponudi model koji bi u sebi sadržao mere za kvantitativno i kvalitativno unapređenje procesa prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji, sa posebnim akcentom na smernice za kreiranje optimalne organizacione klime za procese prenošenja znanja, to jest klime sa istaknutim dimenzijama pripadnosti, pravednosti i inovativnosti, i primenu odgovarajućeg stila liderstva – delegirajućeg liderstva sa svojih istaknutih pet dimenzija: vođstvo ličnim primerom, koučing, participativno donošenje odluka, ispoljavanje brige za zaposlene i informisanje. Takva organizaciona klima i stil liderstva bi, svojim sinergetskim dejstvom, doprineli poboljšanju procesa prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.

1.2 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Opšte hipoteze:

H01: Postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija organizacione klime i liderstva u procesu prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.

H02: Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji.

H03: Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji.

Posebne hipoteze:

H1: Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu.

H2: Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja.

H3: Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na spremnost za prenošenje znanja.

H4: Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu.

H5: Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja.

H6: Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na spremnost za prenošenje znanja.

H7: Subjektivna norma, stav prema prenošenju znanja, spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja imaju značajne pozitivne međusobne uticaje određene teorijom razumne akcije.

H8: Ekstrinzični pokretači (motivatori) operacionalizovani podskalama očekivani recipročni odnos i očekivane nagrade imaju značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja.

H9: Intrinzični pokretači (motivatori) operacionalizovani podskalama osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima imaju značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu (osećaj samovrednosti) i stav prema prenošenju znanja (osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima).

Ova posebna hipoteza ima i dve podhipoteze:

H9.1: Osećaj samovrednosti ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu.

H9.2: Osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima imaju značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja.

Postavljene hipoteze zasnovane su na osnovnim istraživačkim pitanjima i imaju funkciju vodilja u ovom istraživačkom radu. Istraživanjem koje je sprovedeno u okviru ovog rada dolazi se do novog naučnog saznanja izvedenog iz konstruisanog i izgrađenog modela uticaja organizacione klime sa istaknutim dimenzijama pripadnosti, pravednosti i inovativnosti, i delegirajućeg stila liderstva na prenošenje znanja, posmatranog kroz prizmu teorije razumne akcije. Za potrebe ovog istraživanja konstruisan je i razvijen metodološki postupak istraživanja urednosti ovog procesa u praksi, koji je poslužio da bi se istražila validnost i pouzdanost primenjene metodologije u celini i određenog skupa metoda i tehnika pojedinačno.

Sprovedeno istraživanje je bilo kvantitativnog tipa, realizovano metodom anketiranja zaposlenih u organizacijama korišćenjem zatvorenog upitnika direktno – distribucijom upitnika u organizacije, i elektronski – putem interneta i specijalizovanog internet servisa za kreiranje upitnika i elektronsko anketiranje *SurveyMonkey*³, servisa čije usluge, između ostalih, koriste kompanije kao što su *Facebook*, *Audi*, *Philips*, *Samsung* itd. Istraživanjem su bile obuhvaćene domaće državne i privatne organizacije, kao i organizacije sa većinskim stranim kapitalom koje su locirane u našoj zemlji, odnosno predstavništva stranih kompanija. U njima su bili anketirani zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, a istraživanje je bilo sprovedeno na dobrovoljnoj i anonimnoj bazi. Uzimajući u obzir sve navedeno, analizom rezultata istraživanja dobijen je niz vrednih i korisnih saznanja na osnovu provere istraživačkih hipoteza, koja će zasigurno imati određenu teorijsko–metodološku relevantnost, kao i praktični značaj i korisnost.

³ www.surveymonkey.com

1.3 PREGLED RADA PO POGLAVLJIMA

U uvodnom poglavlju predočeni su razlozi bavljenja temom, njen značaj za razvoj i uspešnost savremenih organizacija, kao i stanje u oblasti istraživanja u domaćoj akademskoj zajednici, na osnovu čega je iskazana potreba za istraživanjem. Nakon toga, definisani su problem, predmet i cilj istraživanja, osnovne pretpostavke istraživanja, način razvoja modela istraživanja i konačno, hipoteze istraživanja. Problem istraživanja ove disertacije predstavlja sagledavanje uticaja organizacione klime i liderstva na prenošenje znanja posmatrano kroz pristup teorije razumne akcije. Predmet istraživanja je u kojoj meri i na koji način organizaciona klima sa izraženim dimenzijama pripadnosti, pravednosti i inovativnosti, i delegirajući stil liderstva utiču na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, kao i da li mereni subjektivni činioci kao što su tip motivatora, subjektivna norma, stav prema prenošenju znanja i spremnost za prenošenje znanja doprinose unapređenju prenošenja znanja. Primarni cilj ovog rada je jasnije razumevanje faktora koji utiču na smanjenje odnosno povećanje stepena učestvovanja zaposlenih u procesima prenošenja znanja u organizaciji koje ima za cilj unapređenje radnih procesa i performansi organizacije i zaposlenih. Na kraju ovog uvodnog dela disertacije, predstavljen je rad po poglavljima u vidu kratkog pregleda.

Drugo poglavlje predstavlja teorijsku podlogu istraživanja. Prvo je predstavljena organizaciona klima kao osnovna poluga u prenošenju znanja u organizacijama, definisani su osnovni pojmovi vezani za organizacionu klimu, predstavljen je njen istorijski razvoj kao i različiti pristupi ovom konceptu. Nakon toga, prikazane su različite definicije i predstavljeni su različiti pristupi definisanju dimenzija organizacione klime na osnovu pregleda najznačajnije literature iz ove oblasti, kao i svi relevantni instrumenti koji se danas koriste za merenje ove organizacione varijable. Nadalje, izložena je povezanost organizacione kulture i klime i naglašene su razlike između ovih fenomena. Konačno, izvršeno je povezivanje organizacione klime i procesa prenošenja znanja između zaposlenih, te su razmotreni aspekti i dimenzije organizacione klime neophodni kao preduslov za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, što predstavlja direktnu povezanost sa teorijskom podlogom istraživanja.

U drugom delu ovog poglavlja, opisan je fenomen liderstva kao preduslova za prenošenje znanja, izložena su najznačajnija definisanja pojmova vezanih uz liderstvo, kao i osnovni pravci razvoja teorije i prakse, što je izvršeno pregledom najznačajnije literature koja se bavi definisanjem liderstva i istorijskim razvojem nauke o liderstvu. Prestavljeni su različiti pogledi na liderstvo, definisani ključni elementi i konstante liderstva, predstavljeni su različiti tipovi lidera i definisani su principi liderstva. Nadalje, predstavljene su različite studije o karakteristikama i osobinama lidera i različiti pristupi liderstvu, modeli liderstva, kao i biheviorističke teorije i stilovi liderstva, kontigentni pristup liderstvu i konačno, pristup grupne dinamike. Nakon toga, opisana je povezanost između liderstva i upravljanja znanjem, model lanca znanja, liderstvo i lideri znanja. Konačno, detaljno je prikazan delegirajući stil liderstva koji, kako je pokazano u ranijim istraživanjima koja su se bavila liderstvom i prenošenjem znanja, značajno pozitivno utiče na prenošenje znanja između zaposlenih i predstavlja najvažniji aspekt ovlašćenih zaposlenih, što ukazuje na jasno fokusiranje na teorijske osnove predmetnog istraživanja.

U trećem delu ovog poglavlja definisani su pojmovi znanja i učenja, predstavljen je koncept upravljanja znanjem, navedene su različite definicije upravljanja znanjem i opisane razlike između tradicionalnog i savremenog pristupa ovom konceptu, kao i razlika između eksplicitnog i tacitnog, to jest skrivenog znanja. Nakon toga, na osnovu pregleda značajne i relevantne literature iz ove oblasti menadžmenta, predstavljeni su životni ciklus procesa upravljanja znanjem i implementacija koncepta upravljanja znanjem u organizacijama. Nakon toga, predstavljeno je učenje i objašnjeno mesto i uloga učenja u konceptu upravljanja znanjem, i uloga lidera kao mentora i moderatora znanja što predstavlja bliže fokusiranje na teorijsku podlogu predmetnog istraživanja. Konačno, prikazan je aspekt prenošenja (transfera) znanja, kao jedna od najvažnijih dimenzija koncepta upravljanja znanjem, način i ograničenja primene ovog aspekta u organizaciji kao i benefiti efektivne primene prenošenja znanja što predstavlja jedan važan deo teorijske podloge predmetnog istraživanja.

U četvrtom delu ovog poglavlja predstavljeni su personalni preduslovi za prenošenje znanja u vidu ekstrinzičnih i intrinzičnih pokretača (motivatora), izvori ovih pokretača kod zaposlenih u organizaciji, i tri nivoa na kojima se oni manifestuju: individualni benefit, grupni benefit i, konačno, organizacioni benefit. Nakon toga, istaknuta je povezanost pokretača sa organizacionom kulturom i klimom, i izvršena je

njihova klasifikacija u tri kategorije: ekonomski, socio-psihološki i sociološki pokretači, odnosno motivatori. Ovo direktno predstavlja osnovu na kojoj je kreiran model predmetnog istraživanja.

U petom delu ovog poglavlja, prikazana je teorija razumne akcije i iz nje izvedena teorija planiranog ponašanja; na osnovu teorije razumne akcije koja predstavlja model koji služi za predviđanje ponašanja pojedinaca, konstruisani su instrumenti predmetnog istraživanja i dizajniran je, a zatim ispitan i procenjen strukturalni model prilikom analize i tumačenja rezultata istraživanja.

U okviru trećeg poglavlja opisana je metodologija istraživanja: procedura prikupljanja podataka, način obrade podataka i priprema podataka za obradu. Detaljno je predstavljeno strukturalno modelovanje kao konfirmatorni metod koji testira valjanost postavljenog modela pomoću empirijskih podataka, a kao razlog za njegovu primenu navedena su ograničenja standardnih statističkih metoda i osnovnih statističkih instrumenata. Strukturalno modelovanje je statistički postupak koji može da se primeni u različitim istraživačkim situacijama, pa je tako pomoću njega moguće proveravati aspekte određene teorije, analizirati latentnu strukturu konstrukata, analizirati promene tokom vremena, testirati postojanje medijacije itd. U ovom radu korišćen je pristup strukturalnom modelovanju baziran na varijansi, i to parcijalna regresija metodom najmanjih kvadrata. Nakon toga opisani su instrumenti i ispitane njihove psihometrijske karakteristike i, konačno, opisan je uzorak istraživanja.

U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja u vidu deskriptivnih pokazatelja za skorove svih latentnih varijabli u modelu, zatim rodne razlike, razlike među strukama, razlike prema tipu rukovođenja i vrsti delatnosti, te povezanost sa ostalim nezavisnim varijablama. Nakon toga, pristupilo se razvoju strukturalnog modela; kako bi se model ispravno ispitaio i procenio, kreirane su latentne varijable drugog reda koristeći faktorske skorove varijabli prvog reda. Iz tog razloga, ispitivanje modela izvršeno je u dva koraka putem kreiranja hijerarhijskih modela: prvo su se ispitale sve varijable prvog reda u mernom modelu, a u drugom koraku kreiran je strukturalni model u kojem su indikatori varijabli drugog reda bili faktorski skorovi odgovarajućih varijabli prvog reda, i koji je služio za ispitivanje varijabli drugog reda. Nakon toga, ispitani su direktni i totalni efekti između latentnih varijabli u strukturalnom modelu.

Najznačajniji rezultati su da je utvrđen pozitivan i značajan efekat organizacione klime na prenošenje znanja i spremnost na prenošenje

znanja, i da je utvrđen pozitivan i značajan totalni efektat delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja, spremnost za prenošenje znanja i stav prema prenošenju znanja. Isto tako, utvrđen je pozitivan i značajan direktan efektat delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja. Potvrđena je i opravdanost korišćenja teorije razumne akcije, jer je utvrđeno da su svi međusobni totalni efekti latentnih varijabli koje po ovoj teoriji predstavljaju korake koji predhode nekoj akciji pozitivni i značajni. Konačno, utvrđeno je da strukturalni model ima visok indeks podesnosti, što to znači da ima značajnu snagu predviđanja i time je on u potpunosti ispitan, procenjen i verifikovan, a njegova upotreba u predmetnom istraživanju opravdana.

Peto poglavlje predstavlja diskusiju rezultata dobijenih istraživanjem. Osim tumačenja rezultata, izvršena su i poređenja sa rezultatima dobijenim u ranijim istraživanjima koja su na neki način povezana sa predmetnim istraživanjem, a koja su ujedno bila i teorijska podloga za isto, kao i stavovi i mišljenje autora o razlozima za dobijanje određenih rezultata. U okviru ovog poglavlja, a na osnovu dobijenih rezultata i njihovog tumačenja, proverene su hipoteze postavljene u istraživanju i obrazloženo je njihovo potvrđivanje, odnosno opovrgavanje.

U šestom poglavlju sumirani su svi rezultati istraživanja, i upoređeni sa zaključcima dobijenim u ranijim istraživanjima na koja se ova disertacija na neki način naslanja, i analizirani su dobijeni rezultati u odnosu na društveno i organizaciono okruženje u Srbiji, kao i u odnosu na različite kulturne klastere. Nakon toga, navedeni su najznačajniji rezultati predmetnog istraživanja, navedene su implikacije kao i korisnost i upotrebna vrednost dobijenih rezultata domaćoj i svetskoj naučnoj i stručnoj javnosti.

Jasno je navedena nova naučna informacija koju pruža predmetna disertacija što je i njen glavni rezultat: dokazani su pozitivni i značajni uticaji organizacione klime koja je okarakterisana izraženim dimenzijama inovativnosti, pravednosti i pripadnosti i delegirajućeg stila liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizacijama u Srbiji. Isto tako, pokazano je da intrinzični pokretači imaju značajan uticaj na formiranje stavova kod zaposlenih, a pokazana je i ispravnost korišćenja teorije razumne akcije u modelu razvijenom za potrebe ovog istraživanja.

Na samom kraju ovog poglavlja, navedena su ograničenja u izradi ove disertacije koja su uglavnom vezana za tip i vlasničku strukturu organizacija u kojima je bilo moguće izvršiti istraživanje kao i smer u

kome bi naredna istraživanja trebalo da idu, a to je prvenstveno istraživanje pokretača, to jest motivatora, koji nisu bili u fokusu ove disertacije ali su se pokazali kao veoma značajni, kao i istraživanje uticaja različitih stilova liderstva (na primer transformaciono, harizmatsko itd.) i organizacione kulture na formiranje normativnih uverenja i stavova, spremnosti, odnosno namera, i akcije kao ključnih elemenata teorije razumne akcije i teorije planiranog ponašanja koje pokušavaju da nađu odgovor na jedno veoma važno i kompleksno pitanje: kako uticati na zaposlene na taj način da oni rade i deluju u pravcu poboljšanja ličnih, timskih i organizacionih performansi.

Sedmo poglavlje predstavlja spisak knjiga, naučnih radova, internet izvora i ostalih referenci korišćenih tokom istraživanja i izrade doktorske disertacije, kojih ima ukupno 362.

Poslednje poglavlje obuhvata priloge u vidu pojedinih rezultata strukturalnog modelovanja koji zbog obimnosti nisu prikazani u radu, kao i upitnik korišćen za potrebe istraživanja u okviru disertacije.

2 TEORIJSKA PODLOGA ISTRAŽIVANJA

2.1 ORGANIZACIONA KLIMA I PRENOŠENJE ZNANJA

Organizaciona klima je još od šezdesetih godina prošlog veka bila predmet istraživanja velikog broja radova u naučnoj i stručnoj literaturi zbog svoje važnosti u analizi i razumevanju organizacionog ponašanja i stavova zaposlenih u organizacijama (Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968; James & Jones, 1974; Schneider, Brief, & Guzzo, 1996; Denison, 1996; Furham & Goodstein, 1997; Hemmelgarn, Glisson, & James, 2006; Hellriegel & Slocum, 2006). Još na početku istraživanja organizacione klime, utvrđeno je da se organizacije razlikuju ne samo po fizičkoj strukturi, već i po stavovima i ponašanjima koja one izazivaju kod ljudi, to jest da karakteristike jedne organizacije utiču na ponašanje i stavove zaposlenih (Gilmer, 1961). Litwin i Stringer (1968) definisali su organizacionu klimu kao skup merljivih svojstava radnog okruženja, a vremenom je definicija organizacione klime evoluirala u onu koju danas poznajemo. Sedamdesetih godina prošlog veka smatralo da organizacionu klimu čine percepcije radnog okruženja zaposlenih koje se razlikuju od organizacije do organizacije (Muchinsky, 1976), kasnije je ona definisana kao zajednička percepcija zaposlenih o praksama, procedurama i ponašanjima koja su podržana i nagrađivana na radnom mestu (Schneider, 1985), da bi danas jedna od aktuelnih definicija organizacione klime bila to da ona predstavlja doživljaj internog okruženja organizacije od strane zaposlenih (Rafferty, 2003; Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2009; Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2011).

Iako se pojmovi organizacione klime i organizacione kulture ponekad koriste kao sinonimi, važno je uočiti da organizaciona klima nije isto što i organizaciona kultura. Organizaciona klima odnosi se na neku određenu situaciju i njenu vezu sa razmišljanjima, osećanjima i ponašanjem zaposlenih u organizaciji, dok se kultura odnosi na jedan evoluirani kontekst u kojem se ta situacija odigrava, te se može reći da je razlika između organizacione kulture i organizacione klime u perspektivi, pre nego u suštini (Denison, 1996). Naučna i stručna literatura koje se bave ovim pojmovima zapravo se bave jednom pojavom, a to je kreiranje i uticaj društvenog konteksta unutar organizacija. Organizaciona klima se odnosi na kontekstualnu situaciju u jednom trenutku vremena i povezana

je sa razmišljanjima, osećanjima i ponašanjem članova organizacije i zbog toga je privremena, subjektivna i često podložna direktnim uticajima i manipulaciji ljudi koji unutar organizacije poseduju moć i uticaj. Organizaciona kultura predstavlja, s druge strane, skup zajedničkih stavova, vrednosti i razmišljanja koja su nastala u interakciji sa okruženjem tokom rešavanja problema spoljne adaptacije i interne integracije organizacije i koja se prenose svim novim članovima organizacije kao metod za rešavanje problema (Park, Ribiere, & Schulte, 2004). Drugim rečima, organizaciona kultura se odnosi na jedan razvijeni kontekst u koji su integrisane specifične situacije i ima dve dimenzije, vidljivu i nevidljivu, koje predstavljaju zajedničke vrednosti, filozofiju i misiju organizacije, odnosno unutrašnje pokretače i vrednosti koji determinišu akciju i percepciju članova organizacije (McDermott & O'Dell, 2001). Organizaciona kultura je duboko ukorenjena u istoriji organizacije, kolektivno se održava i dovoljno je kompleksna da se odupre pokušajima manipulacije (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005).

Istaknuti aspekti organizacione klime potrebni kao preduslovi za spremnost zaposlenih za prenošenje znanja, kao i za razumevanje ponašanja vezanog za procese prenošenja znanja u organizaciji su (Hinds & Pfeffer, 2003; Dixon, 2000; Gibbert & Krause, 2002; Jarvenpaa & Staples, 2000; Leonard & Sensiper, 1998; Constant, Kiesler, & Sproull, 1994; Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; McLure Wasko & Faraj, 2000):

- visok nivo poverenja, kako između zaposlenih tako i u organizaciju;
- otvorenost i slobodan protok informacija;
- tolerantnost na opravdane neuspehe i
- obogaćenost pozitivnim društvenim normama.

Sociolozi smatraju da je društvena akcija određena institucionalnim strukturama kao što su društvene norme, pravila i obaveze (Coleman, 1988). Sa ovim institucionalnim strukturama povezane su tri dimenzije organizacione klime koje posebno utiču na prenošenje znanja u organizaciji (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005):

1. *Pravednost*: klima poverenja.
2. *Inovativnost*: klima tolerantna na neuspeh i sa slobodnim protokom informacija.
3. *Pripadnost*: klima okarakterisana prosocijalnim (pozitivnim) normama.

Pravednost odražava percepciju zaposlenih da su u organizaciji svi imaju podjednak tretman, to jest da nema privilegovanih niti bilo ko može biti tretiran proizvoljno ili prepušten nečijoj samovolji, što za rezultat ima izgradnju poverenja među zaposlenima i prevazilaženje „dileme javnog dobra“ vezane za prenošenje znanja, koja se odnosi na to da li smatrati individualno znanje javnim dobrom unutar jedne organizacije (Barry & Hardin, 1982; Marwell & Oliver, 1993). Sve ovo dovodi do povećanog obima prenošenja znanja, više od onoga što se smatra očekivanim od strane organizacije, kao i povećanog obima sopstvenog znanja o poslu (Kim & Mauborgne, 1997). Inovativnost odražava percepciju da se promene i kreativnost aktivno podstiču i nagrađuju, stavlja akcenat na učenje, slobodan tok informacija i preuzimanje opravdanih rizika u poslovanju. Kao rezultat, zaposleni u inovativnim radnim kontekstima radije i lakše dele nove, kreativne ideje sa svojim kolegama nego oni koji rade u kontekstima koji ne podržavaju inovativnost (Kim & Lee, 1995). Konačno, pripadnost kao treća istaknuta dimenzija definiše se kao percepcija osećaja zajedništva između članova organizacije i odražava brigu i prosocijalno ponašanje od ključne važnosti za indukovanje takve klime u kojoj članovi organizacije pomažu jedni drugima (Brock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005).

Utisak i osećaj o organizaciji koji stižu zaposleni odražava i njenu organizacionu klimu i kulturu. Organizaciona klima čini deo šireg koncepta društvene klime, koji u sebi uključuje aspekte društvenog okruženja percipirane od strane članova organizacije (Patterson, Warr, & West, 2004). Pojam organizacione klime, istorijski gledano, potiče od teoretičara organizacije kao što su Kurt Lewin (stilovi liderstva kreiraju društvenu klimu) (Lewin, Lippitt, & White, 1939; Lewin, 1951), Douglas McGregor (X i Y teorija) (McGregor, 1960) i George Litwin (motivacija i organizaciona klima) (Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968), i organizacionih psihologa kao što su Rensis Likert (novi obrasci/šabloni menadžmenta) (Likert, 1961) i Roger Barker (ekološka psihologija) (Barker, 1965). Harvard Business School je 1967. godine sponzorisao prvu naučnu konferenciju posvećenu organizacionoj klimi, a George Litwin je potom rezultate i zaključke sa ove konferencije objavio sa svojim saradnicima u dve knjige (Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968). Litwin i Stringer (1968) su u svom *Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ)* upitniku za ocenjivanje organizacione klime, konstruisanom na osnovu ovih zaključaka, identifikovali sledećih šest faktora:

1. *Opšta percepcija drugih ljudi u organizaciji*: ovaj faktor identifikuje način na koji pojedinac doživljava, oseća (percipira) svoje saradnike i druge zaposlene u organizaciji.
2. *Opšta percepcija menadžmenta i /ili organizacije*: ovaj faktor identifikuje način na koji pojedinac doživljava, oseća (percipira) menadžment organizacije. Kako menadžment s druge strane predstavlja organizaciju, ovaj faktor identifikuje i meri doživljaj organizacije od strane pojedinca.
3. *Jasna politika promocije*: ovaj faktor identifikuje način na koji pojedinac vidi i oseća jasnu politiku promocije na hijerarhijskoj lestvici u organizaciji, kao i prilike, šanse za promociju. Ovaj faktor takođe meri jasnoću organizacione politike, organizacione strukture i definicije radnih mesta.
4. *Pritisak na poslu i standardi*: ovaj faktor identifikuje i meri osećaj pritiska na poslu i akcenat na visokim standardima postavljen od strane menadžmenta organizacije.
5. *Otvorenost vertikalne komunikacije*: ovaj faktor opisuje i meri komunikaciju između zaposlenih i menadžmenta, spremnost menadžmenta da prihvati i deluje na osnovu ideja zaposlenih i savetovanje i mentorstvo u karijeri zaposlenih od strane menadžmenta organizacije.
6. *Rizik pri donošenju odluka*: ovaj faktor identifikuje i meri stepen (nivo) preuzimanja rizika pri donošenju odluka menadžmenta u organizaciji.

Drugi pristup ovom problemu imali su Lirtzman, House i Rizzo u radu prezentovanom na godišnjem skupu *Akademije za menadžment* u Bostonu 1973. godine a koji je napisan na osnovu članka koji su 1972. godine objavili House i Rizzo (Lirtzman, House, & Rizzo, 1973; House & Rizzo, 1972). Oni su konstruisali upitnik za merenje organizacionih praksi, *Organizational Practices Questionnaire (OPQ)*, koji prepoznaje i meri sledećih četrnaest prilično specifičnih organizacionih faktora (House & Rizzo, 1972):

- a) *pravovremeno donošenje odluka*: stalno se komuniciraju uputstva i instrukcije za posao. Odluke se donose brzo, jasno i precizno. Svi važni faktori se uzimaju u obzir pri planiranju posla, a ti planovi se ne menjaju često ili po nečijem nahodanju i volji, i na taj način, ne gubi se vreme na loše planiranje i loš raspored;
- b) *zahtevi za uzlaznim tokom informacija*: količina detaljnih tehničkih i administrativnih informacija koje zahtevaju nadređeni u organizaciji;

- c) *pristupačnost top menadžmenta*: interesovanje za ideje koje dolaze od zaposlenih kao i evaluacija istih;
- d) *uključivanje i/ili promocija ljudi van organizacije*: tendencija menadžmenta da se rukovodeće pozicije popunjavaju angažovanjem/zapošljavanjem ljudi izvan organizacije umesto da na ta mesta dođu putem promocije (napredovanja) postojeći zaposleni iz organizacije;
- e) *formalizacija*: opisi radnih mesta, standardi performansi i sistem vrednovanja postignutih rezultata su napisani i trenutno dostupni svim zaposlenima;
- f) *kriterijumi selekcije bazirani na sposobnostima*: promocije i napredovanje na poslu zasnovani su na rezultatima i učinku umesto na „političkim igrama“ ili završenoj „pravoj“ školi (na ovom mestu bi se u našem slučaju moglo dodati i: partijskoj, kumovskoj ili rođачkoj vezi – prim. aut.);
- g) *pritisak na poslu*: količina posla koja je dodeljena nekom zaposlenom i vreme koje je potrebno da se taj posao kvalitetno obavi;
- h) *razvoj zaposlenih*: očekivanja top menadžmenta koja se tiču savetovanja i razvoja karijere zaposlenih od strane njihovih neposrednih rukovodilaca/supervizora i nagrade/priznanja koje oni dobijaju ako ispune ta očekivanja;
- i) *timski rad*: način na koji grupa zaposlenih funkcioniše zajedno i prihvata promene u upustvima za funkcionisanje;
- j) *saradnja između grupa*: obezbeđivanje uslova za saradnju između radnih grupa tokom poslovnih aktivnosti i obavljanja radnih zadataka;
- k) *lanac komandovanja*: stepen u kojem direktni radni nalozi i instrukcije za obavljanje radnih zadataka dolaze samo od neposrednih rukovodilaca/supervizora;
- l) *iskrivljavanje i zadržavanje informacija*: stepen u kojem se informacije vezane za obavljanje posla iskrivljuju, odnosno zadržavaju/kriju;
- m) *opšta komunikacija*: opšte stanje u organizaciji vezano za komunikaciju – dostupnost, tačnost, vremenski raspored, kanali komunikacije itd. i
- n) *definicija rada*: stepen u kojem je rad u organizaciji definisan i povezani poslovi koordinisani, a povratna informacija vezana za napredak i učinak dolazi do pojedinaca i/ili radnih grupa.

Od ostalih instrumenata za merenje organizacione klime iz ovog perioda, vredno je spomenuti sledeće: *The Survey of Organizations (SOO)*, koji su konstruisali Taylor & Bowers 1972. godine i *The Business Organization Climate Index* iz 1971. godine, koji su konstruisali Payne & Phelsey, a koji je bio baziran na *Organizational Climate Index* iz 1967. godine koji je konstruisao Stern i koji je služio kao instrument za merenje univerzitetske klime. Od novijih instrumenata za merenje organizacione klime, najpoznatiji je *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)* iz 1997. godine koji su konstruisali Furham i Goldstein i koji sadrži 108 tvrdnji sa ponuđenim stepenom slaganja s njima na sedmostepenoj Likertovoj skali kao i istih 108 pitanja sa rangiranjem na sedmostepenoj Likertovoj skali koja meri u kolikoj meri ispitanik smatra da je data tvrdnja važna za uspeh njegove organizacije (Furham & Goodstein, 1997).

Koristeći tipologiju koju je 1965 razvio Harold Leavitt (Leavitt, 1965), može se zaključiti da su rezultatni faktori iz LSOCQ upitnika (Litwin & Stringer, 1968) primarno orijentisani ka ljudima, dok su oni iz OPQ upitnika (House & Rizzo, 1972) primarno orijentisani ka strukturi, odnosno zadatku. Iz ovoga se može zaključiti da su rezultatni faktori OPQ upitnika mnogo specifičniji od faktora koji se dobijaju korišćenjem OCQ upitnika, a koji reflektuju percepcije zaposlenih o praksama koje sprovode menadžeri u organizacijama, kao što su to na primer donošenje odluka, trening zaposlenih, definisanje radnih zadataka i uloga i unapređivanje zaposlenih. Informacije koje se mogu dobiti iz ova dva instrumenta za merenje organizacione klime mogu biti od velikog značaja i interesa za menadžere u organizacijama jer se pomoću njih može saznati kako zaposleni generalno doživljavaju i percipiraju svoje kolege, a isto tako i svoje pretpostavljene, odnosno menadžment organizacije. Drugim rečima, ove informacije mogu menadžmentu poslužiti kao „vremenska prognoza“ za organizacionu klimu i ukazati na to da li je ona dobra ili loša. Informacije iz OPQ upitnika mogu biti veoma interesantne jer se pomoću tog instrumenta može videti i zaključiti kako zaposleni doživljavaju i kakvo mišljenje imaju o mnogim menadžerskim praksama koje se svakodnevno koriste i primenjuju (LaFollette, 1975).

Koncept organizacione klime nastao na osnovu ovih studija, članaka i knjiga definisao je organizacionu klimu kao psihološko stanje pod snažnim uticajem organizacionih uslova (sistema, struktura, menadžerskog ponašanja itd.). Važnost ovog prvog ozbiljnog istraživanja i pionirskog razvoja teorije organizacione klime leži u činjenici da je ono po prvi put jasno povezalo psihološke i organizacione promenljive u uzročno-posledičnom modelu koji je bio empirijski proverljiv. Koristeći ovaj model,

Litwin i Stringer (1968) su bili u stanju da predvide i kontrolišu posledice na motivaciju, kao i posledice na performanse individua i organizacija različitih organizacionih klima uspostavljenih u njihovom istraživačkom radu.

Šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka godina vršeno je mnogo istraživanja posvećenih organizacionoj klimi koja su pokazala njenu blisku povezanost sa zadovoljstvom poslom i performansama. Ono što je bilo teško odrediti i dokazati je bila njihova uzročno-posledična povezanost: da li organizaciona klima prouzrokuje zadovoljstvo poslom ili obratno, ili su organizaciona klima i zadovoljstvo poslom zapravo sinonimi (LaFollette & Sims, 1975). Litwin i Stringer (1968) pokazali su da različite organizacione klime stimulišu, odnosno izazivaju, različite nivoe motivacije, a samim tim utiču na nivo individualnih i organizacionih performansi. Ivancevich i Lyon su, s druge strane, pokazali da je smer uticaja u ovom slučaju od organizacione klime ka zadovoljstvu poslom (Ivancevich & Lyon, 1972). Na osnovu ovih istraživanja može se zaključiti da je organizaciona klima povezana sa zadovoljstvom poslom i kako individualnim, tako i organizacionim performansama.

Kako su Adrian Furham i Leonard D. Goodstein u svom radu iz 1997. godine naveli, organizaciona klima je pojam za koji je sve više prisutan u naučnoj i stručnoj literaturi koja se bavi menadžmentom (Furham & Goodstein, 1997). Kao što je ranije već spomenuto, pojam organizacione klime prvi je definisao Kurt Lewin (1939, 1951) u svojim radovima koji su se bavili stilovima liderstva i teorijom motivacije polja (tzv. „polja sile“ – društvenog uticaja). Menadžeri su postali svesni važnosti organizacione klime kroz radove čiji su autori George Litwin i njegovi saradnici (1968), zatim Forehand i Von Haller (Forehand & Von Haller, 1964) i James i Jones (James & Jones, 1974). Pojam organizacione klime ostao je konstantno u žiži interesovanja mnogih teoretičara i istraživača (Jackofsky & Slocum, 1988; Kozlowski & Doherty, 1989; LaFollette, 1975; LaFollette & Sims, 1975; Payne, 1990; Qualls & Puto, 1989; Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Taj trend nastavio se i kasnije u mnogim radovima od kojih je, za ovu tezu, značajno pomenuti nekoliko (Denison, 1996; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Davidson, 2003; Hemmelgarn, Glisson, & James, 2006; Wallace, Hunt, & Richards, 1999).

2.1.1 Definicija i dimenzije organizacione klime

Veoma teško definisati klimu jer u literaturi postoje mnoge definicije ovog pojma, oko kojih su se vodile ili se vode brojne debate.: npr. Verbeke, Volgering i Hessels su identifikovali čak 32 različite definicije radne klime (Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998). Da bi stvari postale još komplikovanije, radna klima je konceptualizovana na različite načine i na različitim nivoima kao psihološka klima, kolektivna klima i organizaciona klima. Dodatno, razlika između klime i kulture je u literaturi veoma često bila nejasna, a granica između njih nedovoljno jasno povučena i mnogi istraživači su ova dva pojma koristili kao sinonime što je, kako će se kasnije u radu pokazati, bilo pogrešno.

Ako se posmatra istorijski razvoj i evolucija pojma organizacione klime, može se primetiti da su rani istraživači ovog pojma mnogo vremena posvetili nagađanjima oko definicija ovog pojma i mogućih nijansi koje su činile razliku između ovih definicija. Ovaj nedostatak jasnog definisanja pojma organizacione klime je ubrzo prouzrokovao dosta problema istraživačima. Pojavile su se različite perspektive i uglovi gledanja na to kako definisati klimu, pitanja i dileme da li je ona karakteristika pojedinaca ili organizacije kao celine. Istraživači su raspravljali i sukobljavali mišljenja oko toga da li organizaciona klima opisuje organizacione karakteristike i uslove koji su zajednički ili ona predstavlja zajedničke, deljene percepcije zaposlenih (Tagiuri & Litwin, 1968). Vremenom se kao dominantan pristup u literaturi nametnuo onaj koji klimu definiše kao po prirodi perceptualnu (od strane zaposlenih), a ne kao neku opštu karakteristiku organizacije (James L. , 1982). Jedna od najčešće citiranih definicija pojma organizacione klime je da klima predstavlja skup zajedničkih percepcija u vezi politika, praksi i procedura koje organizacija nagrađuje, podstiče i očekuje (Schneider & Reichers, 1983).

Drugi problem kod definisanja pojma organizacione klime predstavlja dilema da li se ona nalazi na individualnom (psihološka klima) ili organizacionom (organizaciona klima) nivou (Glick, 1985). Psihološka klima definisana je kao suma percepcija svakog pojedinačnog zaposlenog o psihološkom dejstvu organizacionog radnog okruženja na njegovu dobrobit (James & James, 1989). Kada zaposleni u određenom odeljenju, radnoj grupi, delu organizacije ili čitavoj organizaciji postignu elementarnu saglasnost oko percepcije svog radnog okruženja, te zajedničke percepcije se mogu objediniti i nazvati organizacionom

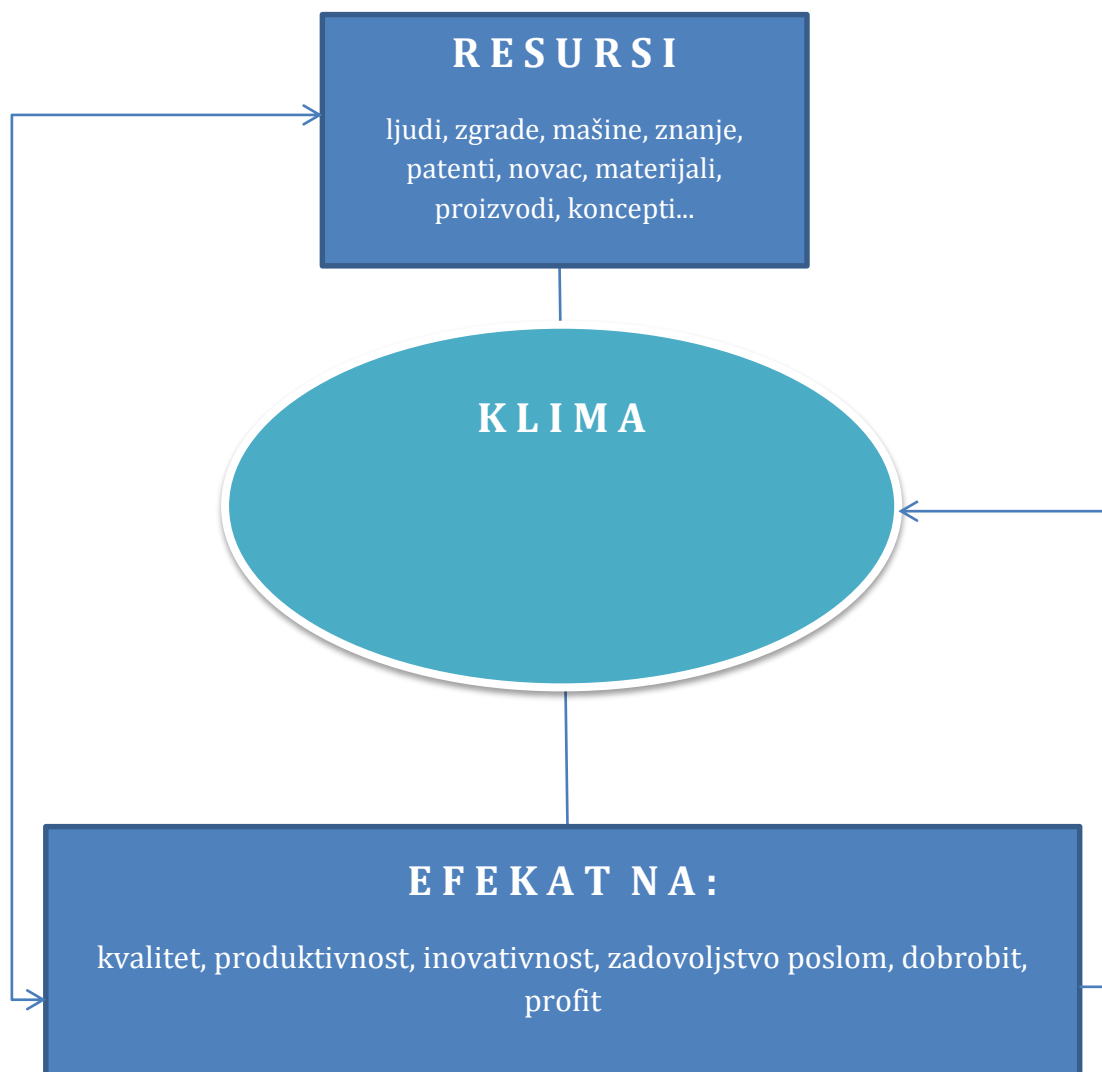
klimom. S druge strane, iako se ove zajedničke percepcije mogu objediniti na nivou radne grupe, odeljenja ili celokupne organizacije, one ostaju u posedu svakog pojedinačnog zaposlenog (James L. , 1982). Na taj način, dakle, pojedinci procenjuju svoje okruženje i pridodaju značenje onome što vide i osećaju (psihološka klima), a kada se ove percepcije u nekom određenom stepenu usaglase i objedine, to postaje smislen i značajan indikator karakteristika organizacione klime neke organizacije.

Organizaciona klima definisana je kao psihološko stanje pod snažnim uticajem organizacionih komponenti kao što su sistemi, strukture i organizaciono ponašanje (posebno menadžersko ponašanje). Ona predstavlja percepciju organizacionog okruženja, koje čine razni elementi i različite dimenzije. Kako su u svom radu naveli Tagiuri i Litwin (1968), ne postoji univerzalni skup dimenzija ili svojstava koji čini organizacionu klimu već se ona opisuje različitim dimenzijama, zavisno od vrste organizacije koja se posmatra i vrste ponašanja koja se izučavaju. Zbog toga, oni smatraju da je organizaciona klima jedan koncept koji je sintetički, promenljiv i blisko povezan s ponašanjem. Na organizacionu klimu se lako može uticati: promene u sistemima, strukturama i organizacionom (posebno menadžerskom) ponašanju direktno utiču na organizacionu klimu, dok duboko usađene i trajne grupne vrednosti, pravila i norme téže da je stabilizuju (Furham & Goodstein, 1997).

Organizaciona klima neke organizacije stvara se i određuje kroz organizacionu praksu, procedure i sisteme nagrađivanja koji su primenjeni u njoj, i pokazuje nam kako se u toj organizaciji odvija rutinsko svakodnevno poslovanje, to jest može se reći da ona sažima i objedinjuje u sebi sve istinske prioritete organizacije. Ljudi su aktivni posmatrači svog okruženja i životne sredine i oni to svoje okruženje oblikuju ali, s druge strane, bivaju i oblikovani od strane svog okruženja u kojem žive i rade, a koje definiše i određuje organizacione prioritete i ciljeve. Po ovom shvatanju, oni se prilagođavaju kako bi ostvarili svoje lične (posebne, pojedinačne) ciljeve. Ponekad se ti ciljevi u skladu sa organizacionim ciljevima ili su komplementarni, a ponekad su im suprotstavljeni, dok razumevanje i percepcija okruženja služe kao vodilje u procesu ostvarivanja ciljeva. Prakse i procedure koje definišu ove percepcije nazivaju se organizaciona klima (Ahmed, 1998).

Iako je organizaciona klima oblikovana i zavisi od mnoštva organizacionih faktora, ona utiče kako na individualne, tako i na grupne performanse u organizaciji. Organizaciona klima direktno utiče na organizacione procese kao što su rešavanje problema, donošenje odluka,

komunikacija, koordinacija, kontrola i psihološki procesi učenja, stvaranja, motivisanja i posvećenosti (Ekvall, 1996). Na slici 1 u nastavku ovog teksta, prikazano je kakav uticaj ima organizaciona klima na organizacione i psihološke procese:



Slika 1 : Organizaciona klima kao moderirajuća/interventna varijabla (izvor: Ekvall, 1996)

Litwin i Stringer (1968) pokazali su u svojim istraživanjima kako različite organizacione klime različito utiču kako na individualne tako i na grupne performanse, dok su Schneider i drugi (1996) pružili slične dokaze kako organizaciona klima direktno utiče na pokušaj sprovođenja promena u organizaciji (Furham & Goodstein, 1997).

Schneider i drugi (1996) identifikovali su četiri ključne dimenzije organizacione klime, gde se prve tri odnose na funkciju, a četvrta na ciljeve:

1. *Priroda međuljudskih odnosa.* Ovde se kao ključna pitanja postavljaju sledeća: Da li postoji uzajamno deljenje i poverenje ili sukob i nepoverenje? Da li su odnosi između funkcionalnih jedinica (npr. između proizvodnje i prodaje) kooperativni ili konkurentni (kompetitivni)? Da li organizacija podržava socijalizaciju novih zaposlenih ili pristup „plivaj ili potoni“? Da li zaposleni osećaju da je njihova lična dobrobit važna za njihove kolege kao i za top menadžment?
2. *Priroda hijerarhije.* Ovde se kao ključna pitanja postavljaju sledeća: Da li se odluke koje utiču na rad i radno mesto donose samo od strane top menadžmenta ili se prave uz učešće onih zaposlenih koji su direktno pogođeni tim odlukama? Da li je organizacija okarakterisana timskim pristupom poslu ili na strogo individualistički konkurentnoj (kompetitivnoj) osnovi? Da li pripadnici menadžmenta ima posebne privilegije i prava koja ih odvajaju od svojih podređenih, kao što su to npr. posebna parking mesta ili poseban deo kompanijskog restorana rezervisan samo za njih?
3. *Priroda posla.* Ovde se kao ključna pitanja postavljaju sledeća: Da li je posao izazovan ili dosadan? Da li su poslovi prilagodljivi od strane zaposlenih koji ih obavljaju, ili su strogo definisani tako da svako mora da ih obavlja na isti način? Da li organizacija obezbeđuje radnicima potrebne resurse (alate, materijal, informacije) neophodne za obavljanje posla?
4. *Akcent na podršku i nagrade.* Ovde se kao ključna pitanja postavljaju sledeća: Da li su poslovni ciljevi i standardi izvrsnosti u organizaciji opšte poznati i deljeni među zaposlenima? Koji oblik ponašanja dobija podršku: biti topao i prijatan u odnosu prema klijentima ili biti što brži? Da li se nagrađuje količina posla koja je obavljena (kvantitet) ili obavljanje posla na pravi način (kvalitet)? Na čemu se zasniva zapošljavanje ljudi? Za koje ciljeve i standarde oni bivaju obučeni? Koji aspekti performansi se procenjuju i nagrađuju?

Istraživanje psihološke klime na radnom mestu koje su krajem sedamdesetih godina XX veka uradili Jones i James (Jones & James, 1979), predložilo je koristan metod merenja organizacione klime, a ovo je, dvadeset godina kasnije, bilo potvrđeno novim istraživanjem koje su uradili Wallace, Hunt i Richards (Wallace, Hunt, & Richards, 1999), baziranom na radu Schneidera i drugih (1996).

Šest dimenzija organizacione klime, kako je navedeno u istraživanju Wallace i drugih (1999), su sledeće:

1. Pomoć i podrška od strane lidera.
2. Saradnja, prijateljstvo i topao odnos između radnih grupa.
3. Konflikt i dvostrano tumačenje.
4. Profesionalni i organizacioni duh.
5. Izazov, značaj i raznovrsnost posla.
6. Uzajamno poverenje.

Organizaciona klima odražava sadržaj i snagu „atmosfera“ koja se sastoji od preovlađujućih vrednosti, normi ponašanja, stavova i osećanja zaposlenih, posebno uključujući nivo organizacione podrške, otvorenosti u okviru organizacije, konflikta, saradnje i konkurencije između zaposlenih (McNabb & Sepic, 1995).

Merenje klime jedne organizacije može se koristiti kao svojevrsni barometar zadovoljstva zaposlenih. Ponašanje zaposlenih je vezano za klimu organizacije i ako je ona povoljna, zaposleni će delati i ponašati se na sličan način, a biće obrnuto tamo gde je organizaciona klima nepovoljna. Dimenzije organizacione klime koje navode Schneider i drugi (1996) čine da zaposleni stvore sliku i donesu zaključke o organizacionoj sredini u kojoj posluju preko organizacionih postupaka, procedura i nagrada, kao i načina rutinskog poslovanja na dnevnoj bazi. Ona na taj način sažima istinske prioritete organizacije (Ahmed, 1998). Iz tog razloga, organizaciona klima postoji na dva različita nivoa:

- *emocionalna klima pojedinca* koji se odnosi na to kako taj zaposleni trenutno vidi tj. percipira svoje radno okruženje i
- *organizaciona klima* koju čine zajedničke (deljene) percepcije zaposlenih o njihovom organizacionom okruženju.

2.1.2 Instrumenti za merenje organizacione klime

Kao što je pokazano u prethodnom delu ovog rada koji se bavio istorijatom i pojmom organizacione klime, već na samom početku ovih istraživanja konstruisano je i proverena je validnost nekoliko različitih instrumenata za merenje organizacione klime (*LSOCQ, OPQ, SOO, BOCI* i dr.). Naravno, kako je ova oblast evoluirala u poslednjih pedeset godina koliko se istraživači bave njome, evoluirali su i instrumenti, te je na ovom mestu značajno izvršiti prikaz nekih od najčešće korišćenih instrumenata

za merenje organizacione klime u današnje vreme. Zanimljivo je primetiti da se i dan–danas koriste neki od prvih instrumenata koji su uspešno „položili“ test vremena i evoluciju organizacionog i društvenog konteksta u poslednjih pedesetak godina.

Prvi je već spomenuti *Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ)* koji su konstruisali Litwin i Stringer (1968), koji u svom originalnom obliku ima devet kategorija promenljivih i koji je jedan od najviše korišćenih instrumenata u istraživanju organizacione klime u organizacijama (Yoo, Huang, & Lee, 2012).

Tabela 1: Devet dimenzija upitnika LSOCQ (izvor: Gray, 2007)

1.	Struktura	Osećaj koji zaposleni imaju o ograničenjima unutar radne grupe i o tome koliko pravila, regulativa i procedura ima; osećaj krutosti i formalnosti ili opuštenosti i neformalne atmosfere.
2.	Odgovornost	Zaposleni osećaju da su sami svoji šefovi; nema potrebe za stalnim preispitivanjem odluka; zna se šta je čiji posao.
3.	Nagrađivanje	Zaposlenima se odaje priznanje za dobro obavljen posao, i akcenat je na nagradama, a ne kaznama.
4.	Preuzimanje rizika	Osećaj da organizacija funkcioniše na osnovama rizika i izazova; ili je akcenat na opravdanim rizicima, ili se „igra na sigurno“.
5.	Toplina	Osećaj drugarstva i kolegijalnosti koji je dominantan u atmosferi radne grupe; akcenat na tome da zaposleni budu omiljeni među kolegama; postojanje prijateljskih i neformalnih društvenih grupa.
6.	Podrška	Percepcija zaposlenih o spremnosti za pomoć i podršku od strane menadžera i ostalih zaposlenih u radnoj grupi; akcenat je na uzajamnoj podršci sa svih hijerarhijskih nivoa u organizaciji.
7.	Standardi	Percipirana važnost eksplicitnih i implicitnih ciljeva i standarda performansi; akcenat na dobrom i kvalitetnom obavljanju posla; izazov prikazan u ličnim i grupnim ciljevima.
8.	Konflikt	Osećaj da menadžeri i kolege žele da čuju različita mišljenja; akcenat na otvorenom iznošenju problema, pre nego na zataškavanju ili ignorisanju istih.
9.	Identitet	Osećaj pripadnosti organizaciji i osećaj samovrednosti unutar radne grupe; akcenat na ovom stanju duha svih zaposlenih u organizaciji.

Vremenom, ovih devet kategorija je modifikovano tako što su kombinovane sledeće:

- Toplina i identitet;
- Identitet i podrška;
- Toplina i podrška.

Konflikt je kategorija koja je pokazala najlošiju konzistenciju, tako da je eliminisana iz upitnika ili je korišćena samo da bi pokazala prisustvo konflikta u organizaciji. Kategorije su tako redukovane na sledeće:

1. Struktura
2. Odgovornost
3. Nagrađivanje
4. Rizik
5. Identitet, toplina i podrška
6. Standardi
7. (Konflikt)

Pokazalo se kako ovaj instrument, koji je bio predviđen da meri različite organizacione aspekte kao što je struktura ili standardi, zapravo meri generalni osećaj prema drugim zaposlenima u organizaciji, kao i prema menadžmentu (Sims Jr & LaFollette, 1975).

Instrument koji je prikazan u tabeli 2 na sledećoj strani i koji se danas često koristi je *Creative Climate Questionnaire (CCQ)*, koji je izrastao iz jednog istraživačkog programa u Švedskoj tokom 80-ih godina XX veka, a bavio se organizacionim uslovima koji stimulišu ili potiskuju kreativnost i inovativnost (Ekvall, 1991; Ekvall, 1996). Ovaj upitnik zapravo meri organizacionu klimu koja podstiče kreativnost u organizaciji.

Tabela 2: Kategorije upitnika CCQ (izvor: Ekvall, 1996)

1.	Izazov	Emocionalno uključivanje članova organizacije u organizacione aktivnosti i ciljeve.
2.	Sloboda	Nezavisnost u ponašanju članova organizacije.
3.	Podrška idejama	Način na koji se pristupa novim idejama.
4.	Poverenje / Otvorenost	Emocionalna sigurnost u odnosima između zaposlenih
5.	Dinamičnost / Živost	Bogatstvo događaja i ispunjenost vremena provedenog u organizaciji.
6.	Zabava/Humor	Spontanost i lakoća komunikacije.
7.	Debata	Suprotstavljanje stavova, ideja i razlikovanje iskustva od znanja.
8.	Konflikt	Prisustvo ličnih i emocionalnih tenzija, za razliku od konflikta između ideja.
9.	Preuzimanje rizika	Tolerancija nesigurnosti i rizika.
10.	Vreme za nove ideje	Vreme koje se provodi kako bi se detaljno razmotrile nove ideje.

Treći instrument koji će biti predstavljen je *Business nad Organizational Climate Index (BOCI)*, koji su 1971. godine razvili Payne i Pheysey na osnovu *Organizational Climate Index* upitnika koji je konstruisao Stern. On meri sedamnaest dimenzija na četvorostepenoj skali, a one su sledeće:

1. Liderova psihološka distanca
2. Dovođenje autoriteta u pitanje
3. Korisnički servis
4. Pitanje kvaliteta
5. Otvorenost prema novim idejama
6. Informacione tehnologije
7. Orijehtacija ka budućnosti
8. Naučna i tehnička orijentacija
9. Intelektualna orijentacija
10. Upravljanje kulturom
11. Posvećenost poslu
12. Društvenost
13. Interpersonalna agresija
14. Orijehtacija na pravila

15. Administrativna efektivnost
16. Spremnost za inovacije
17. Orijentacija na širu zajednicu

Kao što je već ranije u tekstu naglašeno, od novijih instrumenata za merenje organizacione klime, jedan od najčešće korišćenih je upitnik *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)* iz 1997. godine koji su konstruisali Furham i Goldstein i koji sadrži 108 tvrdnji sa ponuđenim stepenom slaganja s njima na sedmostepenoj Likertovoj skali kao i istih 108 pitanja sa rangiranjem na sedmostepenoj Likertovoj skali koja meri u kolikoj meri ispitanik smatra da je data tvrdnja važna za uspeh njegove organizacije (Furham & Goodstein, 1997).

Još jedan od instrumenata koji se često koriste i koji će biti predstavljen ovde je *Assessing the Climate for Creativity (KEYS)*, koji je baziran na tvrdnji da društveno okruženje može uticati na količinu i učestalost kreativnog ponašanja zaposlenih, i da će oni biti najkreativniji u slučaju da su motivisani zadovoljstvom, uživanjem i izazovom koji sa sobom nosi posao, kao i ako vide korist od obavljanja posla (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Amabile, Burnside, & Gyskiewicz, 1999; Amabile, Hadley, & Kramer, 2002). Ovaj instrument sastoji se od 78 pitanja i meri nivo podrške za kreativnost na radnom mestu. Ključne dimenzije ovog instrumenta su (Amabile, Burnside, & Gyskiewicz, 1999):

1. Izazovan posao
2. Sloboda
3. Resursi
4. Podrška unutar radne grupe
5. Ohrabrivanje od strane rukovodilaca
6. Organizaciona podrška

Ovaj instrument takođe meri dve menadžerske prakse koje sprečavaju kreativnost a to su: organizaciono sputavanje i pritisak na radnom mestu (Amabile, 1998).

Na samom kraju, vredno je spomenuti dva najpoznatija instrumenta za merenje timske klime a to su *Team Climate Inventory (TCI)* i *Team Factor Inventory (TFI)*. Prvi od njih, konstruisan 1998. godine, sadrži 38 pitanja i meri četiri dimenzije. Ovaj instrument eksplicitno meri klimu unutar timova, iako su odgovori ispitanika na individualnom nivou zato što ljudi koji zajedno rade unutar tima imaju

sličnu percepciju svog okruženja i odnosa. Četiri dimenzije ovog instrumenta su (Anderson & West, 1998):

1. Vizija
2. Participativnost i sigurnost
3. Orijehtacija na zadatke
4. Podrška inovacijama

Drugi od njih, Team Factor Inventory (TFI), konstruisan 2001. godine, meri faktore koji se odnose na timove, timsko liderstvo i performanse timova. Faktori koji se odnose na timove su (Rickards, Chen, & Moger, 2001):

1. Razumevanje
2. Zajednička vizija
3. Kreativna klima
4. Rezilijentnost⁴
5. Otvorenost ka novim idejama
6. Povezivanje sa kontaktima izvan tima
7. Učenje iz iskustva

2.1.3 Povezivanje organizacione kulture i klime

U cilju ispitivanja odnosa između organizacione klime i ponašanja i aktivnosti zaposlenih unutar radnih grupa i/ili timova, važno je razumeti odnos i razliku između organizacione kulture i klime, između kojih postoji blizak ali s druge strane ponekad i nedovoljno definisan i jasan odnos (Wallace, Hunt, & Richards, 1999). Uvidom u literaturu lako je utvrditi činjenicu da se ova dva pojma često koriste kao sinonimi. Razlikovanje između termina kultura i klima koji se koriste u organizacionom ponašanju u literaturi je važno zbog toga što su neki teoretičari brkaju i pogrešno koriste ova dva pojma. Mnogi radovi su napisani na temu razlikovanja pojmovu organizacione kulture i klime i uglavnom se svi slažu da su organizaciona klima i kultura različite organizacione varijable sa izvesnim stepenom preklapanja i korelacije. Jednu od najsveobuhvatnijih analiza dao je Denison (1996). Postoji nekoliko razloga zašto ova dva pojma treba posmatrati odvojeno:

⁴ Rezilijentnost se može definisati kao prilagodljivost promenama i kapacitet za uspešnu adaptaciju, uprkos izazovima i teškim situacijama.

Kao prvo, istraživanja organizacione klime sežu mnogo dalje u prošlost nego istraživanja organizacione kulture i imaju različite akademske korene. Dok su se istraživanja organizacione kulture bazirala na antropologiji, istraživanja organizacione klime imaju svoje korene u psihologiji, tačnije u Lewinovoj socijalnoj psihologiji (Kuenzi & Schminke, 2009). Iz ovih različitih korena proizašlo je i to kako se kultura i klima izučavaju i mere.

Kao drugo, organizaciona kultura zadire dublje i ima drugačije dimenzije nego klima, na primer bavi se artefaktima, mitovima itd. Ova istraživanja baziraju se na pokušajima razumevanja osnovnih pretpostavki na kojima je organizacija zasnovana i na kojima ona funkcioniše. Organizaciona kultura, pored toga, postoji na višem nivou apstrakcije nego klima. S druge strane, organizaciona klima odnosi se više na pojave koje su na površinskom nivou, očigledne ili veoma lako uočljive, odnosno ona daje odgovor na pitanje kako se u posmatanoj organizaciji odvijaju i rade stvari.

Konačno, dok se istraživač organizacione kulture bavi istraživanjem i proučavanjem manifestovanja fenomena kroz njihovu formu (artefakti, simboli, legende, mitovi itd.), koji kroz taj proces otkrivaju zajedničke vrednosti, dotle se istraživač organizacione klime bavi izučavanjem procesa pomoću kojeg su ove zajedničke vrednosti prisutne (Moran & Volkwein, 1992). Na samom kraju, važno je napomenuti da se i organizaciona kultura i klima bave zajedničkim fenomenom a to je stvaranje i uticaj društvenog konteksta u organizacijama i upravo tu se može videti razlog zašto se delimično preklapaju i zašto ih mnogi istraživači često mešaju ili ove pojmove koriste kao sinonime, što oni sigurno nisu.

Organizaciona kultura je skup zajedničkih pretpostavki i razumevanja oko načina funkcionisanja organizacije. Organizaciona klima je povezan, ali drugačiji koncept. Ona se odnosi na percepciju članova organizacije o tome u kojoj meri organizacija trenutno ispunjava njihova očekivanja. Neki autori sumiraju razliku jasno navodeći da se klima odnosi na način na koji organizacije operacionalizuju teme koje prožimaju svakodnevnu rutinu ponašanja – rutine organizacija, i ponašanja koje bivaju nagrađena, podržana i očekivana od strane organizacija (šta se dešava ovde?) (Schneider & Rentsch, 1988).

Kultura se odnosi na istoriju i norme i vrednosti u koje veruju članovi organizacije (zašto se stvari događaju tako kako se događaju?) i značenja koja članovi organizacije dele oko organizacionih imperativa

(Deshpande & Webster, 1989). Iako je velik broj studija pokušao da definiše i nađe način za razlikovanje organizacione kulture i klime, neke od njih su se pokazale kao veoma problematične jer, kako je već ranije navedeno, i organizaciona kultura i klima se bave istom pojavom a to je kreiranje i uticaj društvenog konteksta unutar organizacija. Jedna od definicija govori o tome da organizaciona klima, pre nego kultura, odražava percepcije organizacionih struktura i daje odgovor na pitanje kakav je osećaj biti član organizacije; nasuprot tome, uverenja o tome kako se ponašati u organizaciji su aspekti organizacione kulture (Cooke & Rousseau, 1988). Druga definicija govori da se organizaciona kultura povezuje sa prirodom verovanja i očekivanja o životu u organizaciji, dok je organizaciona kultura indikator da li su ta verovanja i očekivanja ispunjena (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985).

Tabela 3: Definicije organizacione kulture (izvor: Rousseau & Cooke, 2013)

ORGANIZACIONA KULTURA	
Becker & Greer (1970)	Skup zajedničkih poimanja, izražen kroz govor.
Kroeber & Kluckhohn (1952)	Vrednosti, ideje i simboli koji oblikuju obrasce ponašanja.
Louis (1983)	Tri aspekta: (1) značenja i interpretacije (2) karakteristične za (3) grupu.
Martin & Siehn (1983)	Lepak koji drži na okupu organizaciju pomoću zajedničkih obrazaca i značenja. Tri komponente: kontekst, forme i strategije za jačanje.
Ouchi (1981)	Skup simbola, rituala i mitova koji prenose organizacione vrednosti i verovanja zaposlenima.
Swartz & Jordon (1980)	Zajednički obrasci verovanja i očekivanja članova organizacije koji kao proizvod imaju norme koje oblikuju njihovo ponašanje.
Uttal (1983)	Zajedničke vrednosti i verovanja koje u interakciji sa organizacionom strukturom i sistemom kontrole kao rezultat daju norme ponašanja.
Van Maanen & Schein (1979)	Vrednosti, verovanja i očekivanja koja dele članovi organizacije

Možda najjasnija i najpreciznija definicija razlike između organizacione kulture i klime kaže da su, očigledno, klima i kultura komplementarni pojmovi. Klima se fokusira na to kako organizacija funkcioniše, šta nagrađuje, podržava i očekuje od svojih članova, dok se

kultura odnosi na pretpostavke i vrednosti koje određuju zašto se određene aktivnosti i ponašanja nagrađuju, podržavaju i očekuju. Prema ovoj definiciji, kultura se fokusira na to zašto se stvari događaju kao takve, na značenja i razloge za to što se događa unutar organizacije (Schneider, 1987).

Za organizacionu kulturu i klimu se može reći da su to organizacione varijable koje imaju snažan uticaj, posebno tokom promena, tako da organizaciona kultura i klima danas, uzimajući u obzir stalne i dinamične promene, konstantno i snažno utiču na organizacije.

Tabela 4: Definicije organizacione klime (izvor: Rousseau & Cooke, 2013)

ORGANIZACIONA KLIMA	
Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970)	Skup stavova i očekivanja koja opisuju statičke karakteristike organizacije i kontingencije za odnose ponašanje–posledica i posledica–posledica
Foreghand & Gilmer (1964)	Karakteristike koje razlikuju organizacije, trajne su i utiču na ponašanje zaposlenih. Karakter organizacije.
Friedlander & Marguiles (1969)	Uočena organizaciona svojstva koja deluju između karakteristika organizacije i ponašanja
James, Hater, Jent & Bruni (1978)	Suma percepcija zaposlenih o organizaciji
James & Jones (1974)	Psihološki smisljena kognitivna projekcija situacije; percepcija
Litwin & Stringer (1978)	Psihološki proces koji deluje između karakteristika organizacije i ponašanja.
Moos (n.d.)	Karakter („ličnost“) radnog okruženja.
Payne, Fineman & Wall (1976)	Konsenzus opisa (viđenja) organizacije od strane njenih zaposlenih.

Organizaciona klima može se posmatrati kako moderirajuća promenljiva koja služi kao indirektna veza između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Ona predstavlja uticaj radnog okruženja na stavove i ponašanje zaposlenih, i u sebi uključuje percepcije zaposlenih o svom radnom okruženju i njihovu reakciju na radno okruženje i radne zadatke (Aarons & Sawitzky, 2006; Glisson & James, 2002). Drugim rečima, organizaciona klima predstavlja individualno psihološko stanje pod uticajem organizacionih uslova kao što su organizaciona kultura,

struktura i menadžersko ponašanje (Burke & Litwin, 1992). Oblikovana uticajem organizacionih struktura, sistema i organizacionog ponašanja (posebno menadžerskog ponašanja), organizaciona klima direktno utiče na zadovoljstvo poslom, što dalje utiče na individualnu i organizacionu produktivnost, odnosno individualne i organizacione performanse. S druge strane, pojam organizacione kulture, izveden iz antropologije, odnosi se na skup vrednosti i normi koji čini društveni sistem. Aaron i Sawitzky (2006) tvrde da ona zapravo predstavlja skup normi i očekivanja koja se odnose na to kako se ljudi ponašaju i kako stvari funkcionišu u nekoj organizaciji i u sebi sadrži implicitne norme, vrednosti, zajednička očekivana ponašanja i pretpostavke koje zajedno određuju ponašanje članova organizacije.

Kultura neke organizacije pruža „sistem značenja“ – on omogućava članovima organizacije način da pridodaju značenje i vrednost beskrajnom nizu (mnoštvu) događaja koji se tokom vremena dešavaju i unutar i izvan posmatrane organizacije. Organizaciona klima predstavlja manje trajnu komponentu i lakše se može promeniti dok, s druge strane, promene u kulturi neke organizacije zahtevaju značajan napor i trud i, uglavnom, njima moraju prethoditi sistematske i stalne (konzistentne) promene u klimi organizacije (Furham & Goodstein, 1997; Albers, 2009). Burke i Litwin su u svojim radovima predstavili veoma koristan model koji pokazuje kako su organizaciona klima i kultura u međusobnoj interakciji, kao i svaka od njih u interakciji sa ostalim organizacionim varijablama (Burke & Litwin, 1989; Burke & Litwin, 1992).

Organizaciona kultura sastoji se od pet komponenti:

- vrednosti,
- verovanja,
- mitovi,
- tradicija i
- norme.

Ove komponente je teško, gotovo nemoguće meriti, a još ih je teže artikulirati. S druge strane, organizaciona klima opisuje dimenzije radnog okruženja koje se relativno precizno mogu meriti. Za organizacionu klimu se zato može reći da je ona empiricistička⁵ zamena za organizacionu kulturu (Ashforth, 1985).

⁵ Empirizam je u filozofiji pravac prema kojem se celokupno saznanje zasniva na iskustvu.

Mnogobrojni faktori određuju klimu u nekoj organizaciji:

- liderstvo,
- organizaciona struktura,
- istorijat organizacije,
- standardi odgovornosti
- standardi ponašanja
- komunikacija
- sistem nagrađivanja
- poverenje
- posvećenost
- vizija i strategija
- povezanost unutar organizacije

Klima u nekoj organizaciji (Moran & Volkwein, 1992):

- objedinjuje kolektivne percepcije zaposlenih o njoj uzimajući u obzir dimenzije kao što su autonomija, poverenje, povezanost, podrška, pripadnost, inovativnost i pravednost;
- proizvod je njihove međusobne interakcije;
- služi kao osnova za tumačenje događaja i situacija i
- odražava preovlađujuće norme, vrednosti i stavove sadržane u organizacionoj kulturi te organizacije.

Organizaciona klima, drugačije rečeno, predstavlja proizvod interakcije između zaposlenih i ona se odražava kroz (McMurray, 2001):

- nivo stresa,
- stepen pravednosti,
- način donošenja odluka,
- podelu moći,
- upravljanje informacijama,
- prepoznavanje izvrsnosti i
- ovlašćivanje i autonomiju.

Organizaciona klima je definisana kao percepcija koju individue imaju o tome kako se upravlja njihovom radnom grupom i koliko efektivno oni i njihove kolege obavljaju radne zadatke. Može se reći i da ona predstavlja trenutne zajedničke utiske, očekivanja i osećanja koja imaju članovi neke radne grupe i koja utiču na njihov odnos sa rukovodiocima, međusobni odnos, kao i odnos sa drugim radnim grupama unutar organizacije. Fokus i nivo posmatranja i analize je u ovom slučaju na grupi, odnosno radnoj grupi. Organizaciona klima je više u prvom

planu (ona je članovima organizacije vidljivija) što se tiče percepcija članova organizacije, dok je organizaciona kultura više u drugom planu (u pozadini, podsvesti) i definisana je njihovim zajedničkim verovanjima, vrednostima i normama. Nivo posmatranja i analize u slučaju organizacione kulture je organizacija. Percepcije zaposlenih definišu i organizacionu kulturu i klimu, samo na različitim nivoima i kako je organizaciona kultura definisana na višem nivou (organizacija), u odnosu na organizacionu klimu (radna grupa), može se sa sigurnošću tvrditi kako kultura vrši uticaj na klimu (Burke & Litwin, 1992).

U modelu koji su razvili Burke i Litwin (1992), navodi se pet faktora koji utiču na svakodnevnu klimu unutar neke organizacije:

1. *Osećaj pravca u kojem se kreće organizacija*: efekat jasne vizije i misije ili nedostatka iste.
2. *Uloge i odgovornost*: efekat organizacione strukture ojačan menadžerskom praksom.
3. *Standardi i posvećenost*: efekat menadžerske prakse ojačan organizacionom kulturom.
4. *Pravednost nagrađivanja*: efekat sistema, ojačan menadžerskom praksom.
5. *Akcent na fokus na klijente umesto na interne pritiske, standardi izvrsnosti*: efekat organizacione kulture ojačan ostalim organizacionim promenljivima.

Nasuprot ovome, organizaciona kultura je definisana vrednostima i normama kao i značenjima kojima se veoma teško upravlja, koji veoma teško menjaju i kojih često uopšte nismo ni svesni (Schein, 2010). Ipak, organizaciona kultura i klima su izrazito prepoznatljivi elementi unutar organizacije, uz konstataciju da postoji izvesno preklapanje između ova dva koncepta i da nije velika razlika između zajedničkih verovanja (kultura) i zajedničkih percepcija (klima) (McMurray, 2001). Organizaciona kultura je kreirana od širokog spektra internih i eksternih uticaja za koje je utvrđeno da leže van uticaja i kontrole menadžera, odnosno lidera, u organizaciji (Alverson, 1991). Nasuprot tome, organizacionom klimom se smatra suma percepcija o tome kako se organizacija postavlja i odnosi prema svojim zaposlenim unutar njihovog radnog okruženja, i ona se na taj način stvara i razvija konkretno iz unutrašnjih faktora, pre svega pod menadžerskim, odnosno leaderskim, uticajem (Ostroff & Schmitt, 1993).

Međutim, organizaciona klima može postojati na dva različita nivoa: psihološka klima pojedinca koja se odnosi na njegovu percepciju

radnog okruženja, i organizaciona klima koja sadrži zajedničke percepcije zaposlenih o organizacionom okruženju (Ostroff, 1993; Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2011). Po drugim autorima, organizaciona kultura odražava način na koji stvari funkcionišu u organizaciji, a organizaciona klima je kao odraz načina na koji zaposleni percipiraju i opisuju karakteristike njihovog radnog okruženja (Verbeke, Volgering, & Hessels, 1998).

Edgar Schein definiše organizacionu kulturu kao obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je grupa usvojila i naučila tokom rešavanja problema svoje eksterne adaptacije i interne integracije, koje su funkcionisale dovoljno dobro da bi se mogle smatrati validnim i, dakle, da se prenose novim članovima kao ispravan način da se vidi, misli i oseća u vezi sa tim problemima. Nadalje, on tvrdi da društveni i organizacioni konteksti mogu biti konceptualizovani kao klima ali ako pokušamo promeniti kontekst, moramo razumeti mnogo više od samih dimenzija koje ga opisuju (Schein, 2010).

Kao što je već navedeno ranije, uspostavljena organizaciona kultura i klima poseduju usvojen skup očekivanih posledica zasnovanih na ponašanjima i praksi, kao i nagradama. Organizaciona klima se može posmatrati kao jedan trenutak u vremenu, presek u jednoj vremenskoj tački, i percepcije zaposlenih povezanih sa tom vremenskom tačkom. Dok se organizaciona kultura sporo formira i teško menja, organizaciona klima, s druge strane, je promenljiva i može se menjati pod uticajem mnogih faktora unutar organizacije. Organizaciona kultura i klima mogu se opisati i kao kalup za radne stavove i ponašanje zaposlenih, koji zauzvrat utiču na performanse organizacije (Hemmelgarn, Glisson, & James, 2006).

Od organizacija se zahteva da se kontinuirano menjaju i prilagođavaju, što direktno utiče na njihovu prirodu i oblik. U okviru ovih promena, od organizacija se zahteva da razviju nove organizacione forme i koncepte poslovnih procesa, koji utiču na to kako zaposleni vremenom mogu da percipiraju faktore kao što su saradnja između zaposlenih i odnos menadžer – potčinjeni (Kangis & Williams, 2000). Organizacioni učinak stoga zavisi od poslovnog procesa koji kao rezultat ima postizanje tih ciljeva. Organizacije moraju kreirati pozitivnu organizacionu kulturu i klimu koje podržavaju zaposlene u obavljanju njihovih radnih zadataka, kako bi kod njih stvorile posvećenost poslu. Kultura i klima oblikuju prirodu, ton i fokus odnosa i interakcije, ne samo interno, već i eksterno, u odnosu prema klijentima.

Pretpostavke koje zaposleni u nekoj određenoj organizaciji imaju o klimi su zasnovane na politici, praksi, procedurama i rutinama kojih su oni predmet. Pretpostavke zaposlenih o organizacionoj klimi su takođe zasnovane na tipovima očekivanog ponašanja i percepcijama koja od tih ponašanja bivaju nagrađena i podržana, a koja ne. Na organizacionu klimu se može uticati operativnim procedurama i alokacijom potrebnih resursa (Davidson, 2003). U današnje vreme, vreme konstantnih i velikih promena, kako bi se ostvarilo to da zaposleni pozitivno reaguju na organizacione promene i promenu klime organizacije, potrebno je da zaposleni imaju osećaj da njihov posao predstavlja izazov. Njima takođe mora biti omogućeno da učestvuju u donošenju odluka o tome kako će neka promena biti uvedena u organizaciju dok, s druge strane, njihovi međuljudski odnosi moraju biti zasnovani na uzajamnom poverenju.

Organizaciona klima je pokazatelj preovlađujućih uslova širom raznovrsnih organizacionih aktivnosti. Kao rezultat ove različitosti i uobičajene prirode mnogih elemenata u organizacijama, promenu organizacione klime je prilično teško postići, mada je pokazano da se ona ipak može lakše menjati nego organizaciona kultura (McNabb & Sepic, 1995). Kultura se odnosi na čvrsto ugrađene uverenja i vrednosti zaposlenih, i kao takva nalazi se na dubljem nivou psihologije zaposlenih nego organizaciona klima. Organizaciona kultura se nalazi više na nivou nesvesnog u suptilnijoj psihologiji radnog mesta. Dok su politika, prakse i nagrade koje definišu organizacionu klimu uočljivi, verovanja i vrednosti koje definišu organizacionu kulturu nisu direktno vidljive. Klima se može opaziti/posmatrati i nalazi se u glavama zaposlenih na svesnom nivou, dok se kultura nalazi u podsvesti (Moran & Volkwein, 1992; Reichers & Schneider, 1990; Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2011).

Prema McNabb i Sepic (1995), organizaciona kultura stvara posebnu klimu za poslovanje u organizaciji. Proizvod interakcije kulture, klime i zaposlenih je skup procesa, procedura i politika koje određuju, daju legitimitet i usmeravaju rad organizacije. Iako se organizaciona klima može menjati lakše od organizacione kulture, ona je skoro isto tako trajna i prožimajuća unutar radne grupe. Nasuprot organizacionoj kulturi, koja generalno određuje ponašanje zaposlenih u organizaciji, organizaciona klima direktno utiče na njihovo trenutno ponašanje. Na ovom mestu treba konstatovati i činjenicu da je organizaciona klima, iako pod uticajem organizacione kulture, istovremeno u stanju da tu kulturu oblikuje, odnosno menja. Članovi organizacije razvijaju zajedničke percepcije svog radnog okruženja (klimu) u odnosu na i u okviru

zajedničkog referentnog okvira (kulture) koji se kontinuirano tokom vremena oblikuje i preoblikuje (McMurray, 2001).

Schneider i drugi (1996) navode niz faktora koji se mogu koristiti za promenu organizacione klime. Postoje mnoge dimenzije i elementi koji definišu organizacionu klimu i promene iste samo ako se menjaju trenutne politike, prakse, procedure i rutine. Na ovom mestu može se postaviti pitanje: zašto uopšte menjati organizacionu klimu? Odgovor je veoma jednostavan: to je neophodno i potrebno zato što organizaciona klima utiče na uspeh i učinak organizacije. Organizacije se bore da razviju i promovišu organizacionu klimu koja im je potrebna kako bi uspele da zadrže svoje najbolje zaposlene. One mogu da preduzmu određene korake kako bi se izgradila pozitivnija i organizaciona klima koja bi bila usmerena više ka zaposlenima, a ti koraci su (Hellriegel & Slocum, 2006):

- *komunikacija* – koliko često se komunicira i načini kojima se informacije prenose u organizaciji;
- *vrednosti* – vodeći principi organizacije i da li se ili se ne modeliraju od strane svih zaposlenih, uključujući i vođstvo;
- *očekivanja* – tipovi očekivanja u vezi toga kako se menadžeri ponašaju i donose odluke;
- *norme* – normalni, rutinski načini ponašanja i ophođenja jednih prema drugima u organizaciji;
- *politike i pravila* – stepen fleksibilnosti i ograničavanja u organizaciji;
- *programi* – programiranje i formalne inicijative pomažu u podršci i naglašavanju klime na radnom mestu i
- *liderstvo* – lideri koji dosledno podržavaju željenu organizacionu klimu.

Jedan od novijih pristupa problemu organizacione klime fokusirao se na interaktivan sistem vlasništva ideja, poverenja, otvorenosti i preuzimanja rizika, kao dimenzija organizacione klime. Otvorenost, posmatrana u kontekstu ovog rada, odnosi se na otvorenu organizacionu klimu koja podržava doprinos znanju i prenošenje znanja, kao i razvijanje pozitivnih ponašanja u smislu upravljanja znanjem. Otvorena organizaciona klima evoluirala iz organizacione kulture koja je okarakterisana niskim upućivanjem na moć i određenim stepenom saradnje, što zahteva dijalog koji nastaje kroz interakciju između zaposlenih organizaciji (Nazari, Herremans, Isaac, Manassian, & Kline, 2009).

2.1.4 Povezivanje organizacione klime i prenošenja znanja

Organizaciona klima je, pokazano je u mnogim istraživanjima, jedan od ključnih pokretača za aktivno uključivanje zaposlenih u procese prenošenja znanja kroz organizaciju (Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; Buckman, 1998; Huber, 2001; Liang, Xue, Ke, & Wei, 2010). Pokazano je, takođe, da organizaciona klima (isto kao i timska klima), gledano iz ugla procesa prenošenja znanja, ima tri istaknute dimenzije: pravednost, pripadnost i inovativnost (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Barry & Hardin, 1982; Kim & Mauborgne, 1997; Kim & Lee, 1995; Marwell & Oliver, 1993; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Organizaciona kultura i klima su jasno povezani koncepti, i mnogi veruju da su to najkorisniji i najbolji instrumenti za razumevanje organizacionih pojava kada se koriste zajedno, tj. u kombinaciji jedni sa drugima (Schneider & Rentsch, 1988). Za uspešnu implementaciju i razvoj koncepta upravljanja znanjem neophodno je kreirati, odnosno dizajnirati, odgovarajuću organizacionu kulturu, odnosno promeniti postojeću. Pod organizacionom kulturom se podrazumeva sistem vrednosti, verovanja i modela ponašanja, koji zaposleni stiču zajedničkim radom. Postoje četiri osnovna tipa kulture (Hendi, 1996):

- kultura moći,
- kultura uloge,
- kultura zadatka i
- kultura podrške.

Upravljanje znanjem zahteva proces promene organizacione kulture organizacije i stvaranje takvog ambijenta u kojem će znanje predstavljati vrednost i biti osnovni kriterijum u svim procesima upravljanja ponašanjem i razvojem zaposlenih (Pržulj, 2000). Neophodno je stvaranje odgovarajuće kulture u organizaciji i ovde se prepoznaje uloga lidera u ovom procesu, a to je njegova uloga kao dizajnera. Lider mora biti taj koji će dizajnirati organizacionu kulturu koja će promovisati učenje i znanje kao osnovne vrednosne kriterijume za rast, razvoj, napredak i uspešnost zaposlenih.

Kultura organizacionog učenja je kultura koja podržava sticanje informacija, distribuciju i razmenu znanja, jača i podržava kontinuirano učenje i primenu novih znanja na organizaciono usavršavanje. Takva kultura se ogleda širom organizacije u vidu obrazaca vrednosti i uverenja o važnosti učenja, njegove implementacije i širenja. Ove vrednosti i

verovanja su zasnovane na primetnim, istaknutim faktorima organizacionog tj. radnog konteksta kao što su norme vezane za kreativnost i inovativnost, organizacione prakse menadžmenta ljudskih resursa koje podržavaju stalni razvoj zaposlenih i menadžerske prakse koje olakšavaju i podstiču napore usmerene na promene i inovacije u organizaciji.

Spomenute vrednosti i uverenja funkcionišu tako što kod pojedinaca oblikuju individualne psihološke klime povezane sa sticanjem i primenom novih znanja i veština, a ogledaju se u faktorima kao što su individualna očekivanja i sopstvena uverenja o primeni naučenog, kao i verovanja o važnosti i vrednosti promena i poboljšanju performansi putem učenja. Ovi poslednji činioци predstavljaju podskup elemenata koji čine ono što je nazivamo klimom transfera učenja, odnosno znanja u organizacijama (Holton, Bates, Seyler, & Carvalho, 1997). Drugim rečima, organizaciona klima koja podstiče učenje i prenošenje znanja, konkretno očekivanja i verovanja pojedinaca u vezi njihove sposobnosti da koriste učenje i prenošenje znanja kao metod za poboljšanje individualnih i organizacionih performansi, stvara organizacionu kulturu učenja, odnosno organizaciju koja uči, i na ovom mestu možemo uočiti i shvatiti uzročno-posledičnu povezanost i isprepletanost ovih koncepata (Bates & Khasawneh, 2005). Ova povezanost između organizacione klime i učenja, odnosno prenošenja znanja, pokazana je i u drugim radovima koji su se bavili izučavanjem ove oblasti (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Davenport & Prusak, 1998; Yoo, Huang, & Lee, 2012)

Veruje se da organizaciona klima koja podržava učenje i prenošenje znanja predstavlja veoma značajnog posrednika između organizacione kulture učenja, odnosno kulture organizacije koja uči, i organizacionih performansi. Ova konceptualizacija je potpuno u skladu sa modelom organizacionog funkcionisanja koji su konstruisali James i Jones u kojem se navodi da je organizaciona klima uzročno-posledično vezana za organizacione izlazne veličine kao što su produktivnost, promet i druge, putem dva mehanizma (James & Jones, 1976):

1. stavovi i motivacija;
2. ponašanje i performanse.

U ovom modelu, inovacija se posmatra kao organizaciona izlazna promenljiva koja je direktno zavisna od stavova pojedinaca, njihove motivacije i ponašanja. Drugim rečima, jedan element uspešnih organizacionih strategija učenja je stvaranje povoljne organizacione klime koja podstiče učenje i prenos znanja. Takva klima vremenom stvara

odgovarajuću organizacionu kulturu, a takva organizaciona kultura, kultura organizacije koja uči (Holton, 2005):

- ističe vrednost učenja i njegove kreativne primene u rešavanju problema vezanih za posao;
- obično uključuje jaku vezu između željenih organizacionih ciljeva i izlaza s jedne strane, i učenja s druge strane.

Ovi faktori obezbeđuju primenu i razvoj takvih organizacionih politika, praksi i procedura koje su u skladu sa organizacionom klimom koja podržava primenu usvojenog, stečenog znanja. Takve klime odražavaju se na organizacione izlaze – autpute (npr. inovaciju), kroz njihov uticaj na kognitivna i afektivna stanja zaposlenih, uključujući i takve stvari kao što su očekivanja o efektivnosti napora za poboljšanje organizacionih performansi i autputa, uverenja o potencijalu za promene i poboljšanja, i vrednosti i norme vezane za promene, adaptacije i inovacije. Ova povezanost između organizacione klime i inovacija je potvrđena u istraživanjima koja su ukazala da takva veza i te kako postoji (Abbey & Dickson, 1983; Bates & Khasawneh, 2005). Ukratko, organizaciona klima koja podstiče učenje i prenošenje znanja unapređuje organizacione performanse, to jest organizacione izlaze – autpute kao što su inovativnost i produktivnost, putem uticaja na motivaciju pojedinaca, njihove stavove i njihovo organizaciono ponašanje.

2.2 LIDERSTVO I PRENOŠENJE ZNANJA

Može se reći da je fenomen liderstva star je koliko i ljudska civilizacija; koren ove reči nalazimo u staropersijskom jeziku i ima značenje ići, putovati, što u datom kontekstu znači prvenstveno menjati mesto, ideju, zadatak, cilj itd. Lider nije samo vođa koji predvodi ljude, odnosno organizaciju na nekom putu, već je on podjednako usmeren i na probleme koji se javljaju tokom puta i na efekte tog puta, kao i na emocije i aktivnosti putnika (Grubić-Nešić, 2008). Lider je osoba koja ima viziju budućnosti organizacije koju ume da prenese na druge i motiviše ih da je realizuju (Bitel, 1997). Biti lider znači da sve što imate u sebi usmerite ka svemu onome što možete da budete (Has-Tamarkin, 1995). Liderstvo se u literaturi iz oblasti menadžmenta definiše na različite načine; pregledom literature može se videti da jedna od definicija liderstva govori o tome da je ono „proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije“ (Stoner, Friman, & Gilbert, 1997), druga govori o tome da je

liderstvo „proces putem koga neki članovi grupe utiču na ostale u pravcu ostvarivanja grupnih ili organizacionih ciljeva“ (Grinberg, 1998), treća definiše liderstvo kao „sposobnost da se utiče na grupu kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi“ (Robbins, 2003) dok četvrta navodi da je ono „proces putem koga pojedinac utiče na grupu da ostvare njihove zajedničke ciljeve“ (Northouse, 2008).

Značajnija istraživanja pojma liderstva izvršena su tokom XX veka. Detaljno je analizirana jedna osoba, lider, njegove osobine i kvalitete, izvori moći, način upotrebe moći, njegove sposobnosti, ponašanje i snalaženje u raznim složenim situacijama. U novijem razmatranju problema liderstva težište se sve više pomera sa ličnosti lidera i njegovih karakteristika ka interakciji između lidera i njegovih sledbenika-saradnika. Upravo zbog toga se liderstvo često definiše kao odnos između lidera i onih koji su njemu podređeni, pri čemu je ključno pitanje ostvarenje zajedničkog cilja (Vidović, 2005).

Pojam liderstva podrazumeva sledeće (Grubić-Nešić, 2008; Northouse, 2008):

- liderstvo je proces;
- liderstvom se ostvaruje uticaj na druge ljude;
- liderstvo se ostvaruje u kontekstu grupe, i
- liderstvo podrazumeva ostvarivanje ciljeva.



Slika 2: Različiti pogledi na liderstvo (izvor: Northouse, 2008)

Lider je taj koji definiše organizacione ciljeve i na taj način određuje pravac aktivnosti članova organizacije; on zatim mora znati način da svoje sledbenike-saradnike navede da tu viziju na prvom mestu razumeju, zatim da poveruju u nju i konačno, da je prihvate kao svoju. Drugim rečima, on definiše organizacione ciljeve i na taj način određuje pravac kolektivne akcije svojih sledbenika-saradnika, to jest članova organizacije (Bennis & Nanus, 1985). Mnogi autori su pokazali da je liderstvo jedan interaktivan fenomen gde lideri i sledbenici-saradnici utiču jedni na druge (Burns 1978; Heller & Van Till, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). Kako Northouse (2008) diskutuje, liderima su potrebni sledbenici-saradnici, a njima je, s druge strane, potreban lider. Oni su, kako se dalje navodi, u procesu liderstva zajedno – dve strane istog novčića (Rost, 1991).

Morgan i Smircich definišu liderstvo iz interpretativne perspektive, koji lidera prikazuje kao osobu koja definiše realnost i nameće je svojim sledbenicima (Smircich & Morgan, 1991; Smircich & Morgan, 1982). Kod ovih autora taj proces se naziva uramljivanje ili *framing*, zato što lider određuje okvir⁶ za sliku realnosti koju razvijaju njegovi sledbenici-saradnici koji gledaju na svet „liderovim očima“, tj. vide svet i interpretiraju ga kroz vizuru koju im lider postavlja, te je i njihovo ponašanje oblikovano onako kako lider želi da se oni ponašaju i gledaju na stvari. Teorije liderstva pretpostavljaju da postoji odnos zavisnosti koji se formira između lidera i njegovih sledbenika-saradnika, koji smatraju da je bolje da neko drugi umesto njih interpretira stvarnost i određuje pravce akcije, te je ova zavisnost svesna i dobrovoljna (Janićijević, 2011).

Gardner i Laskin definišu šest konstanti liderstva (Gardner & Laskin, 1996):

1. *Priča*: lider mora da ima centralnu priču ili poruku koja mora biti efektivna za veliku i heterogenu grupu. Tokom kriza ta priča mora da bude brza i nedvosmislena, što implicira jednostavnost i jasnoću centralne poruke.
2. *Publika*: nijedna priča nema efekta bez publike.
3. *Organizacija*: lider u početku postiže inicijalni uspeh obraćajući se direktno publici; međutim, za trajno i postojano liderstvo neophodna je institucija zasnovana na organizaciji i njenoj bazi.

⁶ engl. *frame*

4. *Oličenje*: lider mora biti oličenje svoje priče, što znači da ne sme biti u kontradikciji sa svojom centralnom porukom.
5. *Obraćanje*: većina kreativnih lidera koristi indirektno obraćanje, kroz simbolični proizvod koji kreira, dok se većina političkih lidera direktno obraća publici. Direktno obraćanje je riskantnije, ali može biti efektivnije, posebno ako se posmatra kratkoročni efekat.
6. *Veština*: uspešni lideri mogu postati samo osobe koje dostignu veoma visok stepen ekspertnih znanja u svom radu ili kredibiliteta u svom životu. Direktni lideri u principu imaju manjak tehničkog znanja, dok se snaga indirektnih lidera upravo bazira na njihovom znanju o konkretnim stvarima.

Četiri ključna elementa liderstva su (Vidović, 2005):

1. *Članovi tima, tj. sledbenici-saradnici*: različitim ljudima odgovaraju različiti načini rukovođenja: novim članovima je potrebno više obučavanja i usmeravanja, oni koji imaju manjak samopoštovanja i samopouzdanja zahtevaju više podrške itd. Lideri moraju poznavati svoje zaposlene i biti u stanju da razumeju njihove potrebe, emocije i motivaciju, kao i samu ljudsku prirodu.
2. *Lider*: dobri lideri moraju na prvom mestu dobro poznavati sebe, moraju znati ko su, šta znaju i umeju i, konačno, lideri moraju znati šta su njihove mogućnosti. Oni pri tome stalno moraju imati na umu činjenicu da njihov uspeh prvenstveno zavisi od uspeha njihovog tima i da, ukoliko žele da budu uspešni, moraju uveriti svoje sledbenike-saradnike u to da ih treba i vredi pratiti, jer je to put ka ostvarivanju cilja.
3. *Komunikacija*: jedna od osnovnih pretpostavki uspešnog i efektivnog rukovođenja je činjenica da se ono ostvaruje kroz dvosmernu komunikaciju. Jedan deo komunikacije između lidera i članova tima je verbalna komunikacija, dok veliki deo čini neverbalna komunikacija. Veoma je važno da se komunikacija odvija na korektan i iskren način, jer se tako izgrađuje kvalitetan odnos između lidera i članova njegovog tima, kao i dobri međusobni odnosi unutar tima. Na taj način dolazi do sinergetskog efekta, podiže se kolektivni duh tima i stvaraju se preduslovi za unapređenje kvaliteta rada celokupne organizacije.

4. *Situacija*: svaka situacija je jedinstvena i drugačija te zahteva različite načine ponašanja. Dobar lider zna da donese pravi sud u potrebnom stilu rukovođenja i odgovarajućoj akciji u određenoj situaciji. Kako će on reagovati, u velikoj meri zavisi i od odnosa sa nadređenima, sposobnosti članova tima i organizovanja tima.

U odnosu na inovaciju centralne poruke lidera razlikuju se sledeći tipovi lidera (Gardner & Laskin, 1996):

Tabela 5: Tipovi lidera u odnosu na inovaciju centralne poruke (izvor: Gardner & Laskin, 1996)

	Tip lidera:	Osobine:
1.	Ordinarni	a) zna način da efektivno iskomunicira tradicionalnu priču među pristalicama; b) danas sve više nepoželjan tip lidera.
2.	Inovativni	a) priči daje svež sastojak ili je osvetljava na drugačiji način; b) ima odlike transakcionih lidera
3.	Vizionarski	a) kreira novu priču, nepoznatu publici, kojom postiže efektivnost na višem nivou; b) ima odlike transformacionih lidera

Kao što je poznato, lideri većinu svog radnog vremena provode u radu sa ljudima. Prema kvalitetu međuljudskih odnosa između lidera i njegovih sledbenika-saradnika, mogu se prepoznati *rezonantni* i *disonantni* lideri, odnosno lideri čiji su postupci u skladu sa osećanjima sledbenika-saradnika, te se svi zajedno nalaze u pozitivnoj psihološkoj klimi, i, nasuprot tome, lideri čiji postupci odudaraju od želja i osećanja sledbenika-saradnika, te psihološka klima u tom slučaju nije pozitivna i stimulatívna (Goleman, 2002). Prema Golemanu, razlikuju se sledeći tipovi lidera, koji su prikazani u tabeli 6 na sledećoj strani (Goleman, Bojacis, & Maki, 2006):

Tabela 6: Tipovi lidera prema Golemanu (izvor: Goleman, Bojancis & Maki, 2006)

Tip lidera:	Kvalitet odnosa:	Osobine:
1. Vizionar	rezonantan	Stvara pozitivnu klimu u organizaciji, pomera ljude prema zajedničkom snu, novoj viziji organizacije ili novom, originalnom pravcu i putu delovanja.
2. Trener	rezonantan	Pomaže zaposlenima da poboljšaju svoje performanse na dugoročnoj osnovi, stvarajući veoma pozitivnu klimu u organizaciji, povezuje htenja svakog zaposlenog sa ciljevima organizacije.
3. Staratelj	rezonantan	Jača međusobne veze, motiviše sledbenike-saradnike u stresnim situacijama organizaciji, kreira harmoniju povezujući zaposlene.
4. Demokrata	rezonantan	Gradi konsenzus i stimuliše zaposlene da poboljšaju svoje performanse, vrednuje ih i stvara participativnu kulturu.
5. Regulator	disonantan	Reguliše korake kako da se ostvareni rezultati približe očekivanim ali to često loše izvodi u praksi, te tip lidera uglavnom stvara negativnu klimu.
6. Komandant	disonantan	U krizama, preokretima ili u kriznoj situaciji ovaj tip lidera ublažava neizvesnost izdajući jasne direktive. Često zloupotrebljavan model, stvara negativnu organizacionu klimu.

Bass definiše 11 principa liderstva (Bass, 1990):

1. *Svest o sopstvenim vrednostima i lično usavršavanje:* svest o sopstvenim vrednostima podrazumeva da je lider svestan: šta je, šta zna i šta ume da uradi. Samousavršavanje znači da on stalno mora da usavršava svoja znanja, sposobnosti i veštine.
2. *Profesionalno znanje:* lider mora dobro da poznaje svoj posao i zadatke zaposlenih.
3. *Uspostavljanje odgovornosti i preuzimanje odgovornosti za sopstvene akcije:* lideri moraju uvek tražiti nove puteve koji

vode ka uspehu organizacije kojom rukovode. Kada stvari ne pođu pravim putem, lideri ne treba da krive druge za neuspeh. Potrebno je analizirati situaciju, preduzeti korektivnu akciju i suočiti se sa novim izazovima.

4. *Donošenje pravovremenih i jasnih odluka:* treba koristiti efikasne metode za rešavanje problema, donošenje odluka i planiranje.
5. *Davanje ličnog primera zaposlenima:* lideri svojim radom moraju davati dobar primer za ostale zaposlene.
6. *Vođenje brige o zaposlenima:* lideri moraju poznavati karakterne osobine zaposlenih i iskreno voditi brigu o svojim zaposlenima.
7. *Informisanje zaposlenih:* lideri moraju znati kako da komuniciraju sa zaposlenima unutar organizacije kojom rukovode.
8. *Razvijanje osećaja odgovornosti:* lideri moraju razviti pozitivne karakterne osobine među svojim zaposlenima, a posebno osećaj odgovornosti za posao koji rade.
9. *Obezbeđivanje realizacije ciljeva organizacije:* lideri moraju obezbediti da ciljevi organizacije budu shvaćeni i izvršeni, odnosno realizovani. Kod ovog principa komunikacija sa zaposlenima je od presudnog značaja.
10. *Obučavanje ljudi za timski rad:* mnogi lideri greše kada unapred tvrde za njihove organizacije da su tim. Oni su, uglavnom, samo grupe ljudi koji rade svoj posao te treba raditi na obučavanju ljudi za timski rad.
11. *Korišćenje svih raspoloživih kapaciteta organizacije:* timskim nadahnućem svojih zaposlenih, lideri će biti sposobni da zaposle sve kapacitete organizacije.

2.2.1 Pristup liderstvu zasnovan na osobinama

U XX veku osnovno pitanje koje je zaokupljalo pažnju istraživača u ovoj oblasti bilo je: šta je to što čini lidera odnosno koje to karakteristike izdvajaju lidera od drugih ljudi koji se ne mogu smatrati liderima. U cilju

pronalaženja odgovora na ovo pitanje posmatrali su se lideri i njihove osobine s namerom da se odredi koje osobine oni kao lideri poseduju. Pretpostavka je bila da su neki ljudi rođeni da budu lideri, odnosno da je liderstvo urođen talenat ili skup osobina, te se na taj način mogu identifikovati osobine koje lidere čine takvima. Ako bi se identifikovale te osobine, onda bi bilo relativno jednostavno pronaći ljude za liderske pozicije (Bateman & Snell, 2002; Bass, 1990; Jago, 1982).

Vršena su mnoga istraživanja u ovom pravcu, posebno sredinom XX veka, ali nisu uspela da otkriju nijednu osobinu koja bi, u nizu različitih situacija, karakterisala samo lidere, te je postalo jasno da lideri nemaju niti jednu osobinu koja bi ih razlikovala od običnih ljudi, te se na ovaj način oni jednostavno ne mogu prepoznati. Istovremeno, došlo se i do zaključka da nije dovoljno da neka osoba poseduje samo određene osobine kako bi bila uspešan lider, iako su se izdvojile neke zajedničke osobine lidera kao što su samopouzdanje, otvorenost, inteligencija, jer je bilo jasno da ove osobine imaju i ljudi koji nisu lideri. Takođe, došlo se do zaključka i da su neke osobine, kao što je to na primer samopouzdanje, posledica a ne uzrok pozicije lidera u organizaciji (Stogdill, 1948).

Istraživanja su pokazala i to da neke osobine povećavaju verovatnoću da će neko postati lider, kao i da postoje neke univerzalne i opšteprihvaćene osobine koje lideri poseduju (Petković, 2011). Posedovanje određenih osobina svakako je potreban ali ne i dovoljan uslov da bi neko postao lider, posebno ne uspešan lider. Ako bi se liderstvo posmatralo samo sa aspekta osobina ličnosti, taj pristup bi imao jedan krupan nedostatak a to je sagledavanje uzajamnog dejstva i uticaja između lidera i njegovih sledbenika-saradnika (Grubić-Nešić, 2008). U skladu sa tim, Stogdill (1948) definiše liderstvo kao odnos među ljudima u različitim društvenim situacijama.

Krajem XX veka obnovilo se interesovanje za ovaj pristup liderstvu i mnogi istraživači pružili su nove argumente koji prvenstveno ističu harizmu i viziju kao ključne osobine lidera (Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Bennis, 1991; Zaleznik, 1977; Kirkpatrick & Locke, 1991; Luthans, 2005; Northouse, 2008).

Studije o liderskim osobinama i karakteristikama prikazane su u tabeli 7 prikazanoj na sledećoj strani:

**Tabela 7 : Različite studije o karakteristikama i osobinama lidera
(izvor: Northouse, 2008)**

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader i Alliger (1986)	Kirkpatrick i Locke (1991)
Inteligencija	Inteligencija	Postignuće	Inteligencija	Energičnost
Budnost	Muževnost	Istrajnost	Muževnost	Motivisanost
Pronicljivost	Prilagodljivost	Pronicljivost	Dominantnost	Integritet
Odgovornost	Dominantnost	Inicijativa		Pouzdanost
Inicijativa	Ekstrovertnost	Samopouzdanje		Kognitivna sposobnost
Upornost	Konzervativnost	Odgovornost		Poznavanje zadataka
Samopouzdanje		Kooperativnost		
Društvenost		Tolerantnost		
		Uticajnost		
		Društvenost		

Luthans (2005) kao osnovne osobine i sposobnosti uspešnih lidera u organizacijama izdvaja sledeće:

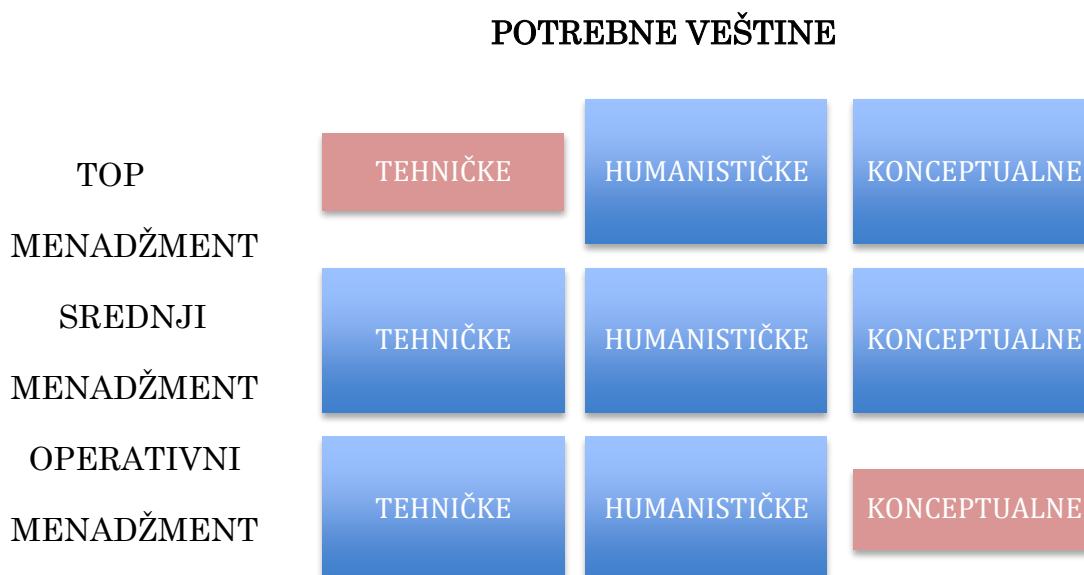
1. Motivacija za istrajnost u procesu ostvarivanja organizacionih ciljeva.
2. Motivacija za vođenje sledbenika-saradnika i vršenje uticaja na njih.
3. Besprekorni integritet koji sadrži istinoljubivost i pretakanje reči u dela kao i održanje date reči i obećanja.
4. Samopouzdanje koje stvara poverenje sledbenika-saradnika.
5. Inteligencija koja se ogleda u rešavanju problema i pronalaženju novih pristupa i rešenja, kao i u sposobnosti obrade informacija.
6. Odlično poznavanje poslova kojim se organizacija bavi.
7. Emocionalna inteligencija.

Ovaj pristup liderstvu je intuitivno dopadljiv, može se pohvaliti dubinom i širinom jer se već čitav vek vrše istraživanja liderstva po ovom

pristupu i fokus kod njega je isključivo na lideru, te on veoma jasno ukazuje na šta je potrebno obratiti pažnju ako neko želi biti lider. Kritike ovog pristupa usmerene su na to da nije moguće definisati konačnu listu osobina koje čine lidera, zatim da se, kako je Stogdill (1948) u svom istraživanju pokazao, pri ovom pristupu ne uzima u obzir efekat različitih situacija i konačno, da se pojavljuju veoma subjektivna izdvajanja najvažnijih osobina lidera, a one nisu ispitane u kontekstu rezultata liderstva. Kako Northouse (2008) zaključuje, ovaj pristup uprkos nedostacima može imati primenu na svim organizacionim nivoima i u svim tipovima organizacija jer daje prilično jasne smernice o tome koje osobine je poželjno da lideri poseduju.

2.2.2 Pristup liderstvu zasnovan na veštinama

Razvoj ovog pristupa istraživanju liderstva desio se pedesetih godina XX veka i vezuje za Roberta Katza, koji je posmatrao liderstvo kao niz veština koje se mogu razviti (Katz, 1955). On je u svom radu prikazao koje menadžerske veštine i u kojem obimu je potrebno da poseduju rukovodioci na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji:



Slika 3: Potrebne menadžerske veštine (izvor: Katz, 1955)

Ovakvo istraživanje kasnije je evoluiralo u jedan novi pristup, pristup veština i sposobnosti⁷. Po ovom pristupu, umesto da se istražuju lične karakteristike koje izdvajaju lidere od nelidera, izdvajaju se njihove veštine i kompetencije (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005; Yammarino, 2000; Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000; Bass, 1990).

Tabela 8: Osobine lidera (izvor: Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005)

Osobine lidera	Opis
Motivacija	Visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa, energija
Čast i moralni integritet	Pouzdanost, poverenje
Samopoštovanje	Verovanje u sopstvene vrednosti
Kognitivne sposobnosti	Sposobnost da se prihvati, obradi i interpretira velika količina informacija
Kreativnost	Originalnost
Želja za vođstvom	Volja da se postane lider
Fleksibilnost	Sposobnost adaptiranja različitim sledbenicima i situacijama

Prema Bennisu postoje četiri glavne kompetencije lidera (Bennis, 1991):

1. *Upravljanje značenjem*: to je prva, odnosno osnovna kompetencija svakog lidera, koja se ogleda u interpretiranju stvarnosti i definisanju, tj. određivanju značenja stvari i događaja u okruženju svojim sledbenicima-saradnicima.
2. *Upravljanje pažnjom*: da bi uopšte bili u situaciji da interpretiraju stvarnost svojim sledbenicima-saradnicima, lideri moraju privući pažnju na sebe tj. moraju biti na neki način privlačni, zanimljivi, interesantni za ostale ljude.
3. *Upravljanje poverenjem*: lider na prvom mestu mora biti pouzdan i njegovi sledbenici-saradnici moraju imati poverenja

⁷ engl. *skills and competences*

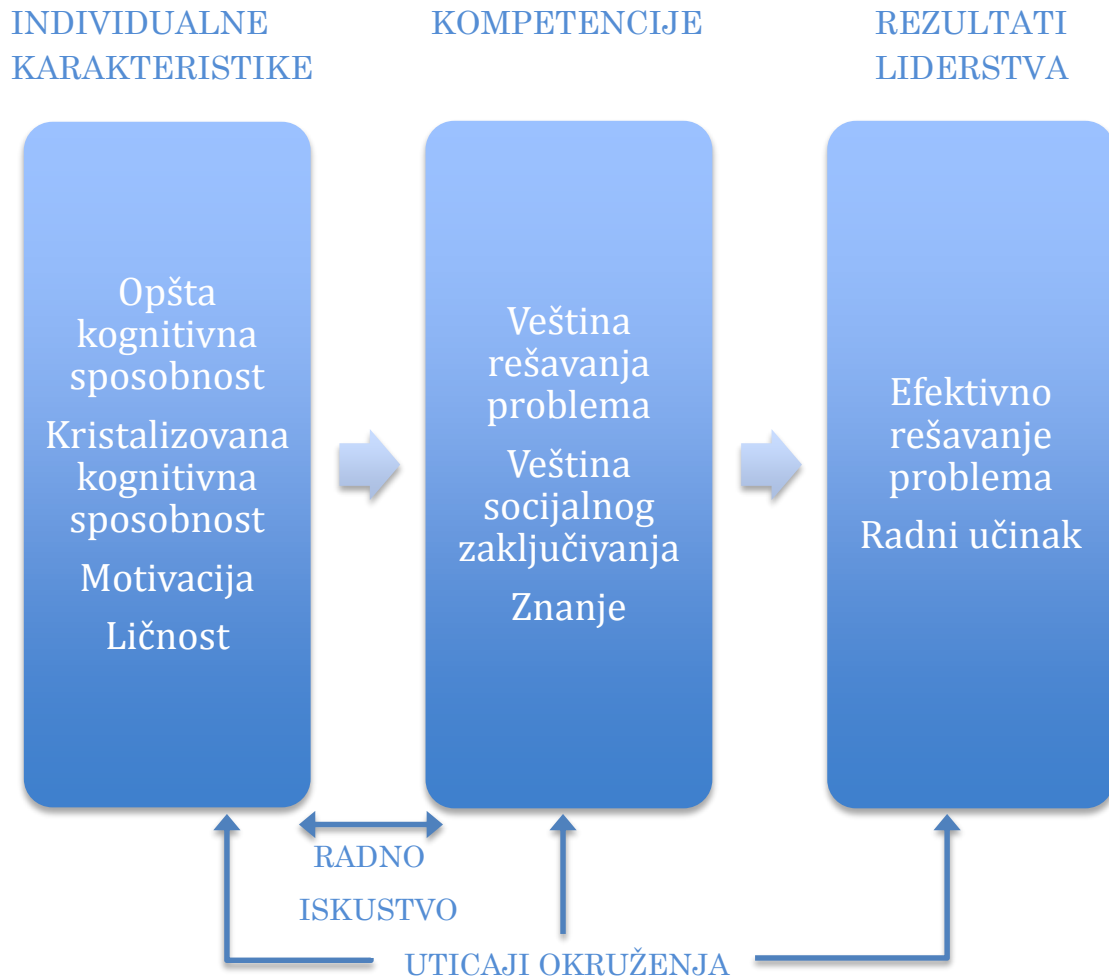
u njega, te zato on mora biti dosledan u svom delanju i svojim odlukama.

4. *Upravljanje sobom*: lideri moraju imati vrlo preciznu i tačnu sliku o sebi i svojim sposobnostima jer, ukoliko ovaj element liderstva izostane, oni mogu postati izopačeni i naneti velike štete svojim sledbenicima-saradnicima.

David Whetten i Kim Cameron identifikovali su sledećih deset veština koje su najčešće povezane sa uspešnim liderima (Whetten & Cameron, 2006):

1. Verbalna komunikacija (uključujući veštinu slušanja)
2. Upravljanje vremenom i stresom
3. Donošenje individualnih odluka
4. Prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema
5. Motivisanje i uticanje na druge
6. Delegiranje
7. Postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
8. Samosvest, poznavanje sebe
9. Izgradnja tima
10. Upravljanje konfliktima

Mumford i drugi (2000) su razvili model liderstva zasnovan na veštinama koji sadrži pet komponenti: kompetencije, individualne karakteristike, rezultati liderstva, radno iskustvo i uticaji okruženja (Northouse, 2008; Mumford, Zaccaro, Harding, & Fleishman, 2000). Ovaj model liderstva prikazan je na slici 4 na sledećoj strani:



Slika 4: Model liderstva zasnovan na veštinama (izvor: Northouse, 2008, prema Mumford, Zaccaro, Harding, & Fleishman, 2000)

Ovaj pristup liderstvu akcenat stavlja na lidera i ukazuje na važnost razvoja specifičnih veština esencijalnih za efektivno liderstvo na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, i on je intuitivno prijemčiv, to jest definiše liderstvo kao skup veština koje ljudi mogu naučiti i uvežbavati kako bi postali bolji lideri. Model liderstva zasnovan na veštinama takođe pruža širok pogled i obuhvata mnoge složenosti liderstva koje se ne mogu naći kod ostalih pristupa, i konačno, on pruža strukturu koja može pomoći u kreiranju procesa nastave, obuke i treninga iz oblasti liderstva i u tome leži glavna oblast primene ovog modela. Kako diskutuje Northouse (2008), kritike ovog pristupa su u tome da njegova širina prevazilazi okvire liderstva, zatim da on ne objašnjava na koji način specifične veštine vode do efektivnog liderstva, zatim da on nije u potpunosti zasnovan na veštinama već uključuje i faktore koji se smatraju varijablama osobina i konačno, da se ne može koristiti u svim kontekstima liderstva iako neki istraživači (npr. Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000) tvrde suprotno.

2.2.3 Pristup liderstvu zasnovan na ponašanju

U ovom pristupu izučavanja lidera i liderstva istraživači su se nadali da bi on mogao da pruži više odgovora o prirodi liderstva. Obzirom da je bilo nemoguće izolovati osobine koje bi bile karakteristične samo za lidere, krenulo se u pravcu identifikovanja ponašanja lidera i tu se postavilo pitanje da li ima nečeg specifičnog u ponašanju lidera, nečeg što drugi ljudi ne rade. Pretpostavka je bila da, ako je nemoguće identifikovati osobine specifične za lidere, onda se mogu prepoznati ponašanja koja karakterišu lidere, odnosno koja lideri ispoljavaju. Pretpostavljalo se da ako se mogu identifikovati ta ponašanja, onda i ostali ljudi po ugledu na lidere mogu naučiti i usvojiti ista ta ponašanja, što bi stvorilo mogućnosti za edukaciju i trening lidera. Međutim, istraživanja su, baš kao i kod pristupa osobina, pokazala da polazne pretpostavke nisu tačne, te da se ne mogu identifikovati specifična ponašanja koja bi bila karakteristična samo za lidere. Na osnovu toga, postalo je više nego jasno da univerzalan pristup liderstvu neće dati očekivane rezultate. Međutim, iako nisu dovele do željenog cilja, ove studije liderstva su ipak dale određeni rezultat: identifikovale su različite stilove ponašanja lidera (Petković, 2011).

Stil liderstva je način na koji se uspostavljaju odnosi između lidera i njegovih sledbenika-saradnika kao i ostalih zaposlenih u organizaciji, odnosno način na koji lider usmerava njihovo ponašanje i sredstva koja koristi da ih pridobije ili privoli na željeno ponašanje (Petković, Janićijević, & Bogićević, 2002). Oni tvrde da su osnovni kriterijumi po kojima se mogu razlikovati stilovi liderstva:

- pristup lidera motivisanju sledbenika-saradnika
- način na koji lider donosi odluke,
- izvori moći koje lider koristi kako bi ostvario uticaj na sledbenike-saradnike i
- sposobnost lidera da prilagodi ponašanje različitim situacijama.

Postoje četiri glavne teorije o ponašanju (biheviorističke teorije) koje su nastale kao rezultat studija koje su bile vođene veoma opsežno u SAD-u u prošlom veku: to su studije Univerziteta u Ajovi, Ohaju i Mičigenu, kao i Model menadžerske mreže, i prikazane su u tabeli 9 na sledećoj strani:

Tabela 9: Biheviorističke teorije liderstva (izvor: Bass, 1990)

Studija	Dimenzija ponašanja
	Demokratski stil: Uključivanje podređenih, dodeljivanje ovlašćenja i podsticanje učešća.
	Autokratski stil: Određivanje metoda rada, centralizovano donošenje odluka i ograničavanje participacije.
Univerzitet u Ajovi (Iowa)	„Laissez-faire“ stil: Davanje slobode grupi da donese odluku i okonča rad.
	Razmatranje: Imati obzira prema idejama i osećanjima sledbenika.
Univerzitet u Ohaju (Ohio)	Iniciranje strukture: strukturiranje rada i odnosa u radu da bi se ispunili ciljevi radnog mesta.
	Orijentacija na zaposlene: naglašeni međuljudski odnosi i briga za potrebe zaposlenih.
Univerzitet u Mičigenu (Michigan)	Orijentacija na proizvodnju: naglašeni tehnički i ciljni aspekti radnog mesta.
	Briga za ljude: izmerena briga lidera za podređene na skali od 1 do 9.
Menadžerska mreža	Briga za ciljeve: izmerena briga lidera za završavanje posla na skali od 1 do 9.

2.2.4 Stilovi liderstva

Ajova (Iowa) studije su bile pionirske studije liderstva koje su 30-ih godina prošlog veka sproveli Lewin, Lippit i White, koje su ispitivale uticaj sledeća tri stila liderstva na ponašanje i performanse zaposlenih (Lewin, Lippit, & White, 1939; Luthans, 2005; Adžić, 2004):

1. autokratski;
2. demokratski;

3. liberalni stil (*laissez faire*⁸).

Rezultati ovih studija su pokazali da je u grupi pod autoritarnim liderom urađeno više posla, ali je zato u grupi pod demokratskim liderom uposao urađen kvalitetnije, iako ga je kvantitativno urađeno manje. Isto tako, u demokratskoj grupi su donošene kreativnije odluke. *Laissez-faire* stil liderstva se u ovim studijama pokazao kao najmanje efektivan, članovi ove grupe su imali mnogo zahteva od svog lidera, pokazali su manjak kooperativnosti i bili su nesposobni da samostalno delaju. Lewin i drugi (1939) su na osnovu toga zaključili da je najefektivniji stil liderstva demokratski stil.

2.2.4.1 Autokratski stil

Kada se govori o autokratskom stilu liderstva, onda se misli na rukovođenje u kome lider samostalno donosi odluke i ne prima savete od svojih sledbenika-saradnika. Takođe, on je apsolutni naredbodavac kome se svi ostali članovi radne grupe/tima/organizacije moraju pokoravati i bez diskusije izvršavati njegova naređenja. On nema poverenja u saradnike, koristi sredstva prinude, a uticaj mu proizilazi iz formalnog autoriteta i moći. Iz ovoga proizilazi da se autokratski stil liderstva zasniva na prinudi i zastrašivanju članova radne grupe/tima/organizacije pri izvršavanju zadataka, a ne na saradnji između lidera i njegovih sledbenika-saradnika.

Kako navodi Adžić (2004), autokratski lider nastoji da sistematski stavi sve članove radne grupe/tima/organizacije u podređen položaj, da ograniči njihovo učešće u odlučivanju i uporno nastoji da stvori uverenje da je sudbina grupe/tima/organizacije vezana za njega i da bi bez njega opstanak te radne grupe/tima/organizacije bio doveden u pitanje. Autokrata razvija takvu mrežu komunikacija u kojoj postoji samo komunikacija između lidera i sledbenika-saradnika, ili je komunikacija između sledbenika-saradnika pod njegovom kontrolom. Posledica toga jeste nepostojanje čvrstih odnosa među članovima radne grupe/tima/organizacije, a sve ovo za rezultat ima to da povlačenje autokratskog lidera iz neke radne grupe/tima/organizacije iz bilo kojeg razloga najčešće ima za posledicu raspadanje iste.

⁸ *laissez-faire* (franc.) pustiti (ljudе) da rade (što odluče) – filozofija i praksa svesnog uzdržavanja od usmeravanja, uticaja ili uplitanja, naročito u vezi sa individualnom slobodom izbora i delovanja.

Takav lider ima dominantnu ulogu u donošenju odluka, ali istovremeno i odgovara za svoj rad i radne rezultate, kao i za rad i radne rezultate svojih sledbenika-saradnika. On pravi planove za budućnost bez konsultacija sa svojim sledbenicima-saradnicima i samostalno određuje poslovnu politiku organizacije, ne upoznavajući sa tim članove svoje radne grupe/tima/organizacije (Marković, 1998).

Postoje dve podvrste autokratskog stila: harizmatičko i paternalističko liderstvo. Harizmatički lider se oslanja na lične osobine koje ga čine drugačijim od ostalih, dok paternalistički lider svoju moć zasniva i gradi na viziji organizacije kao porodice, gde je on otac koji brine o dobrobiti svih članova te porodice (organizacije). Za ovakav stil liderstva ističe se da skoro uvek dovodi do loših međuljudskih odnosa, ali je i pored toga u nekim domenima ljudske delatnosti veoma nužan, pa i dobrodošao; neminovan je u javnoj i državnoj bezbednosti, u funkcionisanju oružanih snaga i nekim organima uprave. Autokratsko vođenje primenjuje se i u malim preduzećima, a paralelno sa njihovim rastom i razvojem, ovaj liderski stil mora da se transformiše u stil koji je adekvatniji novonastaloj situaciji (Adžić, 2004).

2.2.4.2 Demokratski stil

Za razliku od autokratskog, demokratski stil liderstva zasniva se na saradnji lidera i članova njegovog radne grupe/tima/organizacije. Naime, demokratski lider pred svoje sledbenike-saradnike postavlja određene zadatke i pri tome im daje potpunu slobodu u pogledu izbora puteva i načina njihovog ostvarenja. Ovde dolazi do izražaja razmena mišljenja u pronalaženju najoptimalnijih rešenja radi ostvarivanja radnih zadataka koji se nalaze pred članovima radne grupe/tima/organizacije. Demokratski stil liderstva odlikuje se većom uključenosti sledbenika-saradnika u proces odlučivanja, većim poverenjem u njih i verom u njihovu volju i spremnost da preuzmu odgovornost u procesu odlučivanja. Demokratski lider nastoji da iznese sve činjenice *za* i *protiv* određenog rešenja i načina izvršavanja nekog zadatka. Ovde se pronalaženje rešenja i izvršenje nekog zadatka pojavljuju kao zajednička želja svih članova radne grupe/tima/organizacije, jer je poštovana demokratska klima, gde je svaki učesnik mogao da iskaže svoju ličnost i sebe kao dela te organizacione celine.

Kako dalje navodi Adžić (2004), odlučivanje je decentralizovano, autoritet se delegira i ovaj stil obezbeđuje participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i bolje organizacione performanse. Međutim, to ipak ne znači da su sledbenici-saradnici dali odlučujući doprinos u procesu razmatranja nekog problema ili rešavanja nekog zadatka. Ipak, bez obzira na to što je lider ostvario svoj cilj i u većini slučajeva je donesena odluka za koju se on zalagao, na bazi učešća njegovih sledbenika-saradnika u diskusiji stiče se utisak da je odluka rezultat zajedničkog shvatanja zadatka koji treba izvršiti. U demokratskom stilu liderstva, lider pospešuje čvrste odnose između članova svoje radne grupe/tima/organizacije i sprečava razvoj hijerarhijskih odnosa. Na ovom mestu je veoma važno naglasiti da demokratski lider radne grupe/tima/organizacije nastoji da stvori uslove za realizovanje volje većine članova te organizacione celine, ali uz bitan uslov da i on bude potpuno saglasan sa donesenim rešenjem. Povlačenje lidera u demokratskoj grupi/timu/organizaciji ne dovodi do raspada te organizacione celine, i upravo je njeno održavanje nakon povlačenja lidera znak da je lider demokratskog stila bio uspešan.

Kod demokratskog stila liderstva, lider je pre svega prvi među jednakima, te se u manjoj meri pojavljuje kao pretpostavljeni u odnosu na svoje sledbenike-saradnike. Metod kojim se ovakav tip lidera služi, kao prvi među jednakima, je uglavnom metod ubeđivanja, međutim to ne znači da se u određenim slučajevima i određenim situacijama, kada je to neophodno, ne može koristiti i metodom prinude. Demokratski stil liderstva postoji onda kada je interes većine članova organizacije zaštićen i taj interes nije nametnut, već stvarno postoji. Pod zajedničkim interesom se podrazumeva ono što svi zaista osećaju kao interes koji vodi poslovnom uspehu čitave organizacije. Adžić (2004) navodi da je demokratski stil liderstva karakterističan za srednje i velike organizacije.

2.2.4.3 Liberalni („laissez-faire“) stil

Prema Adžiću (2004), liberalni stil liderstva odlikuje se punom uključenosti u procese odlučivanja svih zaposlenih u koje lider ima puno poverenje, a oni se osećaju potpuno slobodni da diskutuju o svim pitanjima. Ovaj stil liderstva se odlikuje time da su članovi radne grupe/tima/organizacije savesni i ozbiljni u izvršavanju zadataka koji su dodeljeni organizacionoj celini kojoj pripadaju. Njihova samostalnost, autonomnost i nezavisnost je dominantna u izvršavanju zadataka dok je,

s druge strane, uloga lidera da delegira zadatke radnoj grupi/timu/organizaciji, zatim da prati i kontroliše njihovo izvršenje i, konačno, da vrši analizu ostvarenih zadataka organizacione celine kojom rukovodi. Uloga lidera kao neposrednog rukovodioca kod liberalnog sistema liderstva je svedena na najmanju moguću meru. Odgovornost ovde ne leži na lideru, već se ona prenosi na članove njegove radne grupe/tima/organizacije gde svaki član te organizacione celine radi po svom nahođenju i na svoju sopstvenu odgovornost.

Kada je reč o ovom stilu liderstva, onda se obično smatra da on predstavlja pouzdan osnov za ostvarivanje najboljih međuljudskih odnosa unutar neke organizacione celine. Međutim, takva paušalna ocena se ne bi mogla prihvatiti, jer međuljudski odnosi bi stvarno bili takvi samo u onim slučajevima gdje je realno moguć takav stil liderstva, dok bi u suprotnom slučaju on izazvao kontra efekat, to jest veoma loše međuljudske odnose. Liberalni stil liderstva primenjuje se u organizacijama, nezavisno od njihove veličine, koje su strukturirane po timovima i radnim grupama, i u kojima se obavljaju složeni poslovi koji podrazumevaju sofisticirana znanja i visokoobrazovane ljude koji ne trpe ograničenja i šablone (Whetten & Cameron, 2006; Adžić, 2004).

Stil liderstva najviše zavisi od datog problema i date situacije. U teškim i kriznim situacijama i prilikama, kada treba hitno donositi odluke, preporučljiv je autokratski stil liderstva. Ukoliko je problem složen a nije hitan, u cilju njegovog kvalitetnijeg rešavanja, demokratski lider će organizovati konsultacije sa članovima svoje radne grupe, tima ili organizacije kako bi se kroz tzv. *brainstorming*⁹ došlo do najboljeg rešenja. Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da lider ne treba da bude orijentisan samo na jedan stil, već je potrebno da podjednako primenjuje više stilova u zavisnosti od konkretnih prilika i okolnosti.

2.2.4.4 Rezultati Ohajo i Mičigen studija

Najpoznatija istraživanja liderstva u okviru pristupa ponašanja urađena su, kako navodi Adžić (2004), pedesetih i šezdesetih godina XX veka na univerzitetima Ohajo (Ohio) i Mičigen (Michigan) i dala su vrlo slične rezultate. Studije na državnom univerzitetu Ohajo pedesetih

⁹ *brainstorming* (engl.) je način spontanog stvaranja ideja i naziv tehnike vođenja grupnog intervjua čiji je cilj da se rešenja određenog problema postignu spontanim idejama, mislima i asocijacijama učesnika.

godina XX veka započete su od strane grupe naučnika: Fleishman; Hamphill & Coons; Stogdill & Coons; Halpin & Winer; Rambo i drugih. Ove studije, poznatije kao Ohajo studije, bile su prve interdisciplinarne studije liderstva zasnovane na timskom radu psihologa, sociologa i ekonomista (Fleishman, 1953). Petković (2011) navodi da su studije liderstva koje su bile vršene na Ohajo univerzitetu za rezultat imale identifikovanje dve osnovne dimenzije po kojima se razlikuju stilovi liderstva:

- iniciranje strukture i
- razumevanje ili uvažavanje.

Iniciranje strukture podrazumeva da lider definiše i strukturira uloge i zadatke članovima organizacije kako bi oni ostvarili ciljeve organizacije. On dodeljuje zadatke pojedincima, timovima i grupama, definiše i oblikuje odnose između članova radne grupe, tima ili organizacije, kontroliše ostvarivanje performansi itd. Takav lider je okrenut strukturi i on organizacione ciljeve realizuje kreiranjem odgovarajućih struktura. Nasuprot tome, lideri koji koriste stil razumevanja su više okrenuti ljudima i međuljudskim odnosima, i pokušavaju da ostvare zadatke delegiranjem autoriteta, uspostavljanjem poverenja, te brigom o članovima radne grupe, tima, odnosno organizacije i njihovim potrebama.

Mnoga istraživanja su pokazala da najbolje radne performanse imaju lideri koji u svom liderskom stilu kombinuju ove dve komponente, to jest imaju visoko izraženo i iniciranje strukture i razumevanje (tzv. *high-high leaders*), a najlošije radne performanse imaju oni koji imaju nisko izraženo iniciranje strukture i razumevanje. Što se tiče lidera sa visoko izraženim iniciranjem strukture i nisko izraženim razumevanjem, oni su bili relativno efikasni u obavljanju zadataka ali su, s druge strane, imali problem s odsustvovanjem sa posla, žalbama i nezadovoljstvom svojih sledbenika-saradnika. Nasuprot tome, lideri sa visoko izraženom komponentom razumevanja i nisko izraženim iniciranjem strukture su bili loše ocenjeni od svojih pretpostavljenih (Petković, 2011).

Istraživanja na Mičigen univerzitetu pedesetih i šezdesetih godina prošlog veka (Katz & Kahn, 1951; Likert, 1967; Cartwright & Zander, 1960; Bowers & Seashore, 1966; Likert, 1961) su takođe rezultirala u dve dimenzije ponašanja lidera veoma slične prethodnim:

- orijentacija na proizvodnju i
- orijentacija na zaposlene.

Prema Petković (2011), lideri koji su pripadali prvoj dimenziji, oni orijentisani na proizvodnju, naglašavali su tehničke i proizvodne aspekte posla, bili su fokusirani na radne zadatke i pomagali su članovima svoje radne grupe/tima/organizacije u realizaciji istih i smatrali su ih sredstvom za obavljanje posla (Bowers & Seashore, 1966). Lideri kod kojih je bila izražena druga dimenzija ponašanja, orijentacija na zaposlene, su stavljali akcenat na međuljudske odnose i nastojali su da stvore kreativnu i stimulativnu radnu klimu u svojoj radnoj grupi/timu/organizaciji. Kako dalje navode Bowers i Seashore (1966), ovakvi lideri su posmatrali su radnike kao ljudska bića, individue sa sopstvenim potrebama. Rezultati ovih istraživanja na Mičigen univerzitetu su veoma jasno davala prednost stilu liderstva baziranom na orijentaciji na zaposlene i pokazalo se da je ova dimenzija veoma slična stilu uvažavanja kod Ohajo studija (Northouse, 2008).

Mičigen studije su najpotpunija istraživanja klasične škole pristupa liderstvu, a rezultati su poslužili Likertu da razvije tzv. *Sistem 4* menadžerskog vođstva, i on je u svojim istraživanjima dao klasifikaciju stilova liderstva (Likert, 1967; Likert, 1961). Osnovni kriterijum za razlikovanje stilova jeste stepen participacije sledbenika-saradnika i odnos poverenja između sledbenika-saradnika i lidera. Prema Likertu, razlikuju se četiri osnovna stila ili sistema liderstva (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005; Robbins, 2003; Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012; Likert, 1967; Likert, 1961):

1. *Eksploativno autoritarni (izrabljivačko-autokratski)* – u ovom autokratskom stilu lider nema nimalo poverenja u svoje podređene, ne respektuje ih, vrlo retko prihvata njihove ideje, sám donosi odluke i ne vodi računa o potrebama svojih sledbenika-saradnika. Obično odluke donosi brzo i saopštava ih svojim podređenima jasno i odlučno, ima naredbodavan odnos. Očekuje od njih da njegove odluke sprovede lojalno i bez nepotrebnih pitanja, ne praktikuje novčane nagrade, ali se obilato koristi pretnjama i kaznama. Sva vlast koncentrisana je u vrhu organizacije.

2. *Benevolentno autoritarni (dobronamerno autokratski)* – ovaj se stil razlikuje od prethodnog samo po tome što lider delimično vodi računa o potrebama svojih sledbenika-saradnika, postavljajući se zaštitnički prema njima. U pravljanje i kontrola i dalje su koncentrisani u vrhu organizacije, ali su pojedine odluke delegirane. U ovom stilu između lidera i njemu podređenih se razvija odnos oca porodice i dece. Lider obično donosi odluke brzo, ali pre nego što ih sprovede pokušava da ih objasni svojim podređenima. Daje im razloge za donetu odluku i odgovara

na sva njihova pitanja, konsultuje se s njima i od njih njih traži mišljenje i sugestije. Kod ovog stila liderstva primenjuju se novčane nagrade ali i kazne i pretnje. Postoji izvesna doza poverenja između lidera i sledbenika-saradnika.

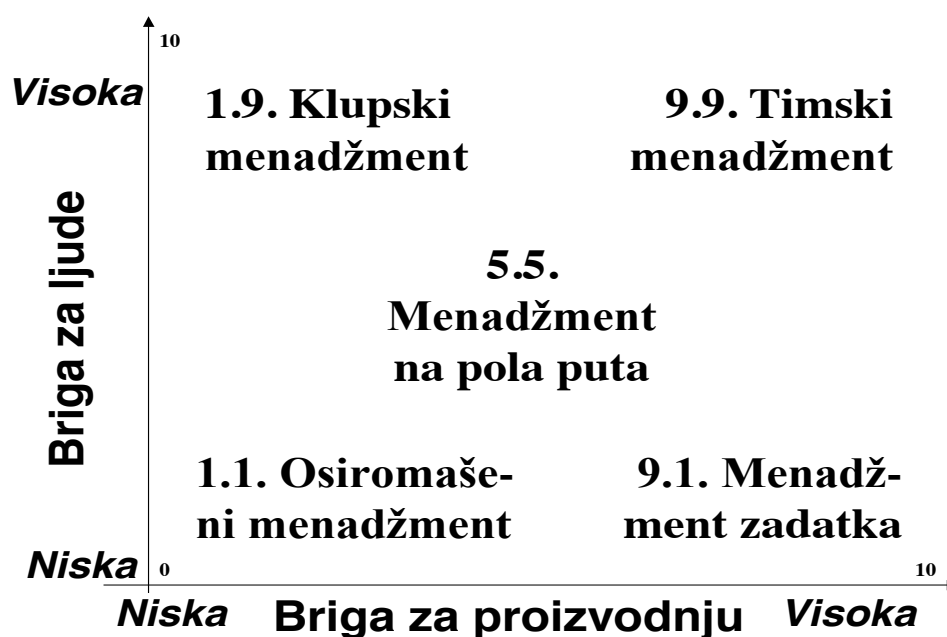
3. Participativni stil (konsultativan) – u ovom stilu lider prikuplja ideje od svojih podređenih, oni participiraju u procesu odlučivanja, mada samo u granicama postavljenim od strane lidera. Organizacioni ciljevi se utvrđuju tek nakon iscrpnih konsultacija sa zaposlenima na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, neguju se timski rad i odlučivanje, a nadležnosti iz oblasti kontrole su takođe podeljene. Lider ima poverenje u svoje ljude, ali ono nije bezgranično. Lider se obično konsultuje sa svojim sledbenicima-saradnicima pre nego što donese neku odluku što ukazuje da je komunikacija između njih razvijena. Pažljivo sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir, a zatim objavljuje svoju odluku. Nakon toga, očekuje od podređenih da lojalno sprovode donetu odluku bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne. Primenjuju se podsticaji i nagrađivanje, umesto pretnji i kazni.

4. Demokratski stil – predstavlja decentralizovano odlučivanje i podrazumeva pa čak i favorizuje potpunu slobodu svih zaposlenih da iznose svoje mišljenje i utiču na grupne odluke. U ovom slučaju organizacionu strukturu čine timovi ili radne grupe sa autonomijom u donošenju odluka koje se tiču njih i njihovih ciljeva. Jedan od glavnih zadataka lidera takve organizacije je intergrupna koordinacija i komunikacija. Lider obično saziva sastanak kada treba doneti važnu odluku, iznosi problem i zahteva diskusiju i uvek prihvata većinsko mišljenje kao odluku. Postoji potpuno poverenje između lidera i sledbenika-saradnika koji imaju osećaj odgovornosti za ostvarivanje zacrtanih organizacionih ciljeva, osećaju da su važni za organizaciju, što stvara želju da se maksimalno angažuju i doprinesu uspehu i poboljšanju performansi organizacije.

Kako zaključuje Robbins (2003), prvi sistem predstavlja autokratsko liderstvo u kojem je sva vlast koncentrisana u vrhu organizacije. Drugi sistem je i dalje autokratski, jer su upravljanje i kontrola ostali na vrhu, ali su neke odluke delegirane. Postoji izvesno, ali nedovoljno poverenje između lidera i zaposlenih. Treći sistem podrazumeva konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja i neguje se timski rad u organizaciji. Ciljevi se ipak utvrđuju na vrhu organizacije. Četvrti sistem predstavlja sistem decentralizovanog odlučivanja, u kojem se favorizuju ideje svih zaposlenih koji uživaju veliko poverenje, a strukturu organizacije čine timovi.

2.2.4.5 Model menadžerske mreže

Blake i Mouton su još šezdesetih godina XX veka konstruisali grafički prikaz mogućih stilova liderstva nazvan *upravljачka ili menadžerska mreža (managerial grid)* (Blake & Mouton, 1985; Blake & Mouton, 1964; Blake & Mouton, 1978). Ova mreža, koja je možda najpoznatiji model menadžerskog ponašanja, ima dve dimenzije: briga za ljude i briga za proizvodnju. Napredovanjem na horizontalnoj osi, koja predstavlja brigu za proizvodnju, lideri pokazuju da su orijentisani na zadatak, dok napredovanjem na vertikalnoj osi koja predstavlja brigu za ljude, lideri pokazuju da poseduju veći stepen brige za zaposlene. Menadžerska mreža prikazana je na sledećoj ilustraciji (Blake & Mouton, 1985; Petković, Janićijević, & Bogićević-Milikić, 2009):



Slika 5: Menadžerska mreža (izvor: Petković, Janićijević, & Bogićević-Milikić, 2009, prema Robbins, 2003, i Luthans, 2005)

Na osnovu prethodne ilustracije, mogu se tabelarno predstaviti četiri stila liderstva (Blake & Mouton, 1985):

Tabela 10: Stilovi liderstva na osnovu menadžerske mreže (izvor: Grubić-Nešić, 2008, prema Torrington, Hall, & Taylor, 2004)

Visok stepen interesovanja za ljude	Visok stepen interesovanja za ljude
Nizak stepen interesovanja za zadatke	Visok stepen interesovanja za zadatke
<i>Klupski menadžment</i>	<i>Timski menadžment</i>
Nizak stepen interesovanja za ljude	Nizak stepen interesovanja za ljude
Nizak stepen interesovanja za zadatke	Visok stepen interesovanja za zadatke
<i>Osiromašeni menadžment</i>	<i>Menadžment zadatka</i> <i>(Menadžment autoriteta /</i> <i>menadžment podređenih)</i>

U menadžerskoj mreži definisano je pet različitih stilova liderstva (Luthans, 2005; Blake & Mouton, 1985; Blake & McCauley, 1991; Grubić-Nešić, 2008; Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012; Torrington, Hall, & Taylor, 2004):

Stil 1.1. (oslabljeni/osiromašeni menadžment) se karakteriše izuzetno niskom zainteresovanošću lidera za ljude i za proizvodnju. Ovaj stil unosi konfuziju kod članova tima jer se svaka aktivnost praktično odvija bez odgovornosti i obaveza. Lideri koji praktikuju ovaj stil ulažu minimum napora da ostvare zadati cilj. Isto tako, ovaj stil ukazuje na nizak nivo preduzimljivosti i oskudne sposobnosti ovakvih lidera, koji se nazivaju *improvizatorski lideri* te se nikako ne preporučuje.

Stil 1.9. (Country Club/klupski menadžment) je karakterističan za lidere koji su malo zainteresovani za proizvodnju, dok veliku pažnju poklanjaju zaposlenima. Ovi tipovi lidera najčešće koriste snagu

nagrađivanja kako bi održali radnu disciplinu i ostvarili ciljeve radne grupe, tima, ili organizacije. Oni poklanjaju veliku pažnju potrebama svojih sledbenika-saradnika i razvoju međuljudskih odnosa u organizaciji. Lideri koji praktikuju ovaj stil čvrsto stoje na stanovištu da će korišćenjem ovlašćenja koja im pripadaju ugroziti svoju poziciju u odnosu na članove tima. Ovaj stil se takođe ne preporučuje liderima jer se smatra svojevrsnom manipulacijom ljudima u organizaciji. Lideri ovog tipa se nazivaju *ruralni ili narodni lideri*.

Stil 9.1. (autoritarni menadžment/menadžment zadatka) odlikuje lidere koji su zainteresovani za usavršavanje proizvodnih procesa, povećanje efektivnosti, visok stepen iskorišćenosti proizvodnih kapaciteta, a sa malo ili nimalo interesovanja za motive i potrebe zaposlenih. Skoro da nema mogućnosti za saradnju sa liderima ovog tipa jer su oni veoma strogi u svojim zahtevima za izvršavanje zadataka i očekuju da ih njihovi podređeni prihvate bez dodatnih objašnjenja ili rasprave. U slučaju nekog propusta ili greške, odmah krive nekog drugog umesto realne analize onoga što je urađeno te se za njih može reći da su netolerantni, ne prihvataju ništa što nije u skladu sa njihovim shvatanjima, i na taj način sprečavaju svoje sledbenike-saradnike da iskažu svoju kreativnost i doprinesu razvoju organizacije. Ovaj stil ima sve osobine autokratskog liderstva, te se ovakvi lideri nazivaju *autoritarni lideri*.

Stil 5.5. (kompromisni menadžment/menadžment na pola puta) karakteriše lidere koji imaju uravnotežen osećaj i za ljude i za proizvodnju. Kod ovog tipa lidera moguće je postići planirane rezultate uz odgovarajući balans između obavljanja radnih zadataka i održavanja morala kod zaposlenih na zadovoljavajućem nivou. Može se reći da je kod njih reč o jednom izbalansiranom ponašanju koje je najbliže stvarnom ponašanju većine rukovodilaca, a koje se ogleda u stvaranju i oblikovanju poželjne organizacione klime, održavanju morala zaposlenih, predanosti poslu i lojalnosti organizaciji. Ovakvi lideri, kojih ima najviše u stvarnom životu, ne postavljaju ciljeve suviše ambiciozno, a prema sledbenicima-saradnicima imaju jedan blagonaklono autokratski stav. Nazivaju se *lideri sredine puta*.

Stil 9.9. (timski menadžment) je najefektivniji, jer su lideri podjednako visoko zainteresovani i za ljude i za poslove. Samo natprosečni lideri mogu postići ravnotežu između zainteresovanosti za ljude i poslove na tom nivou. Ovaj tip lidera koristi pozitivna iskustva u liderstvu i nastoji da razvije timski rad u kojem svaki član može iskazati svoje maksimalne potencijale, bilo kao član tima ili kao individua. Ovaj

tip lidera ohrabruje svoju radnu grupu/tim/organizaciju da ostvare ciljeve na najefektivniji mogući način i jača veze između članova organizacione celine. Lideri ovog tipa ostvaruju najbolje rezultate i ovo je pozicija kojoj svaki lider treba da teži, a samo odabrani odlični, natprosečni lideri mogu da je dostignu. Suština ovog liderskog stila leži u tome da se uspešno postizanje ciljeva može ostvariti samo zajedničkim naporom lidera i njegovih sledbenika-saradnika. Lideri ovog tipa se nazivaju *timski lideri*.

Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način za testiranje lidera u smislu koji liderski stil oni preferiraju i odlično ukazuje na posledice koje primena određenog stila liderstva može imati. Osnovni cilj je pokazati liderima da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost i u tom smislu uspešan lider mora podjednaku pažnju posvetiti kako brizi za zaposlene, tako i brizi za performanse kako bi se ostvarila visoka produktivnost i kvalitet, uz isto tako visok stepen zadovoljstva zaposlenih.

2.2.5 Kontigentni pristup liderstvu

Kontigentni pristup liderstvu nastao je pod uticajem Ohajo i Mičigen studija; daljim istraživanjima zaključeno je da efektivni lideri treba da imaju visok stepen orijentisanosti i prema zadatku i prema ljudima i to su tzv. *high-high* lideri (Blake & Mouton, 1964). Različite tehnike liderstva mogu biti orijentisane ka ostvarivanju organizacionih ciljeva, a da se pri tome međusobno razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti i na ovom mestu se uvodi kontekst, situaciona varijabla koja ima potencijalno ključnu ulogu u efektivnosti lidera. Istraživači su pokušali da u svakoj konkretnoj situaciji identifikuju one faktore koji su uticali na efektivnost određenog liderskog stila. Sve teorije proistekle iz ovog istraživanja predstavljaju kontigentni pristup liderstvu a one se bave sledećim faktorima (Grubić-Nešić, 2008; Damnjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012):

- karakteristike i zahtevi zadataka,
- očekivanja i ponašanje osoba istog ranga,
- osobine, očekivanja i ponašanje zaposlenih i
- organizaciona kultura i politike.

Osnovna pretpostavka ovog pristupa jeste da se osobine i ponašanje lidera odnosno njegov stil treba da razlikuje od situacije do situacije te, prema tome, nema ni jedne osobine ili ponašanja koje izdvaja

lidera, već ponašanje lidera treba da se prilagodi situaciji u kojoj se nalazi. Liderstvo je, prema tome, kontekstualni fenomen: u različitim kontekstima različite osobine i ponašanja, pa i različiti stilovi, neophodni su za efektivno liderstvo (Blake & Mouton, 1985; Reddin, 1967; Northouse, 2008).

Primena situacionog pristupa liderstvu svodi se na pet međusobno povezanih faza (Damjanović, Suša, Škunca, Milenković, & Ristić, 2012):

1. definisanje ciljeva i uslova za njihovu realizaciju i dijagnosticiranje nastalih problema i specifičnih situacija;
2. istraživanje karakteristika problema i utvrđivanje skupa činilaca, koji omogućavaju njihovo rešenje;
3. utvrđivanje mogućih alternativnih rešenja problema i pravaca delovanja;
4. odabiranje efikasne alternative u odnosu na određenu situaciju;
5. operacionalizacija odabranog oblika delovanja

Najznačajniji kontigentni modeli liderstva su (Grubić-Nešić, 2008):

- Situacioni model liderstva Hersey-Blanchard;
- Fiedlerov model liderstva;
- Model „put-cilj“ liderstva;
- Modeli Vroom-Yetton i Vroom-Jago.

2.2.5.1 Situacioni model liderstva Hersey-Blanchard

Situacioni model liderstva je, kako navodi Grubić-Nešić (2008), jedna od najvažnijih kontigentnih teorija koju su razvili Hersey i Blanchard. Oni su na osnovu Reddinove 3-D teorije o menadžerskom stilu (Reddin, 1967), razvili situacioni pristup liderstvu (Hersey & Blanchard, 1969). Ovaj pristup je nekoliko puta doživeo reviziju i prerađivanje, odnosno unapređenje kako od samih autora originalnog modela (Hersey & Blanchard, 1977; Hersey & Blanchard, 1993; Blanchard, 1985), od saradnje sa drugim teoretičarima (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993; Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1985), kao i radovima drugih istraživača (Goodson, McGee, & Cashman, 1989; Graeff, 1983; Graeff, 1997; Vecchio, 1987). Najpoznatiji model koji se primenjuje naziva se SLII autora Blanchard i Branchard i drugi (1985), i on predstavlja unapređenu verziju originalnog Hersey & Blanchard modela (1969). Po ovom modelu, najefikasniji liderski stil se menja u zavisnosti od spremnosti sledbenika-

saradnika, i on se mora prilagoditi njima, odnosno onima koji prate lidera. Kada definiše stilove liderstva ovaj model polazi od dva osnovna stila (Stoner, Freeman, & Gilbert, Management, 2009):

1. *stil zadataka*: lider organizuje radne zadatke članova organizacije i objašnjava zašto, kako, kada i gde da ih obave, i
2. *stil međuljudskih odnosa*: lider ima bliske odnose sa podređenima i otvorenu komunikaciju sa njima.

Hersey-Blanchard model pored zadatka i odnosa lider-sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, a to je zrelost sledbenika. Zrelost sledbenika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti, pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak (Hersey & Blanchard, 1993; Goodson, McGee, & Cashman, 1989). Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma (Grubić-Nešić, 2008):

1. Stepen motivacije za postignućem
2. Spremnost da se preuzme odgovornost
3. Stepen obrazovanja i/ili iskustva

Hersey i Blanchard definišu spremnost kao želju za dokazivanjem, kao spremnost prihvatanja odgovornosti, kao i veštine i iskustvo koji su potrebni za obavljanje zadataka. Oni veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze i da menadžer treba da promeni liderski stil prema razvoju sledbenika-saradnika koji se razvijaju kroz proces tzv. *kontingentnog ugovaranja*. U početnoj fazi najprimerenije je da se lider pre svega orijentiše na zadatak. Zaposleni moraju dobiti uputstva o zadacima i moraju se upoznati sa organizacionim pravilima i procedurama. U ovoj fazi sledbenici-saradnici zahtevaju strukturu i ne bi odgovaralo participativno donošenje odluka, a neautoritarni lider bi mogao izazvati konfuziju kod svojih sledbenika-saradnika (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

Kako Grubić-Nešić (2008) dalje diskutuje, kada sledbenici počnu da uče svoje zadatke, ponašanje orijentisano na zadatak postaje osnovni obrazac ponašanja, jer sledbenici-saradnici još uvek nisu spremni da funkcionišu bez strukture, ali kod sposobnijih radnika dolazi do izražaja motivisanost za dokazivanje i oni traže veću odgovornost, pa samim tim lider ne bi trebalo da bude biti autoritaran jer bi to u ovoj fazi bilo nepopularno. Ipak, on mora pružiti podršku i njegova podrška i poverenje u sledbenike-saradnike se povećava što ih lider više upoznaje i duže radi s njima. U trećoj fazi sledbenicima nije potrebno usmerenje jer su sve

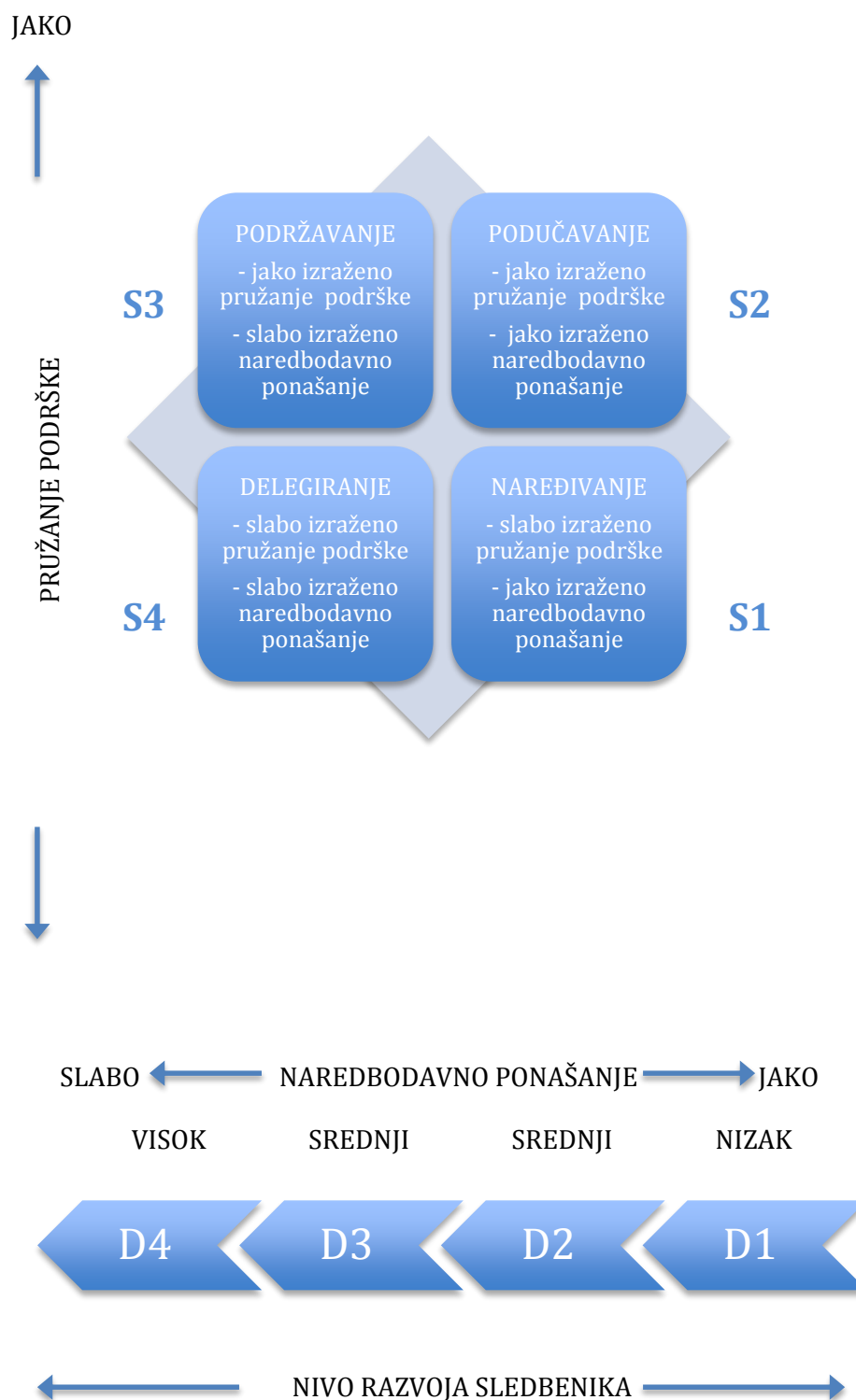
nezavisniji, sposobniji, imaju veću motivisanost i težnju ka dokazivanju i aktivnije traže veću odgovornost, te samim tim lider više ne mora da bude autoritaran kao ranije. U četvrtoj, poslednjoj fazi, sledbenici-saradnici su samouvereni, zreli, iskusni i više im nije potrebna podrška od srtane lidera niti je oni očekuju.

Na osnovu ovoga mogu se definisati četiri liderska stila (Adžić, 2004; Grubić-Nešić, 2008):

1. *Pričajući stil* liderstva je najbolji za sledbenike-saradnike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.
2. *Prodajni stil* liderstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika-saradnika i ovaj stil istovremeno obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku onim zaposlenima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.
3. *Participativni stil* liderstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici-saradnici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespремnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.
4. *Delegirajući stil* liderstva je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti, jer dopušta sledbenicima-saradnicima visok stepen autonomije i slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

Ovaj model situacionog liderstva je interesantan zato što preporučuje tip liderstva koji je dinamičan i fleksibilan, a ne statičan. Ovaj pristup preporučuje da se stalno ocenjuje motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika-saradnika da bi se utvrdila najpogodnija kombinacija stilova u današnjim globalizovanim, liberalnim i neprestano promenljivim tržišnim uslovima. Može se zaključiti kako u ovom modelu promenljivost liderskih stilova i njihova kombinacija pogoduje napredovanju i usavršavanju posla, jer fleksibilnost rukovođenja i mogućnost menjanja stilova liderstva doprinosi efektivnosti u različitim situacijama jer čestil, ako je primeren situaciji, ne samo motivisati sledbenike-saradnike, već će im istovremeno pomoći u njihovom profesionalnom razvoju. Model situacionog liderstva je teorija koja ukazuje na to kako lideri treba da prilagode svoj liderski stil željama

sledbenika-saradnika, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze i odgovornost (Grubić-Nešić, 2008).



Slika 6: Stilovi liderstva po Hersey-Blanchard modelu (izvor: Grubić-Nešić, 2008, prema Northouse, 2008)

2.2.5.2 Fiedlerov model liderstva

Fred Fiedler se smatra osnivačem kontingentnog modela efektivnog liderstva. Kako navodi Adžić (2004), Fiedlerov model liderstva izgrađen je na bazi stepena u kojem lider može da utiče, kontroliše ili predviđa posledice određenog ponašanja sledbenika-saradnika, odnosno na bazi odnosa između stila liderstva i povoljnosti situacije. Kombinacija stila liderstva i konkretne situacije određuje performanse radne grupe, tima ili organizacije. Nadalje, Grubić-Nešić (2008) navodi da je osnova Fiedlerove pretpostavke u razvoju modela bila činjenica da lideri nerado menjaju stil na osnovu kojeg su postali uspešni, kao i da većina lidera nije fleksibilna u pogledu liderskog stila koji koriste zbog odgovornosti za nepredvidljive ili promenljive situacije, koje bi dovele do potencijalnog neuspeha. Iz tog razloga, najbolje bi bilo da se za svaku konkretnu situaciju odabere lider koji ima liderski stil odgovarajući datoj situaciji ili da se, ako je moguće, data situacija prilagodi lideru i njegovom stilu.

Fiedler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju svojih saradnika (Grubić-Nešić, 2008):

- stil okarakterisan naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima i
- stil okarakterisan nepovoljnim, nalogodavnim odnosom prema saradnicima.

Fiedlerov model liderstva se razlikuje od drugih prvenstveno na osnovu mernog instrumenta koji je koristio. Kako navodi Grubić-Nešić (2008), on je merio liderski stil na skali koja je pokazala koliko je pozitivno ili negativno ocenjen *najmanje poželjan saradnik (LPC)*, to jest zaposleni (kolega) s kojim data osoba ima najlošiju saradnju. Taj instrument bira najmanje poželjnog saradnika (LPC) i locira ga na lestvici liderskog stila; osoba koju LPC opisuje pozitivno orijentisana je na međuljudske odnose i empatična je, to jest brine o osećanjima drugih, dok je osoba koju LPC opisuje negativan jedna kruta, rigidna osoba primarno orijentisana na zadatak. Lideri sa visokim LPC imaju prijateljske odnose sa svojim saradnicima i smaraju da su dobri međuljudski odnosi i bliskost sa svojim sledbenicima-saradnicima veoma važni za njihovu ukupnu efektivnost, dok oni sa niskim LPC fokus i akcenat stavljaju na to da se posao kvalitetno i dobro odradi po svaku cenu, te smatraju da su međuljudski odnosi i klima manje važni od primarnog cilja a to je efikasno i efektivno obavljen posao. U cilju postizanja ovoga, lideri ovog tipa su spremni čak i na to da promene svoj

liderski stil (Stoner, Friman, & Gilbert, 1997; Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009; Grubić-Nešić, 2008).

Prednosti ovog modela jesu uspešno povezivanje tri faktora, tri liderske situacije, od ključne važnosti i uticaja za efektivnost liderstva (Adžić, 2004; Grubić-Nešić, 2008; Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009):

- *odnos lider – član* koji može biti kategorizovan kao dobar kada postoji međusobno poverenje, ili kao loš kada je prisutan visok nivo kontrole, pretnje i straha. Kvalitet ovog odnosa ima najveći uticaj na efektivnost, moć i uticaj lidera, jer što je lider više i bolje prihvaćen od strane svojih sledbenika-saradnika, to će se manje oslanjati na svoj formalni autoritet.
- *struktura zadatka* koja može biti dobro struktuirana, kada je zadatak definisan sa jasnim i poznatim uputstvima i procedurama za članove radne grupe/tima/organizacije, ili loše struktuirana, kada se članovi radne grupe/tima/organizacije nalaze u nedoumici kada kako i šta treba da rade. Kod zadatka sa dobrom strukturom, liderovi sledbenici-saradnici imaju jasnu ideju o tome šta se od njih očekuje.
- *moć na osnovu položaja* je poslednja situaciona promena vrednosti. Na visokom položaju lideri imaju veliku moć koja im omogućava da utiču na druge putem sistema nagrađivanja ili kazni, i obrnuto.

Kako zaključuje Grubić-Nešić (2008), visok nivo ova tri faktora kao rezultat daje najpovoljniju situaciju, dok nizak nivo ovih faktora za rezultat ima najnepovoljniju situaciju. Pretpostavka je da će lideri biti najefektivniji ako liderski stil izaberu prema situaciji koja je utvrđena na osnovu interakcije ove tri promenljive. Ovaj model koristio se s određenim uspehom u programu za obuku menadžera kako da promene situaciono promenljive vrednosti da bi situaciju prilagodili svom liderskom stilu.

Osnovne zamerke koji teoretičari i istraživači iz oblasti menadžmenta i liderstva upućuju ovom modelu odnose se na proceduru i primenjenu statističku analizu u modelu jer u praksi nije nimalo jednostavno precizno odrediti (izmeriti) stepen struktuiranosti zadatka, kao ni kvalitet odnosa između lidera i sledbenika-saradnika. Isto tako, ovaj model ne uključuje u analizu karakteristike sledbenika-saradnika, kao ni stepen njihove kompetentnosti i kompetentnosti lidera (Adžić, 2004; Stoner, Friman, & Gilbert, 1997; Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

2.2.5.3 Model „put-cilj“ liderstva

Model „put-cilj“ liderstva u fokus je stavio očekivanja i motivaciju zaposlenih. Ovaj model su formulisali Martin G. Evans i Robert J. House, i u njemu se ističe uloga lidera u podučavanju sledbenika-saradnika kako da postignu dobre rezultate i dostignu visoke performanse. Kako Adžić (2004) navodi, polazni stav jeste da sledbenici-saradnici očekuju da postignu dobre rezultate i po tom osnovu budu nagrađeni, a zadatak lidera je da im pomognu i objasne na koji način i kojim putem mogu stići do tog cilja. Ovaj pristup zasniva se na teoriji očekivanja po kojoj motivisanost neke osobe direktno zavisi od očekivane nagrade. U okviru ovog modela razlikuju se stilovi lidera prema njihovoj sposobnost da uoče razlike između svojih sledbenika-saradnika i, da na osnovu tih razlika, izgrade sisteme nagrađivanja prema pojedinačnom učinku i doprinosu. Lider koji je orijentisan na zaposlene ponudiće povišicu i unapređenje, kao i podršku, poštovanje i sigurnost posla. Takav lider je u potpunosti svestan razlike između svojih sledbenika-saradnika, i spreman je da ih nagrađuje prema zaslugama. Lider orijentisan na zadatke nudi poprilično manji dijapazon materijalnih i nematerijalnih nagrada, ne uzima u obzir razlike među svojim sledbenicima-saradnicima i u merenju njihovog učinka je uspešniji od lidera orijentisanog na zaposlene.

Na osnovu ovih kriterijuma u modelu se diferenciraju četiri oblika ponašanja lidera i dve kategorije kontigentnih (situacionih) varijabli¹⁰. Motivacija i zadovoljstvo podređenih jeste rezultat zbira oblika ponašanja lidera i kontigentnih varijabli. Evans i House veruju da liderski stil koji najviše motiviše radnike zavisi od nagrade koju oni žele (Lončarević, 2005).

Kontigentne varijable koje kreiraju oblike ponašanja lidera i stavove i ponašanja podređenih jesu (Adžić, 2004; Grubić-Nešić, 2008):

- *karakteristike podređenih* – lične osobine zaposlenih (rigidnost, eksterno – interna orijentacija i sposobnost).
- *karakteristike okruženja* – faktori okruženja i zahteva na radnom mestu (priroda posla, formalni sistem autoriteta i karakteristike grupe).

¹⁰ Situacioni pristup liderstvu naglašava da ono što lideri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije, što znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan isti, standardan način. Ovaj pristup ističe 'ako-onda' odnose, tj. 'ako' postoji situaciona varijabla, 'onda' predstavlja akciju koju bi lider u toj situaciji preduzeo.

Četiri stila liderstva su (Bateman & Snell, 2002; Adžić, 2004; Grubić-Nešić, 2008):

1. *Direktivno liderstvo*: lideri postavljaju osnovna pravila i daju smernice sledbenicima-saradnicima kako da obave radni zadatak. Ovaj stil liderstva ostvaruje pozitivan uticaj na sledbenike-saradnike kada je zadatak višeznačan, a negativan u situaciji kada je zadatak jasan.
2. *Podržavajuće liderstvo (liderstvo podrške)*: postoji dobra veza između lidera i sledbenika-saradnika, i lider pokazuje određeni stepen brige za zaposlene koji je članovima njegove radne grupe/tima/organizacije potreban. Ovaj stil liderstva doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih koji rade na poslovima koji su monotoni ili koji izazivaju frustraciju, bes i stres.
3. *Liderstvo orijentisano ka postignuću*: ovde lideri postavljaju izazovne i privlačne ciljeve i podstiču posvećenost i zalaganje svojih sledbenika-saradnika kroz ukazano poverenje i veru u njihovu sposobnost. Ovaj stil liderstva ima za cilj da inspiriše zaposlene da se više zalažu i prihvataju nove poslovne izazove. Lider će, u okviru ovog stila liderstva, pored vrednovanja ostvarenih rezultata, stvoriti i mogućnosti za razvoj i napredovanje članova njegove radne grupe/tima/organizacije.
4. *Participativno liderstvo*: kroz konsultaciju sa članovima radne grupe/tima/organizacije se dolazi do najadekvatnije i najbolje odluke za organizaciju, i važno je naglasiti da svi participiraju u donošenju istih. Ovaj stil liderstva podrazumeva visok stepen uključenosti sledbenika-saradnika u proces odlučivanja, razvijenu komunikaciju, informisanost i međusobno poverenje.

Kako Adžić (2004) zaključuje, isto kao i svi ostali modeli liderstva zasnovani na kontigentnom pristupu, i ovaj model sugerise liderima da stil liderstva treba da se menja i prilagođava datoj situaciji.

2.2.5.4 Normativni model liderstva

Vroom i Yetton su 1973. godine razvili originalan model za svoju teoriju normativnog odlučivanja. Ova teorija je, kako to navodi Grubić-Nešić (2008), fokusirana na proces donošenja odluka kao ključnu determinantu efektivnosti lidera i prema njoj, kao i prema svakoj

situacionoj teoriji, različite situacije zahtevaju od lidera da donose odluke na različite načine. Tokom procesa donošenja odluka, lideri koriste složeno stablo odluka koje im pokazuje u kom pravcu treba da se kreću kako bi u datoj situaciji primenili optimalni, najefektivniji stil liderstva. Naravno, na tu odluku utiču i odgovori na pitanja koja se bave kvalitetom odluke, kao i potrebom da ta odluka bude prihvaćena i podržana od strane sledbenika-saradnika. Ovaj model je razvijen da bi pomogao liderima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe zaposlene u proces rešavanja određenog problema. Izdvojio je pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu autoritarnih pristupa (AI, AII), konsultantskih pristupa (CI, CII) i participativni ili grupni pristup (GII).

Vroom–Yetton model, ili normativni model liderstva, nastoji da objasni kako lideri treba da reaguju ili kakvu odluku treba da donesu u datoj situaciji. Oni su kreirali „stablo odlučivanja“. Model sadrži 5 stilova liderstva, 7 situacionih dimenzija, 14 tipova problema i 7 pravila odlučivanja (Bateman & Snell, 2002). Po autorima ovog modela, efektivnost neke odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti sledbenika-saradnika toj odluci kao i od vremena utrošenog na donošenje te odluke. Vroom i Yetton su identifikovali sedam mogućih situacija, odnosno obeležja problema, koji postavljaju određene zahteve pred lidere koji se sa tim problemima, manje-više, svakodnevno suočavaju (Adžić, 2004):

1. Da li problem zahteva kvalitetno rešenje?
2. Da li imam dovoljno informacija da donesem odluku?
3. Da li je problem struktuiran?
4. Da li je prihvaćenost odluke od strane sledbenika-saradnika kritična za njenu uspešnu primenu?
5. Ako sam donesem odluku, da li je izvesno da će ona biti prihvaćena od strane mojih sledbenika-saradnika?
6. Da li sledbenici-saradnici prihvataju (dele) organizacione ciljeve koji se ostvaruju rešavanjem ovog problema?
7. Da li je verovatan konflikt između sledbenika-saradnika u preferiranom rešenju (rešenjima)?

Pet stilova liderstva po ovom modelu koji predstavljaju skalu autoritarnih, konsultantskih i participativnih pristupa su (Grubić-Nešić, 2008; Adžić, 2004):

1. *AI (autokratsko odlučivanje)* označava situaciju kada lideri sami rešavaju problem ili donose odluku, oslanjajući se na raspoložive informacije u datom momentu.

2. *AII (autokratsko odlučivanje)* označava situaciju kada lideri dobijaju neophodne informacije od svojih sledbenika-saradnika, a zatim sami donose odluku i rešavaju problem. Uloga sledbenika-saradnika ogleđa se isključivo u pružanju potrebnih informacija liderima.
3. *CI (konsultativno odlučivanje)* označava uključenost sledbenika-saradnika putem konsultovanja. Lider konsultuje određene zaposlene, ali pojedinačno – ne organizuje zajednički sastanak i ne formira se grupa), i nakon toga donosi odluku, koja može, ali ne mora odraziti stavove i mišljenje sledbenika-saradnika sa kojima se ranije konsultovao.
4. *CII (konsultativno odlučivanje)* lider okuplja sledbenike-saradnike u grupu koja raspravlja o problemu, kolektivno prikuplja ideje i predloge i formira mišljenje grupe, koje se predočava lideru. Nakon konsultovanja, lider donosi odluku koja može, ali ne mora uvažiti stav i mišljenje grupe.
5. *GII (grupno odlučivanje)* označava situaciju kada lider i grupa zajedno diskutuju o problemu i donose odluku, zajednički kreiraju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus u izboru rešenja. Prihvata se i primenjuje ono rešenje koje podržava cela grupa, a lider ne pokušava da nametne grupi svoje lično mišljenje i stav.

Modifikaciju ovog normativnog modela izvršili su, kako navodi Adžić (2004), Vroom i Jago i, za razliku od normativnog modela Vroom–Yetton koji je imao samo dve opcije za odgovore *da* i *ne*, Vroom–Jago model ponudio je više opcija. kao npr: *ne*, *verovatno ne*, *možda*, *verovatno da* i *da*. Oni su, kako navodi Grubić-Nešić (2008), izneli hipotezu da efektivnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci kao i vremena utrošenog na donošenje odluke i smatraju da je ukupna efektivnost liderstva u funkciji efektivnosti odluke umanjenom za troškove donošenja odluke, a uvećana za vrednost ostvarenja razvoja sposobnosti zaposlenih, ostvarenih kroz proces odlučivanja. Vroom i Jago su, takođe, uveli u model i neke dodatne aspekte situacije, kao što su (Adžić, 2004):

- vremenska ograničenja,
- količina informacija i
- geografska disperzija sledbenika-saradnika koji su uključeni u proces odlučivanja.

Briga za razvoj sledbenika-saradnika i vreme potrebno za odlučivanje su, kako je pokazano, takođe dodatni elementi uključeni u ovaj model ili, kako tvrde Vroom i Jago, leaderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem (Grubić-Nešić, 2008).

2.2.6 Pristup grupne dinamike

Pristup grupne dinamike je pristup savremene škole liderstva i polazi od stava da je organizacija sastavljena od grupa koje su organizovane i vođene. Ovaj pristup razlikuje dva stila, i to (Covey, 1992):

1. transakciono liderstvo;
2. transformaciono liderstvo.

Sušтина transakcionog liderstva ogleda se u tome da lider utvrđuje šta je potrebno da sledbenici-saradnici urade kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi, definiše radne zadatke i raspodeljuje poslove svojim sledbenicima-saradnicima, a zatim ih podstiče i motiviše da zadate ciljeve i postignu. Ovaj stil liderstva uspešno koristi autoritarni lider i ono je primarno fokusirano na efektivnost, produktivnost i jednostavnost u vođenju aktivnosti organizacije (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009).

Transformaciono liderstvo pojavljuje se 80-tih godina XX veka tokom velikog talasa organizacionih transformacija velikih svetskih kompanija. Tad se pokazalo da takve i tolike promene i transformacije može izvesti jedan poseban tip lidera, koji imaju viziju i energiju da inspirišu svoje sledbenike-saradnike, redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti pokreću sledbenike-saradnike da prihvataju, ali i da sami kreiraju i pokreću inovacije u organizaciji. Transformaciono liderstvo fokusirano je na nove šanse, buduće mogućnosti, potrebu za vizijom, inicijativom i kreativnošću. Taj tip lidera ima izuzetan uticaj na svoje organizacije, i oni se nazivaju harizmatiski ili transformacioni lideri, a karakteristike tih lidera su (Adžić, 2004):

1. Prepoznaju se kao zagovornici i predvodnici promena
2. Odvažni su
3. Imaju poverenja u ljude
4. Rukovode se vrednostima
5. Neprestano uče (koncept doživotnog učenja)
6. Sposobni su da se bore sa složenošću, neizvesnošću i nesigurnošću

7. Oni su vizionari

Kao zaključak, može se reći da su transformacioni ili harizmatski lideri pojedinci koji svojom vizijom i energijom inspirišu sledbenike-saradnike i imaju veliki uticaj kako na svoje sledbenike-saradnike, tako i na celokupne organizacije.

2.2.6.1 Basova teorija transformacionog liderstva

Jedna od mnogih definicija transformacionog liderstva jeste to da je ono sposobnost lidera da utiče na ljude u cilju njihovog usmeravanja, menjanja i napredovanja (Grubić-Nešić, 2008). Bernard Bass pod transformacionim liderstvom podrazumeva jedan poseban odnos između lidera i sledbenika-saradnika koji uključuje uticaj lidera na povećanje njihovog interesovanja za organizaciju, stvaranje svesti o viziji i misiji organizacije i usvajanju istih, kao i podsticanje svojih sledbenika-saradnika da dobrobit celokupne organizacije postave ispred svojih ličnih, parcijalnih interesa. On je svoju teoriju transformacionog liderstva utemeljio u moralne osnove koje su zasnovane na sledećim komponentama, u literaturi poznate kao *četiri I* (Bass, 1990):

1. *Idealizovani uticaj*: lider svojim idealizovanim osobinama i ponašanjem daje primer i kod svojih sledbenika-saradnika izaziva osećaj divljenja i poštovanja i od njih lider dobija podršku za realizaciju organizacionih ciljeva. Uticaj ovih lidera ogleda se u njihovom doprinosu povećanju posvećenosti poslu svojih sledbenika-saradnika, kao i njihovom prihvatanju organizacionih promena.
2. *Inspirativna motivacija*: lider inspiriše i motiviše svoje sledbenike-saradnike kako bi oni uložili dodatni napor i energiju u realizaciji organizacionih ciljeva i poboljšali organizacione performanse.
3. *Intelektualna stimulacija*: lider uključuje svoje sledbenike-saradnike u procese rešavanja problema, stimuliše razmenu mišljenja, predlaganje novih, kreativnih ideja i načina za rešavanje problema, podstiče diskusiju itd. Na ovaj način, stimuliše se kreativnost i inovativnost svih zaposlenih u organizaciji.
4. *Individualizovana obzirnost i briga*: lider poklanja pažnju individualnim potrebama svakog pojedinca u organizaciji, te na

taj način pridobija pažnju i poverenje svih svojih sledbenika-saradnika i povećava nivo njihovog interesovanja i želje za realizacijom organizacionih ciljeva i poboljšanjem organizacionih performansi.

Bass (1990) je u svom istraživanju upoređivao dve vrste liderskog ponašanja:

- autoritarno i
- transformaciono.

Autoritarni lideri odlučuju o tome šta njihovi sledbenici-saradnici treba da urade da bi oni ostvarili sopstvene ciljeve, kao i organizacione ciljeve. Nasuprot njima, transformacioni lideri inspirišu i motivišu svoje sledbenike-saradnike da urade više nego što su planirali ili mislili da će uraditi. Oni ih putem ubeđivanja u značaj i vrednost njihovih radnih zadataka i time što nivo njihovih potreba na Maslovljevoj skali podižu na jedan viši nivo, navode da pređu granicu sopstvenih mogućnosti u interesu njihove radne grupe/tima/organizacije (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009). Kako Grubić-Nešić (2008) ističe, Bass tvrdi da je ova teorija veoma korisna ali, da bi bila potpuno efikasna, lideri treba da koriste svoju ličnu viziju i energiju kako bi inspirisali svoje sledbenike-saradnike.

2.2.6.2 Hausova teorija harizmatiskog liderstva

Najveći doprinos analizi transformacionog, odnosno harizmatiskog liderstva, doneo je Robert House. Njegova teorija navodi da harizmatiski lideri imaju veliki stepen referentne moći koju oni koriste na optimalan način, i da ona dolazi od njihove potrebe da utiču na druge. Harizmatiski lider ima visok nivo samopouzdanja, dominacije i čvrsto veruje u ispravnost i moralnost svojih uverenja. House smatra da harizmatiski lideri saopštavaju viziju ili viši cilj koji kod sledbenika izazivaju predanost i energiju. Oni grade predstavu o uspehu i stručnosti, a na sopstvenom primeru prikazuju vrednosti koje zastupaju. Isto tako, oni očekuju da sledbenici ispune velika očekivanja.

Ovi lideri nesumnjivo imaju velik potencijal za spašavanje kompanija koje su upale u probleme, a takođe mogu pomoći i pojedincima u pronalaženju smisla i uzbuđenja u svom radnom okruženju. Međutim,

ako su njihove vrednosti i ciljevi suprotni osnovnim načelima društva čiji su deo, oni mogu predstavljati opasnost (Grubić-Nešić, 2008).

2.2.7 Liderstvo i upravljanje znanjem

Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentске prednosti, potrebno je analizirati svaku od komponenti tzv. Porterovog lanca vrednosti (Lončarević, Mašić, & Đorđević-Boljanović, 2007; Đorđević-Boljanović, 2009):

1. pet primarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrednosti:
 - ulazna logistika,
 - proizvodnja,
 - izlazna logistika,
 - marketing i prodaja i
 - servis, odnosno postprodajne usluge.
2. četiri sekundarne aktivnosti za podršku kreiranju nove vrednosti:
 - infrastruktura organizacije,
 - upravljanje kadrovima,
 - razvoj tehnologije i
 - nabavka.

Na osnovu Porterovog lanca vrednosti, nastala je ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja¹¹, koji omogućava detaljno analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspešnost koncepta upravljanja znanjem (Holsapple & Singh, 2001). Osnovna pretpostavka ovog modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspešnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspeha i postizanja njene konkurentске prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca znanja su aktivnosti koje su zajedničke za celu organizaciju, a to su (Đorđević-Boljanović, 2009):

- akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i omogućavanje da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu);

¹¹ engl. *knowledge chain model*

- selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i stvaranje preduslova da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu);
- stvaranje znanja (kreiranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem novog od već postojećeg znanja);
- internalizacija znanja (obogaćivanje i ažuriranje organizacionih skladišta znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja);
- eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione izlaze (proizvode ili usluge) radi njegovog puštanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:

- liderstvo znanja – uspostavljanje uslova koji omogućavaju, podstiču i olakšavaju aktivnosti upravljanja znanjem;
- koordinacija znanja – upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima upravljanja znanjem da bi se na taj način osigurali pravi procesi i pravi resursi u pravo vreme;
- kontrola znanja – obezbeđivanje da potrebni procesi znanja i resursi znanja budu dostupni u dovoljnom kvantitetu i kvalitetu, u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva;
- merenje znanja – ocenjivanje vrednosti resursa znanja, procesa znanja i njihovog razvijanja.

Kako se u literaturi dalje navodi, od četiri sekundarne aktivnosti upravljanja znanjem, liderstvo znanja zauzima primarnu poziciju (Lončarević, Mašić, & Đorđević-Boljanović, 2007). Liderstvo znanja određuje osnovni smer organizacione kulture, a to je fokusiranost na koordinaciju, kontrolu i merenje rezultata. Takođe, ono kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti u lancu znanja, odnosno ono treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspešnog i efektivnog upravljanja znanjem kroz ostalih osam aktivnosti u lancu znanja.

Osnovne karakteristike liderstva znanja su:

- inspirativnost,
- mentorstvo,
- davanje ličnog primera u cilju stvaranja poverenja i poštovanja,
- ustanovljenje kohezivne i kreativne organizacione kulture,
- stvaranje kreativne vizije,
- učenje, slušanje, podučavanje i prenošenje znanja.

Upravljanje znanjem svakako predstavlja veliki izazov sa savremene lidere i efektivnost i uspeh koncepta upravljanja znanjem zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju jer će, ukoliko lideri organizacija ne uvide značaj koncepta upravljanja znanjem, kao i potencijalne benefite za njihove organizacije, sam koncept biti osuđen na neuspeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju upravljanja znanjem odlučujući. Naravno, liderstvo znanja samo u saradnji sa ostalim aktivnostima upravljanja znanjem može doprineti uspehu ovog koncepta.

Osnovna karakteristika lidera znanja je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će to znanje koristiti da bi postigle rezultate koje konkurentske organizacije neće moći dostići. Potrebno je da lideri znanja upravljanje znanjem integrišu sa razvojem znanja, i da budu sigurni da je znanje utkano u aktivnosti, sistem menadžmenta i organizacionu strukturu njihovih organizacija. Lideri u na znanju zasnovanim organizacijama, ne teže da upravljaju znanjem unutar svojih organizacija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima upravljaju, a sve to radi postizanja i održavanja konkurentske prednosti njihovih organizacija (Cavaleri, Seivert, & Lee, 2005).

Postojanje lidera znanja u organizaciji znanja je nesporno, ali oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, postoje različita mišljenja i pogledi autora koji se bave ovom problematikom. Ono oko čega je saglasna većina tih autora jeste da se najčešće u praksi susreću lideri znanja različitih naziva sa različito određenim poslovima, radnim zadacima i mestom u organizacionoj strukturi organizacije (Frappaolo, 2006; Đorđević-Boljanović, 2009).

2.2.8 Delegirajući stil liderstva i prenošenje znanja

Poslednjih godina, uloga mnogih lidera u organizacijama se znatno promenila, od tradicionalne hijerarhijske uloge fokusirane na superviziju do nove uloge koja je mnogo manje hijerarhijska i koja zahteva mnogo više neke nove veštine, kao što je to na primer koučing. Obezbeđivanje više prostora za međusobnu saradnju između lidera i sledbenika-saradnika pomaže da oni razvijaju svoje kompetencije, tako da se delegirajuće liderstvo može definisati kao ovlašćivanje sledbenika-

saradnika za timsko delovanje i autonomno odlučivanje, kao i njihovo ohrabrivanje da razvijaju lične menadžerske i liderske veštine.

Prvobitna koncepcija delegirajućeg stila liderstva posmatrala je liderstvo sa aspekta podele moći. Koreni ovog koncepta u akademskoj zajednici su višestruki i mogu se pronaći još od pedesetih godina prošlog veka u studijama liderstva univerziteta Ohajo koje su bile fokusirane na iskazivanje brige i obzira lidera prema idejama, osećanjima i potrebama sledbenika (Fleishman, 1953), zatim u radovima fokusiranim na podržavajuće liderstvo (Bowers & Seashore, 1966), u studijama participativnog liderstva (Locke & Schweiger, 1979) i normativnog modela liderstva (Vroom & Yetton, 1973). Konačno, ovaj koncept se pronalazi u modelu situacionog liderstva (Hersey & Blanchard, 1969; Hersey & Blanchard, 1993) koji definiše četiri stila liderstva: pričajući, prodajni, participativni i delegirajući stil (Grubić-Nešić, 2008), i koji je baziran na 3-D teoriji o menadžerskom stilu (Reddin, 1967), kao i u proširenoj i prerađenoj verziji ovog modela koji se naziva model situacionog liderstva II (Blanchard, 1985; Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 1985). Po ovom modelu, najefikasniji liderski stil se menja u zavisnosti od spremnosti zaposlenih, polazeći od osnovne ideje da se stil liderstva mora prilagoditi stanju sledbenika-saradnika. Kada definiše stilove liderstva ovaj model polazi od dva osnovna stila:

- stil zadatka: lider organizuje radne zadatke članova organizacije i objašnjava zašto, kako, kada i gde da ih obave;
- stil međuljudskih odnosa: lider ima bliske odnose sa sledbenicima-saradnicima i otvorenu komunikaciju sa njima.

Na ovom mestu, Hersey–Blanchard model (Torrington, Hall, & Taylor, 2004; Blanchard, 1985) pored zadatka i odnosa lider-sledbenici uvodi u analizu i treću situacionu varijablu, a to je zrelost sledbenika-saradnika. Zrelost sledbenika-saradnika se definiše kao sposobnost i spremnost zaposlenih za preuzimanje odgovornosti pri usmeravanju njihovog sopstvenog ponašanja u odnosu na određeni zadatak. Nivo zrelosti određuje se na osnovu tri kriterijuma (Grubić-Nešić, 2008):

- stepen motivacije za postignućem,
- spremnost da se preuzme odgovornost i
- stepen obrazovanja i/ili iskustva.

Na osnovu ovog trodimenzionalnog situacionog modela, Grubić-Nešić (2008) navodi četiri liderska stila i mogućnost njihove primene:

1. Pričajući stil liderstva je najbolji za sledbenike niskog nivoa zrelosti, koji nisu spremni da preuzmu odgovornost, te se njihove uloge u izvršavanju zadataka obezbeđuju naredbama i smernicama.
2. Prodajni stil liderstva je najbolje primeniti u slučaju niske do umerene zrelosti sledbenika. Ovaj stil u isto vreme obezbeđuje i usmerenost na zadatke i podršku ljudima koji nisu sposobni, ali su spremni za preuzimanje odgovornosti.
3. Participativni stil liderstva se primenjuje u situaciji kada sledbenici pokazuju zrelost i sposobnost, ali i nespremnost da prihvate odgovornost, zbog čega im je potrebna podrška da bi povećali svoju motivaciju.
4. Delegirajući stil liderstva je najbolji za sledbenike visokog stepena zrelosti. Ovaj stil liderstva dopušta sledbenicima visok stepen slobode i mogućnost da preuzmu potpunu odgovornost.

Delegirajući stil liderstva svoju teorijsku osnovu pronalazi u socijalno-kognitivnoj teoriji (Bandura, Ross, & Ross, 1961; Bandura, Ross, & Ross, 1963; Bandura, 1988; Bandura, 1989; Bandura, 1986), u teorijama kognitivno-bihejvioralne modifikacije (Meichenbaum, 1977) i participativnog postavljanja ciljeva (Erez & Arad, 1986). Socijalno-kognitivna teorija pretpostavlja da lider služi kao uzor svojim sledbenicima-saradnicima koji se trude da oponašaju i primene njegove obrasce ponašanja i ovaj pristup liderima omogućava da nauče svoje sledbenike-saradnike kako da iskoriste svoje iskustvo u rešavanju problema, pa čak i da neuspeh iskoriste time što će ga pretočiti u iskustvo i znanje koje će primeniti u budućim sličnim problematičnim situacijama. Što se tiče participativnog postavljanja ciljeva, pretpostavka je da zajedničkim definisanjem ciljeva lideri utiču na povećanje posvećenosti svojih sledbenika-saradnika, što kao rezultat donosi više njihovog uloženog truda ka postizanju istih.

Delegirajuće liderstvo je jedan heterogeni koncept koji u sebi objedinjuje nekoliko različitih stilova kao što su podržavajuće liderstvo (Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richver, 2004), participativno liderstvo (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997), liderstvo samovođenih timova (Manz & Sims, 1987), koučing (Hackman & Wageman, 2005) i dr., sumiranih u literaturi kroz pojam delegirajući stil liderstva (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006; Pearce & Sims, 2002; Pearce, et al., 2003).

Arnold i drugi (2000) pokazali su da delegirajući stil liderstva ima pet dimenzija:

1. Vođstvo ličnim primerom: posvećenost lidera svom poslu kao i poslu svojih sledbenika-saradnika.
2. Koučing: obučavanje sledbenika-saradnika i pružanje pomoći i podrške kako bi izgradili i povećali svoje samopouzdanje.
3. Participativno donošenje odluka: korišćenje informacija i sugestija sledbenika-saradnika pri donošenju odluka.
4. Iskazivanje brige: obraćanje pažnje i briga o dobrobiti sledbenika-saradnika.
5. Informisanje: širenje kroz kompaniju misije, vizije, ciljeva i drugih relevantnih informacija vezanih za poslovanje.

Delegirajući stil liderstva važan je, posmatrano iz ugla prenošenja znanja, jer je upravo proces prenošenja znanja najvažniji aspekt ovlašćenih zaposlenih (Argote, 1999). Takođe, prethodna istraživanja su utvrdila da je prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji značajna determinanta organizacionih performansi, a lider na tom mestu ima ulogu medijatora koji omogućava i podstiče prenošenje znanja između zaposlenih (Srivastava & Bartol, 2006). U tom slučaju, kada su zaposleni ovlašćeni i delegiran im je zadatak i odgovornost, oni moraju posedovati adekvatne informacije kako bi omogućili da odluke koje se donose budu razumne i opravdane u datom kontekstu. Kao rezultat, ovi zaposleni će pre pristupiti međusobnom prenošenju znanja pre i tokom procesa donošenja odluka, te se može reći da je delegirajući tip (stil) liderstva jedan katalizator za procese prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji (Xue, Bradley, & Liang, 2011).

2.3 UPRAVLJANJE ZNANJEM I PRENOŠENJE ZNANJA

Znanje se može definisati kao mešavina iskustva, kontekstualnih informacija i ekspertskog zaključivanja koja pruža okvir za evaluaciju i primenu novih informacija i novih iskustava. U organizacijama, ono nije ugrađeno isključivo u baze podataka i organizaciona dokumenta, već je deo organizacionih procesa, praksi, normi i rutina (Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed, 2007). Kako se dalje navodi, znanje nastaje u glavama ljudi interakcijom prethodnog iskustva, intuicije i stava sa maštom koja u ovom kontekstu predstavlja sposobnost vizuelizacije i kreiranja novih ideja (Iske & Boersma, 2005). Znanje je danas jedan od ključnih pokretačkih faktora savremenih organizacija, ima istovetan značaj i ide „u paketu“ sa njihovom efektivnošću i kompetitivnošću (Wiig, 2004). Najznačajnija karakteristika znanja je njegova originalnost i

jedinstvenost. Naime, kad se neko znanje jednom stvori, ono ne može biti iskopirano ili zamenjeno nekim drugim znanjem, što ga čini ključnim strategijskim resursom savremenih organizacija (Cabrera & Cabrera, 2002).

U današnje doba više nije dovoljno individualno učenje kako bi se održavala konkurentna prednost organizacije, već je potrebno razvijati organizaciono učenje i stvarati kolektivno znanje. Kolektivno, eksplicitno znanje i intelektualni kapital, u najširem smislu tzv. neopipljiva imovina¹² postaje, po Thomasu Stewartu, sve više konkurentsko termonuklearno oružje današnjice (Stewart, 1997). Period u kojem se danas ljudsko društvo i savremena civilizacija nalazi, naziva se različitim imenima kao što su digitalna revolucija, informaciono doba, digitalna ekonomija, web ekonomija, ekonomija znanja, društvo znanja, doba diskontinuiteta, treći talas, vreme brzine itd. U eri savremenih digitalnih informacionih i komunikacionih tehnologija, jednog tzv. digitalnog nervnog sistema, koji menja poslovanje i ponašanje kupaca (Gates & Hemingway, 2001), ljudsko društvo se nalazi već četrdesetak godina, a današnje internet i intranet okruženje menja iz temelja tradicionalne načine poslovanja (Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005; Đorđević-Boljanović, 2009).

Peter Drucker ističe da teorija poslovanja ima tri pretpostavke koje, zbog sve bržih promena, globalizacije i svih globalnih fenomena, je potrebno da budu prilagođene novoj stvarnosti, odnosno novom dobu znanja (Drucker, 1998; Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005):

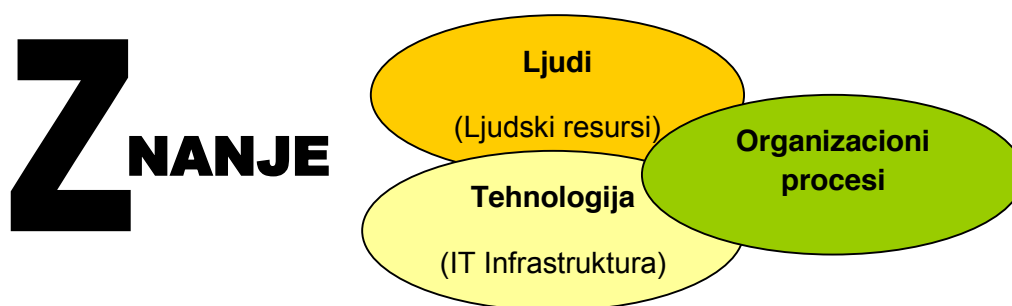
- pretpostavke o okruženju organizacije (društvo i njegove strukture, tržište, potrošači i tehnologija),
- pretpostavke o specifičnoj misiji organizacije i
- pretpostavke o jezgru kompetentnosti potrebnog za ostvarenje organizacione misije.

2.3.1 Koncept upravljanja znanjem

Upravljanje znanjem je poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono znanje, i definisan je kao proces osvajanja, čuvanja, prenošenja (transfera) i primene znanja (Davenport, DeLong, & Beers, 1998; Davenport & Prusak, 1998; Davenport & Prusak, 2000).

¹² engl. *intangible assets – property*

Organizacije ulažu mnogo truda i energije u održavanje svoje konkurentske prednosti, a to postižu kroz povećano ulaganje u svoju nematerijalnu imovinu – znanje (Smith, Collins, & Clark, 2005; Collins & Smith, 2006; Huber, 2004). Za današnje organizacije pitanje upravljanja znanjem je preduslov neophodan za postizanje konkurentske prednosti. Ovaj koncept uključuje ljude, tehnologiju i procese kao međusobno povezane i preklapajuće delove (Award & Ghaziri, 2004).



Slika 7: Preklapanje ljudskih, organizacionih i tehnoloških faktora upravljanja znanjem (izvor: Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005, prema Award & Ghaziri, 2004)

Svaka definicija upravljanja znanjem sadrži nekoliko integralnih delova (Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005):

- korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora;
- ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama;
- predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima;
- promocija porasta količine znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju;
- procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju. Mogućnost generisanja novog znanja omogućava organizacijama da brzo i efektivno odgovore zahtevima današnjeg promenljivog i dinamičnog okruženja. Najčešće, generisanje pomenute intelektualne imovine podrazumeva prenošenje znanja među zaposlenima, odeljenjima, pa čak i sa drugim kompanijama ako je to u interesu najboljih rezultata i realizacije ciljeva, što se realizuje kroz mogućnost generisanja novog organizacionog znanja koje proizilazi iz procesa prenošenja znanja (Argote, McEvily, & Reagans, 2003). Važno je primetiti da ova definicija

menadžmenta znanja ne govori ništa o tehnologiji, koja olakšava primenu koncepta upravljanja znanjem, ali ga sama po sebi ne predstavlja već se fokusira više na ljude, a manje na tehnologiju kako to mnoge studije pokazuju (Nonaka & Takeuchi, 1995; Sunasse & Sewry, 2003; Tiwana, 2000; Malhotra, 1997; Jennex, 2007).

Dok se tradicionalni koncept upravljanja znanjem zasnivao na tehnologiji, odnosno na informacionim sistemima koji bi efektivno obrađivali i pohranjivali znanje i učinili ga brzo i lako dostupnim, novi model upravljanja znanjem zasniva se na ljudskoj komponenti. Cilj kojem se teži je kreiranje takvog poslovnog okruženja u kojem će moć ležati u prenošenju znanja između zaposlenih, a ne u ljubomornom i sebičnom čuvanju tih znanja samo za sebe (Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed, 2007). Odgovori i rešenja za tako kompleksne probleme kao što je upravljanje znanjem u organizaciji ne mogu se naći u pohranjenim informacijama u organizaciji, već se pre mogu dobiti kao rezultat saradnje i komunikacije među zaposlenima. Mnoge kompanije imaju tendenciju da nalažu svojim zaposlenima da svoja znanja unesu u informatičke baze podataka organizacije i time omogućće pristup tom znanju svim zaposlenima, međutim to ne mora neophodno značiti da će time motivisati zaposlene da dele svoje znanje (Duffy, 2000; Loew, Kuemmel, Ruprech, Bleimann, & Walsh, 2007; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Malhotra (1997) navodi da menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete.

Generalno gledano, intelektualna ili svojina bazirana na znanju može se svrstati u dve kategorije:

1. Eksplicitno
2. Tacitno (skriveno) znanje

Upravljanje znanjem je proces usvajanja i korišćenja kolektivnog iskustva organizacije bilo gde u poslovnom procesu: na papiru, u dokumentima, bazama podataka – eksplicitno, vidljivo znanje¹³ ili u umovima zaposlenih – skriveno, nevidljivo, tacitno znanje¹⁴. Eksplicitno znanje su sve informacije koje se mogu dokumentovati, arhivirati i

¹³ engl. *explicit knowledge*

¹⁴ engl. *tacit knowledge*

kodifikovati, najčešće uz pomoć informacionih tehnologija. Eksplicitna znanja sadržana u bazama podataka iznose 10-20% ukupnog organizacionog znanja, a primenom koncepta upravljanja znanjem mogu se udvostručiti (Sydanmaanlakka, 2002). Mnogo teže za razumevanje je koncept skrivenog (tacitnog) znanja, jer je pokazano da oko 95% informacija postoji kao tzv. prećutno znanje (Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005; Đorđević-Boljanović, 2009), odnosno to je znanje koje je sadržano u umovima zaposlenih (Polanyi, 1958; Polanyi, 1966; Nonaka, 1994).

Polanyi (1958, 1966) tvrdi da je svo znanje ili tacitno ili eksplicitno i naglašava važnost personalnog načina komunikacije znanja. Dok se eksplicitno znanje kodifikuje i prenosi najčešće pomoću tehnologije, tacitno znanje je više ugrađeno u društvene odnose i prenosi se najčešće putem direktne društvene interakcije i posmatranja ponašanja. Nonaka (1994) tvrdi da se tacitno znanje sastoji iz dve komponente: tehničke i kognitivne. Tehnička komponenta odnosi se na tzv. *know-how* ili na lične veštine i kompetencije, dok se kognitivna komponenta odnosi na uverenja, ideale, vrednosti i mentalne modele pojedinca. Upravo kognitivna komponenta tacitnog znanja određuje naš pogled na svet. Pitanje koje se vezuje uz tacitno znanje jeste kako prepoznati, razvijati, prenositi i upravljati ovim znanjem. To je zapravo pokretačka snaga za inovacije, odnosno ono predstavlja jedinu konkurentsku prednost koja održava organizaciju u tržišnoj utakmici koja oblikuje današnji dinamični i turbulentni globalni poslovni svet.

Da bi organizacija dobila što je moguće više koristi od upravljanja znanjem, ono se mora učiniti dostupnim svima, a međusobno prenošenje znanja mora predstavljati osnov za saradnju među zaposlenima. Može se reći i da je to koncept kolektivnog znanja jedne organizacije, čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke.

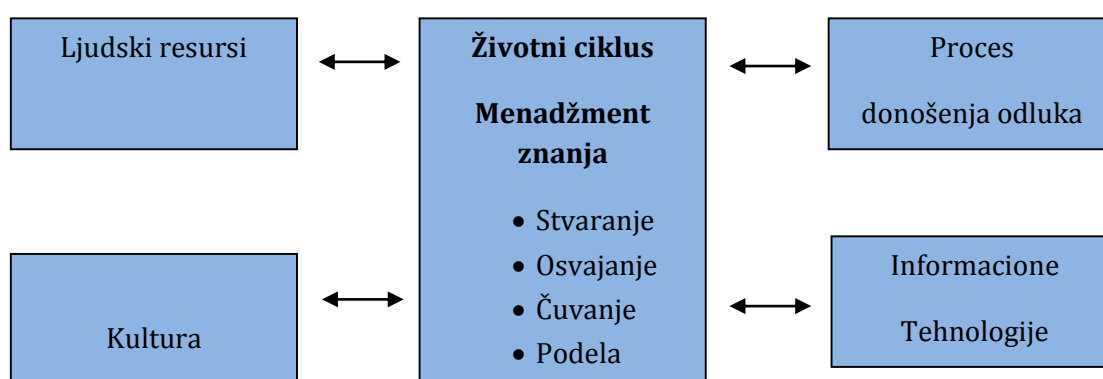
Svrha savremenog poslovanja je korišćenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija na taj način da se znanje čuva, distribuirano i širi kroz celu organizaciju povezivanjem zaposlenih sa dokumentovanim znanjem, a sve putem složenog sistema upravljanja znanjem. U tom smislu, kako ističu Mašić i Đorđević-Boljanović (2005), koncept upravljanja znanjem predstavlja sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da u svakom trenutku donese najbolju moguću odluku važnu za organizaciju (Shockley, 2000).

Savremene organizacije traže način za stvaranje dodatne vrednosti kroz identifikovanje, primenu i korišćenje znanja. Organizacije i rukovodioci u njima trebalo bi da kao cilj imaju stvaranje što više eksplicitnog znanja, koje je po svojoj prirodi kolektivno i kao takvo, utkano u poslovne aktivnosti, ne može nestati na način na koji može nestati skriveno, unutrašnje znanje, u slučaju odlaska nekog zaposlenog iz organizacije (Sydanmaanlakka, 2002; Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005; Đorđević-Boljanović, 2009). Eksplicitna znanja sadržana u banci podataka, neke organizacije iznose od 10 do 20 % ukupne količine informacija i znanja, a primenom koncepta upravljanja znanjem ovaj deo može da se udvostruči.

Proces upravljanja znanjem prolazi kroz niz faza formirajući svoj životni ciklus. Pet faza životnog ciklusa procesa upravljanjem znanja su (Sydanmaanlakka, 2002; Đorđević-Boljanović, 2009):

1. Stvaranje znanja
2. Osvajanje znanja
3. Čuvanje znanja
4. Prenošnje (transfer) znanja
5. Primena znanja

Na osnovu analize mnogobrojnih podela i faza životnog ciklusa upravljanja znanjem, ovaj životni ciklus bi se mogao prikazati kao na sledećoj ilustraciji:



Slika 8: Životni ciklus procesa upravljanja znanjem i organizacija
(izvor: Đorđević-Boljanović, 2009, prema Sydanmaanlakka, 2002)

Prethodna slika pokazuje vezu između životnog ciklusa procesa menadžmenta znanja i četiri ključne oblasti u organizaciji:

- procesa donošenja odluka,
- organizacione kulture,
- kadrovske politike organizacije i
- informacione tehnologije.

2.3.2 Implementacija koncepta upravljanja znanjem

Svaka organizacija koja pristupa uvođenju koncepta upravljanja znanjem potrebno je da definiše i implementira jedan program za stvaranje znanja koji treba da ima sledeće faze (Nonaka & Takeuchi, 1995):

- stvaranje vizije znanja;
- razvijanje tima znanja;
- izgradnja polja interakcije među zaposlenima;
- povezivanje procesa sa razvojem novog proizvoda;
- usvajanje uloge srednjih menadžera;
- prelazak na tzv. hipertekst organizaciju;
- stvaranje mreže znanja sa spoljnim svetom.

Primena koncepta upravljanja znanjem zahteva da se definiše i razvije poseban model upravljanja znanjem za svaku organizaciju koji će joj specifično pogodovati. Za razvoj tog modela, potrebno je početi od nekih opštih pretpostavki i principa i na osnovu njih razvijati pristup i postupak implementacije koncepta upravljanja znanjem. Neke od tih opštih pretpostavki su (Jovanović, 2009):

- neka znanja u organizaciji već postoje, ali je potrebno razviti procese traženja novih znanja;
- znanja kreiraju svi zaposleni, te upravo oni moraju biti uključeni u proces upravljanja znanjem;
- neophodno je definisati i jasno razdvojiti pojmove informacija i znanja;
- potrebno je utvrditi načine generisanja i distribucije, odnosno širenja znanja;
- treba utvrditi distribuciju postojećih znanja kod zaposlenih;
- neophodno je stvaranje kompjuterske baze znanja koja je svima lako i brzo dostupna;
- potrebno je organizovati sistem učenja, odnosno obučavanja i treninga zaposlenih;

- potrebno je propisati sistem korišćenja raspoloživog organizacionog znanja za upravljanje poslovnim procesima.

Glavne oblasti na koje treba obratiti pažnju pri uvođenju procesa upravljanja znanjem su sledeće (Award & Ghaziri, 2004; Đorđević-Boljanović, 2009):

- *Kultura*: promena organizacione kulture nije proces koji se može brzo sprovesti. Prvi izazov predstavlja to da je potrebno ubediti i navesti ljude da svoje znanje dele umesto da ga drže za sebe. Da bi se to postiglo, neophodno je promeniti ponašanje i stavove ljudi. Organizacija, odnosno lider organizacije, koja razvije pravi način motivacije zaposlenih da saraduju i prenose svoje znanje, na najboljem je putu da uvede uspešan sistem upravljanja znanjem. Tradicionalno i uobičajeno, zaposleni čuvaju svoje znanje jer, sa razlogom, veruju da će, dajući znanje, izgubiti svoju prednost i položaj u organizaciji. Po shvatanju zaposlenih, znanje je moć, a niko ne želi da je deli sa drugima ili izgubi. Lider treba da implementira takav sistem upravljanja znanjem koji prenošenje znanja mora učiniti dovoljno atraktivnim i to ne samo za organizaciju, već i za sve njene zaposlene.
- *Procena znanja*: procena vrednosti informacija je ključan korak ukoliko organizacija, odnosno njen lider, želi da preispita svoj metod ili da kreira takav sistem nagrađivanja koji će biti stimulativan za zaposlene koji stvaraju „najbolje“ znanje.
- *Obrada znanja*: mnoge organizacije ne shvataju ključnu ulogu ljudskog fatora u sistemu upravljanja znanjem. Efektivan lider mora implementirati isto tako efektivan sistem upravljanja znanjem koji mora omogućiti organizaciji ne samo da prikuplja i prima informacije, već i da dokumentuje proces donošenja odluka. Tehnika obrade informacija treba da bude takva da omogući prikupljanje, čuvanje, obradu i distribuciju i takve vrste znanja koja ne može biti lako svrstana i klasifikovana.
- *Implementacija znanja*: u trenutku kada dođe do implementacije sistema upravljanja znanjem, organizacija mora da bude spremna za promene, učenje i inoviranje, ukoliko želi da zauzme vodeće mesto na tržištu, a nosilac tih aktivnosti mora biti lider. Savremene informacione i komunikacione tehnologije su već omogućile ostvarenje saradnje u oblasti deljenja znanja bez obzira na mesto i vreme. Jedan od najvažnijih zadataka upravljanja znanjem je prepoznavanje

vrednosti izvlačenje značenja iz informacije koje će imati uticaj na rešavanje određenog problema. Takođe, lekcije naučene u prošlosti se čuvaju imajući u vidu mogućnost pojavljivanja istih problema u budućnosti.

Mašić i Dorđević-Boljanović (2005), na osnovu Award i Ghaziri (2004), navode nekoliko ključnih izazova i problema na koje u praksi nailazi koncept upravljanja znanjem. Najveći izazov koji se javlja kod upravljanja znanjem jeste objasniti šta je upravljanje znanjem i kako može doprineti unapređenju organizacionih performansi. Neophodno je da se koncept upravljanja znanjem usadi u organizacionu kulturu koja nastaje i razvija se od vrha organizacije, tj. nju kreira, održava, menja i implementira lider. Ukoliko organizaciona kultura ne ohrabruje saradnju i poverenje među zaposlenima, oni neće saradivati, te je neophodno učiniti da znanje bude dostupno kako zaposlenima, tako i organizaciji u celini. Na taj način se menja organizaciona kultura i vrši uticaj na zaposlene da međusobno utiču na promene u ponašanju, delovanju i međusobnoj saradnji.

Nakon promene organizacione kulture, sledi procena znanja koje organizacija poseduje, te pravljenje mape rasporeda i koncentracije znanja unutar organizacije. Sledeći izazov je kako usvojiti, obraditi i iskoristiti stečeno znanje. Aktiviranje stečenog znanja dovodi do zahteva za informacijama koje su relevantne i koje imaju značenje za organizaciju. Saradnja podrazumeva razmenu potrebnih informacija i dokumenata neophodnih za realizaciju poslova i projekata. Najveća korist od saradnje jeste inovacija, a suština upravljanja znanjem jeste stvaranje inovacija. Za je neophodna promena postojeće organizacione kulture koja ne podstiče saradnju između zaposlenih ili organizacionih celina. Proces upravljanja znanjem podrazumeva saradnju, što podrazumeva promenu organizacione kulture i prihvatanje stalnih promena, a organizacija mora da uči da se kontinuirano menja kako bi efektivno upravljala svojim znanjem.

Organizaciono učenje pomaže da se prepozna tacitno znanje, koje je teško izraziti a, samim tim, teško ga je i sistematizovati, prenositi i deliti. U okruženju u kome se individualno znanje vrednuje i nagrađuje, ustanovljavanje nove organizacione kulture koja prepoznaje tacitno znanje i ohrabruje zaposlene da ga međusobno prenose je izuzetno težak zadatak. Upravljanje znanjem ne spada u koncepte zasnovane isključivo na tehnologiji jer savremene informacione i komunikacione tehnologije mogu da podrže proces upravljanja znanjem, ali svakako ne predstavljaju najvažniju kariku i ključni faktor ovog procesa.

Proces upravljanja znanjem mora biti u bliskoj vezi sa poslovnim ciljevima organizacije. Iako je korišćenje najboljih rezultata iz prakse preporučljiva ideja, ona mora imati uporište u organizacionim poslovnim ciljevima. Kako je znanje podložno zastarevanju i brzo može da postane irelevantno, sve informacije koje se prikupljaju u okviru procesa upravljanja znanjem moraju redovno da se ažuriraju i menjanju, kao što se kroz taj proces menjaju i veštine i sposobnosti zaposlenih. Na samom kraju potrebno je naglasiti da poenta procesa upravljanja znanjem jeste upravo u identifikovanju i selekciji za organizaciju validnog i korisnog znanja u mnoštvu postojećih informacija.

2.3.3 Upravljanje znanjem i učenje

Konstantne potrebe za promenama, znanjem i inovacijama dovele su do sve većih potreba ljudi za učenjem, te se može reći kako se ljudsko društvo danas nalazi u eri znanja i učenja. Svi zaposleni u raznim organizacijama se nalaze pred izazovima stalnog učenja, sticanja novog znanja, uvođenja promena i stalnih inovacija. Potpuno je jasno da je učenje direktno povezano sa sticanjem znanja i uvođenjem promena. Da bi bili u mogućnosti da uvode promene, a samim tim menjali i inovirali svoju organizaciju, zaposleni moraju konstantno da uče kako bi sticali nova znanja koja omogućavaju promene i inovacije. Samim tim, oni povećavaju efektivnost, efikasnost i konkurentnost svojih organizacija. Međutim, važno je primetiti da učenje ne važi samo za pojedince, već i za celokupnu organizaciju. Organizacije uče kroz učenje pojedinaca, ali one uče i jedna od druge (Jovanović, 2009).

Učenje se može definisati kao složeni proces koji stvara novo znanje, donosi nove ideje i omogućava inovacije, što sve zajedno dovodi do kvalitativnih promena u organizaciji. Dakle, učenje stvara znanje, znanje stvara ideje i inovacije, a ideje i inovacije dovode do promena. S druge strane, promene dovode do stvaranja novih znanja i pojave novih ideja i tako se ovi međusobno povezani procesi kontinuirano odvijaju u organizacijama koje koriste koncepte upravljanja promenama i upravljanja znanjem za povećanje svoje kompetitivne prednosti, poboljšanje svog položaja na tržištu i stvaranje osnove za svoj dalji razvoj.

Učenje je složeni proces u kojem ljudi na osnovu novih informacija i saznanja menjaju svoje stavove, mišljenja i predstave, i time postaju sposobni za nove akcije i promene. Osoba koja uči menja svoje mišljenje,

svoj ugao gledanja, svoj pristup problemima i svoje mišljenje i stav o mogućim rešenjima. Učenjem pojedinac razvija nove pristupe i strategije, dolazi do novih ideja i razvija lični kreativni proces, a samo jasni ciljevi koje treba da budu dostignuti mogu da motivišu pojedince da efektivno uče. Iz tog razloga, učenje pojedinaca u organizaciji treba da bude organizovano i usmereno kroz programe obuke, treninge i inovacije znanja. Pored pojedinaca, uče i organizacije: organizacija uči na taj način što preko pojedinaca prikuplja i sistematizuje njihova individualna znanja i uobličava ih u određene procese, postupke i procedure koje postaju organizaciona praksa. Organizaciono učenje predstavlja proces sticanja novih znanja i prilagođavanja promenama, tako da se često naglašava da organizaciono učenje predstavlja poseban način adaptacije organizacije na spoljašnje uticaje i promene (Senge, 2005).

Organizacije koje brže uče, a samim tim brže stvaraju znanja i brže ih primenjuju u praksi, postaju uspešnije i konkurentnije na tržištu. Smatra se da su danas učenje i znanje najznačajniji izvori konkurentne prednosti, a da su organizacije koje uče uspešnije od drugih i odlikuju se (Yukl, 2002):

- organizovanim sticanjem znanja,
- uvođenjem brzih promena i inovacija,
- efikasnim timskim radom i
- liderstvom.

Efektivan proces učenja zahteva:

- organizacionu kulturu koja podstiče učenje i prenošenje znanja,
- timski rad i liderstvo u rešavanju problema i uvođenju promena, i
- otvorenost za prihvatanje tuđih znanja i iskustava.

Procesom učenja ljudi menjaju ova pravila i pretpostavke, zatim menjaju svoj pristup problemima i, konačno, prihvataju nova znanja koja nadalje koriste. Pojedinci uče prihvatajući i sistematizujući nova znanja, nove ideje, nova iskustva i nove načine rada i ponašanja. Za proces učenja se kaže da dovodi do promene mentalnog okvira ili mentalnog modela koji je usvojen od strane pojedinaca, što praktično znači da svaki pojedinac ima sopstvene usvojena pravila ili pretpostavke.

Organizaciono učenje predstavlja složen proces usmeren na obezbeđivanje novog organizacionog znanja i predstavlja osnovu za izgradnju modela organizacije koja uči. Individualno znanje pojedinac nosi sa sobom i, ako neki zaposleni napuste organizaciju, a nema

organizovanog sistema učenja i sticanja, prenošenja i zadržavanja znanja na organizacionom nivou, može nastati problem. To praktično znači da organizaciono učenje treba da dovede do situacije u kojoj znanje organizacije nije samo prosta suma individualnih znanja zaposlenih, već se znanja pojedinaca pretvaraju u procedure i standarde koje koristi organizacija, odnosno mogu ih koristiti svi zaposleni u organizaciji i time se stvara kolektivno, organizaciono znanje. Organizacija uči preko pojedinaca tako što sistematizuje i organizuje njihovo znanje i pretvara ih u standardne postupke i procedure koje su šire dostupne.

Organizacija koja uči (pametna organizacija) je takva organizacija koja neprekidno uči, uvodi promene i transformiše se kako bi opstala u dinamičnom, neizvesnom i promenljivom okruženju. To je organizacija koja se konstantno menja i transformiše pod uticajem novih, stečenih, znanja na osnovu stalnog učenja. To je, takođe, veoma adaptabilna organizacija koja uči da se menja i uči iz promena. Učenje u ovom slučaju predstavlja način adaptacije organizacije na neprekidne promene u svom okruženju, a ono takođe predstavlja i uslov opstanka i daljeg razvoja organizacije. Za postizanje novih ideja, inovacija i rezultata potrebno je da se definišu posebne discipline, odnosno takozvane komponentne tehnologije, koje potiču iz različitih oblasti istraživanja, koje se samostalno razvijaju i daju određene rezultate, ali kao povezani skup predstavljaju osnov za stvaranje novih ideja i inovacija i njihovo pretakanje u praksu. Na toj osnovi, model organizacije koja uči obuhvata pet posebnih disciplina za učenje (Senge, 2005):

1. Sistemsko mišljenje
2. Lično ovladavanje
3. Mentalni modeli
4. Zajednička vizija
5. Timsko učenje

Kako Senge (2005) dalje diskutuje, aktivnosti organizacija na obrazovanju i obuci zaposlenih usmerene su na aktuelni i budući posao, podizanje nivoa veština, sposobnosti, znanja, stavova ili ponašanja zaposlenih radi poboljšanja njihove efektivnosti i radne efikasnosti. Nekada su ljudi čitav svoj radni vek radili u jednom zanimanju sa istim veštinama i znanjima, dok je danas prisutna eksplozija organizacionog učenja jer, ako zaposleni žele da opstanu, moraju konstantno da uče i da se menjaju. Danas se sve više govori o učećoj organizaciji, u kojoj se znanje stalno umnožava i deli između zaposlenih. Učenje u toj vrsti organizacija predstavlja sastavni deo posla: uči se radi savladavanja novih veština potrebnih na istim ili drugim poslovima, proces učenja se

realizuje stalnom neformalnom interakcijom, primanjem i prenošenjem znanja između zaposlenih, a lider nije kontrolor nego moderator ili mentor učenja. Učenje u ovom smislu predstavlja konstantnu obuku kako na radnom mestu tako i izvan njega, radi sticanja novih znanja i veština.

Upravljanje znanjem podrazumeva raspoređivanje moći u organizaciji i participativni ili delegirajući stil liderstva. Izvor moći lidera u konceptu upravljanja znanjem ne može biti funkcionalna moć, moć nagrađivanja i kažnjavanja, ili kontrola informacija, već izvor moći mora biti njegovo znanje i lična harizma. Lider je moderator znanja i mentor svojim zaposlenima, a to znači da treba da im obezbedi prostor za njihovo kreativno ispoljavanje, samokontrolu i participaciju u procesu donošenja odluka, jer radnicima znanja se ne može rukovoditi prisilom, manipulacijom i strogom kontrolom (Pržulj, 2002).

Koncept upravljanja znanjem postaje sve značajniji u današnjoj globalnoj ekonomiji, ekonomiji znanja. Stvaranje, prenošenje (transfer) i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentске prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta organizacija zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje (Davenport & Prusak, 2000). Upravljanje znanjem podrazumeva, na prvom mestu, usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva organizacije. Drugim rečima, upravljanje znanjem ima ulogu da obezbedi to da ljudi imaju pravo znanje na pravom mestu i u pravo vreme, tj. da imaju znanje koje im je potrebno tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno.

Koncept upravljanja znanjem predstavlja, na osnovu ovoga, sposobnost da se za relativno kratko vreme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspeh kompanije (Shockley, 2000). Najkraće rečeno, upravljanje znanjem je proces kroz koji organizacija generiše vrednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju (Call, 2005).

Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije (Macintosh, 1995). U konceptu upravljanja znanjem, svi poslovni procesi se posmatraju kao procesi znanja. Po Malhotri (1997), menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim

promenama poslovnog okruženja. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete

Proučavanje koncepta upravljanja znanjem svakako dovodi do definisanja i analiziranja faktora čiji se uticaj na efektivnost upravljanja znanjem može definisati kao pozitivan ili negativan, kao pospešujući ili ograničavajući, kao motivišući ili demotivišući. Ako se na ovom mestu govori o liderstvu kao faktoru uspešnosti koncepta upravljanja znanjem, postoji saglasnost mnogih autora koji se bave problematikom ovog koncepta, da su liderstvo i lideri znanja ključni faktori njegove primene u savremenim organizacijama (Mašić & Đorđević-Boljanović, 2005; Đorđević-Boljanović, 2009).

2.3.4 Prenošnje znanja

Kako naglašavaju Mašić i Đorđević-Boljanović (2005), upravljanje znanjem čoveku okrenuta filozofija koja obavezno uključuje i promoviše savremene informacione i komunikacione tehnologije, te naglašava njihovu korisnost. Upravljanje znanjem se može definisati kao koncept menadžmenta koji se sastoji iz tri komponente: informacije, ljudi i informacionih tehnologija. Iz svega navedenog, može se zaključiti da pravi izazov predstavlja konstruisati jedan svojevrsan hibrid menadžmenta znanja u kome se koriste ljudski resursi i tehnologija na komplementaran način (Davenport & Prusak, 2000). U osnovi, upravljanje znanjem je koncept koji zahteva pronalaženje jedinstva informacionih tehnologija s jedne, i kreativnih i inovativnih kapaciteta čoveka, s druge strane (Malhotra, 1998). Lideri su ti koji treba da imaju osećaj za tu nevidljivu i neopipljivu imovinu ljudi, sadržanu u kreativnim i inovativnim umovima i iskustvima zaposlenih. Bez ove nevidljive i neopipljive imovine, organizacije nemaju pravu kreativnu viziju, te nemaju sposobnost da predvide budućnost i da se stalno menjaju i prilagođavaju novonastalim okolnostima, čime direktno ugrožavaju svoju kompetitivnu prednost a dugoročno i svoj opstanak.

Ono što je veoma važno odrediti je to koja dimenzija upravljanja znanjem jeste najvažnija za organizaciju, a to zavisi od toga gde se nalazi najveći potencijal za napredak organizacije, odnosno zavisi od oblasti na koju je organizacija fokusirana, a u skladu je sa formulisanom

strategijom njenog razvoja. Iako danas organizacije ulažu ogroman novac u tehnologiju koja bi omogućila bolji protok informacija, skriveno (tacitno) znanje koje postoji unutar same organizacije ostaje neotkriveno, nedirnuto i neiskorišćeno. Prenošnje znanja na pravi način i ugradnja koncepta upravljanja znanjem u organizacionu strukturu organizacije, omogućava zaposlenima da u potpunosti iskoriste sve beneficije koje ovaj koncept pruža.

Upravljanje znanjem je, slično ranije navedenoj definiciji životnog ciklusa procesa upravljanja znanjem, proces osvajanja, čuvanja, prenošenja i primene znanja (Davenport & Prusak, 2000). Kao što je već naglašeno, prenošenje znanja posmatrano kao organizacioni proces ima ključnu ulogu u stvaranju novih poslovnih mogućnosti i generisanju novih ideja (Grant, 1996; Grant, 1991; Spender, 1996; Teece, 2000). Prenošnje znanja predstavlja dvosmeran proces, u kojem pojedinac prenosi informacije drugoj osobi kako bi joj pomogao razumeti i apsorbovati te informacije, a zatim one postaju znanje u „vlasništvu“ te druge osobe. Dakle, prenošenje znanja je proces u kojem se individualno znanje pojedinca može prevesti u razumljivo i praktično primenljivo znanje drugih ljudi. Kao preduslov za prenošenje znanja, pojedinac ili grupa moraju saradivati sa drugim članovima organizacije u cilju prenošenja znanja, koje kao rezultat ima zajednički benefit (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed, 2007). Drugim rečima, ako se znanje efektivno prenosi i komunicira kroz organizaciju, to za rezultat ima poboljšanje performansi zaposlenih uključenih u taj proces, kao i do poboljšanja ukupnih organizacionih performansi (Alavi & Leidner, 1999). Znanje je, u današnjem dobu i ekonomiji znanja postalo važan organizacioni resurs, te se može reći da prenošenje znanja predstavlja proces pretvaranja individualnog znanja u strategijske resurse organizacije (Hendriks, 1999). U organizaciji baziranoj na znanju, ono postaje primarni resurs organizacije i nalazi se u glavama zaposlenih koji kreiraju, prepoznaju, čuvaju, koriste i primenjuju znanje u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti i rešavanju problema (Nonaka & Konno, 1998).

Kretanje i distribucija znanja kroz organizaciju direktno zavisi od spremnosti zaposlenih da svoje znanje prenesu drugima; obimno prenošenje znanja među zaposlenima unutar organizacije pre odgovara željama nego realnosti u većini organizacija, to jest predstavlja pre pravilo nego izuzetak. Davenport i Prusak (2000) dalje tvrde da prikupljanje znanja i obazrivost, sumnjičavost prema znanju koje se nudi od strane drugih predstavljaju prirodne ljudske tendencije u ponašanju,

te se tako u praksi to nedovoljno, neadekvatno prenošenje znanja i nespremnost zaposlenih da svoje znanje prenesu drugima direktno reflektuje na efektivnost menadžmenta znanja a samim tim i na performanse organizacije.

Mnogi zaposleni veruju da prenošenje znanja ometa njihove napore da se istaknu u odnosu na svoje kolege (Huber, 2001). Kad je prenošenje znanja unutar organizacije nedovoljno i ograničeno, nastaju takozvane praznine u znanju, koje dovode do neželjenih, odnosno nedovoljno dobrih poslovnih rezultata (Baird & Henderson, 2001). Potrebno je na ovom mestu napomenuti i da većina organizacija na neki način ograničava obim prenošenje znanja iz raznih razloga: odvratanje pažnje zaposlenih od primarnih radnih zadataka, preopterećivanje zaposlenih i strah od industrijske špijunaže (Constant, Kiesler, & Sproull, 1994). S druge strane, efektivno komuniciranje i distribucija znanja kroz organizaciju imaju direktan pozitivan uticaj na efektivnost organizacije, odnosno na njene performanse (Alavi & Leidner, 1999) te se veoma lako može videti da proučavanje i razumevanje ponašanja zaposlenih u smislu njihove spremnosti i aktivnosti prenošenje znanja, ima značajne implikacije na organizaciju i njene performanse.

Prenošenje znanja podrazumeva dobrovoljni akt pojedinaca koji učestvuju u razmeni znanja sa ostalim zaposlenima, iako nema nikakvog pritiska od strane organizacije da to čine (Davenport, 1997), i može se posmatrati kao jedan višestruki i kompleksan proces koji uključuje složena ponašanja ljudi (Hendriks, 1999). Proces prenošenja znanja često uključuje komuniciranje tacitnog znanja koje ne može biti distribuirano i prenošeno putem formalnih kanala komunikacije i za čije prenošenje je veoma teško prisiliti zaposlene, već se to od njih može očekivati samo na dobrovoljnoj osnovi. Uzimajući u obzir sve gore navedeno, uz činjenicu da su zaposleni ti koji stvaraju, prenose i koriste znanje, može se zaključiti da organizacija ne može efektivno koristiti znanje bez proaktivnog odnosa zaposlenih prema prenošenju sopstvenog znanja i asimilovanja, usvajanja znanja drugih (Ipe, 2003).

Četiri glavne barijere za prenošenje (transfer) znanja između zaposlenih u organizaciji su (O'Dell, 1998):

1. *Ignorisanje*: onaj ko poseduje znanje ne shvata da to znanje neko drugi može smatrati korisnim. S druge strane, neko ko može imati korist od znanja, možda ne zna da ga neko drugi u organizaciji već poseduje.

2. *Nepostojanje kapaciteta za apsorbovanje znanja:* veoma često zaposleni troše vreme, novac i resurse tražeći informaciju koja im je potrebna.
3. *Nedostatak relacija između zaposlenih:* Ljudi često absorbuju znanje od ljudi koje poznaju, poštuju ili vole. Ako se dva menadžera ne poznaju međusobno ili nemaju izgrađene odnose, male su šanse da će svoje znanje i iskustvo inkorporirati u posao.
4. *Nedostatak motivacije:* Ljudi ne vide jasan poslovni razlog zbog kojeg bi težili deljenju i transferu znanja.

2.4 PERSONALNI PREDUSLOVI ZA PRENOŠENJE ZNANJA

Personalni preduslovi u vidu motivatora, pokretača¹⁵ zaposlenih u organizaciji mogu imati dva izvora (Szulanski, 1996; De Long & Fahey, 2000):

1. Lična uverenja (verovanja, ubeđenja) ljudi
2. Instutucionalne strukture: vrednosti, norme i poslovne prakse

Lična uverenja (verovanja, ubeđenja) zaposlenih da je korist od prenošenja znanja u organizaciji mnogo veća od cene koju za to plaćaju značajno određuje njihov odnos prema prenošenju znanja i njihovo delovanje koje za cilj ima prenošenje znanja. Prenošnje znanja ima svoju cenu: ne samo što zahteva vreme i trud od zaposlenih, kako to navode Gibbert i Krause (2002), već zaposlene u organizaciji stavlja i pred već ranije pomenutu „dilemu javnog dobra“, kako je nazivaju Barry i Hardin (1982) i Marwell i Oliver (1993), koja govori o tome da znanje koje je preneseno drugima za dobrobit organizacije može biti upotrebljeno od strane drugih bez obzira na to da li oni zauzvrat prenose ili ne svoje znanje (Dawes, 1980; Thorn & Connolly, 1987).

Ova dilema je posebno izražena u organizacijama u kojima se visoko ceni ekspertiza i lična reputacija zaposlenih gledano iz ugla posedovanja znanja a, s druge strane, ne ceni se mentorstvo i pomaganje drugima (Leonard & Sensiper, 1998). U takvim organizacijama se može veoma lako desiti da zaposleni koji odluči da prenese svoje znanje drugima gubi svoju vrednost kao ekskluzivni posedovalac tog znanja, ili može izgubiti svoju reputaciju ako se u organizaciji proceni da je to znanje

¹⁵ engl. *drivers*

koje je on odlučio da prenese irelevantno ili pogrešno, netačno. Ovo sve za posledicu ima to da nedostatak ekstrinzičnih i intrinzičnih nagrada koje bi zaposlenima kompenzovale cenu koju sa sobom nosi proces prenošenja znanja postaje uobičajena prepreka za prenošenje znanja u organizacijama (Constant, Kiesler, & Sproull, 1994; Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; Huber, 2001; Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011).

Glavni personalni preduslovi koji se u pregledu literature ističu odražavaju tri nivoa pokretača:

1. Individualni benefit: lični interes, lična dobit itd. (Constant, Kiesler, & Sproull, 1994; Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; McLure Wasko & Faraj, 2000; Cabrera, Collins, & Salgado, 2006)
2. Grupni benefit: očekivano recipročno ponašanje, odnosi sa kolegama, interes zajednice itd. (Constant, Kiesler, & Sproull, 1994; Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; McLure Wasko & Faraj, 2000; Kalman, 1999; Cabrera, Collins, & Salgado, 2006)
3. Organizacioni benefit – organizaciona dobit, organizaciona posvećenost itd. (Kalman, Monge, Fulk, & Heino, 2002; Kalman, 1999; Cabrera, Collins, & Salgado, 2006)

Institucionalne strukture kao vrednosti, norme i poslovne prakse reprezentovane su kroz organizacionu kulturu i klimu. Organizaciona klima se odnosi na kontekstualnu situaciju u jednom trenutku vremena i povezana je sa razmišljanjima, osećanjima i ponašanjem članova organizacije i zbog toga je privremena, subjektivna i često podložna direktnim uticajima i manipulaciji ljudi koji unutar organizacije poseduju moć i uticaj. Ona je sa svoje tri dimenzije relevantne za prenošenje znanja (pravednost, inovativnost i pripadnost) detaljno prikazana ranije u okviru ovog poglavlja.

Pokretači koji utiču na spremnost zaposlenih za prenošenje znanja mogu se svrstati u tri kategorije koje korespondiraju sa tri akademske discipline pomoću kojih se najčešće objašnjava društvena akcija: ekonomija, socijalna psihologija i sociologija (Coleman, 1988):

1. *Ekonomski*: očekivane ekstrinzične nagrade
2. *Socio-psihološki*: očekivani recipročni odnos i osećaj samovrednosti
3. *Sociološki*: pravednost, inovativnost, pripadnost

Prema Vroomovoj teoriji očekivanja (Vroom, 1964), ekstrinzične nagrade odnose se na materijalne ili nematerijalne (na primer, promocija

i napredovanje) kompenzacije koje nastaju kao posledica namere da se nešto učini i akcije, u ovom slučaju prenošenja znanja. Što se te kompenzacije nekom pojedincu čine primamljivijim, to će on radije i spremnije učestvovati u nekoj aktivnosti koja za posledicu ima materijalnu ili nematerijalnu kompenzaciju. Prema tome, prenošenje znanja može biti motivisano materijalnim i nematerijalnim nagradama koje pojedinac može očekivati kao posledicu učestvovanja u prenošenju svog znanja drugim članovima organizacije (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006).

Očekivani recipročni odnos odnosi se na želju zaposlenih za održavanjem postojećih veza sa drugima posebno u svetlu pružanja i primanja znanja, dok se osećaj samovrednosti odnosi na to u kolikoj meri zaposleni vide sebe kao osobe koje putem prenošenja znanja pribavljaju neku novu vrednost svojoj organizaciji. Sociolozi vide društvenu akciju kao diktiranu i vođenu od strane institucionalnih struktura (norme, vrednosti, obaveze). Kako navode Cabrera i drugi (2006), zaposleni će radije pristupiti prenošenju svog znanja ostalim članovima organizacije ako osećaju povezanost tog procesa sa ličnim i profesionalnim postignućem, osećajem zadovoljstva u pomaganju drugima, ponosa zbog korišćenja njihovih ideja od strane drugih zaposlenih kao i zadovoljstva pri učenju i usvajanju znanja od drugih članova organizacije.

Povezani sa tim strukturama su tri faktora organizacione klime koji imaju ključni uticaj na prenošenje znanja u organizaciji a to su pravednost (klima poverenja), inovativnost (klima sa slobodnim protokom informacija i tolerantna na opravdani neuspeh) i pripadnost (klima okarakterisana prosocijalnim normama) (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011).

2.5 TEORIJA RAZUMNE AKCIJE

Na ovom mestu važno je upoznati se sa teorijom razumne akcije (TRA)¹⁶ Martina Fishbeina i Iceka Ajzena (Fishbein & Ajzen, 1975), jer su na osnovu nje, kao modela koji služi za predviđanje ponašanja pojedinaca, konstruisani instrumenti izvršenog istraživanja za potrebe pisanja ovog rada u formi upitnika, a isto tako je dizajniran, a zatim i ispitan i procenjen strukturalni model prilikom analize i tumačenja rezultata predmetnog istraživanja. Po autorima ove teorije, ponašanje

¹⁶ engl. *the theory of reasoned action* – TRA

pojedince zavisi od njegovog stava prema nekom ponašanju/delovanju/akciji i subjektivne norme, koja predstavlja percepciju, reakcije i mišljenja drugih. Ova dva faktora zajedno dovode do namere da se izvrši radnja, odnosno ponašanja (delovanja) u krajnjoj instanci. Tri koraka ove teorije, subjektivna norma i stav, zatim spremnost i, konačno, ponašanje (delovanje; izvršenje radnje; akcija), predstavljaju osnovu preko koje su ispitivane organizacione varijable u istraživačkom delu ovog rada.

Teorija razumne akcije i teorija planiranog ponašanja¹⁷ koja je proistekla iz nje, svoje korene imaju u istraživanjima rada i motivacije za rad koja je izvršio i objavio Vroom još šezdesetih godina XX veka (Vroom, 1964); on je ove teorije definisao kao teorije očekivanja i vrednosti koje su posebno korisne u predviđanju namera i spremnosti za neku akciju, odnosno ponašanja (akcije) u organizacijama zato što su fokusirane na uverenja zaposlenih o stavovima i mišljenjima relevantnih individua unutar organizacije (nadređenih, rukovodilaca, pojedinaca koji se izdvajaju od ostalih itd.), kao i na stepen u kom zaposleni veruju da oni sami utiču na sopstveno ponašanje, odnosno delovanje, u organizacionom kontekstu (Dawkins & Frass, 2005).

Jedan od tvoraca ove teorije, Fishbein, je u svom radu iz 1967. godine istraživao psihološke procese pomoću kojih stavovi utiču na ponašanje i analizirao je činjenicu da se samo na osnovu stava ne može predvideti ponašanje pojedinaca (Fishbein, 1967). Na osnovu ovih istraživanja, sedamdesetih godina XX veka Fishbein i Ajzen su postavili teoriju razumne akcije u kojoj iznose činjenicu da je determinanta željenog ponašanja pojedinca zapravo njegova namera da pristupi takvom ponašanju, odnosno delovanju ili akciji (Fishbein & Ajzen, 1975). Namera predstavlja ličnu motivaciju pojedinca u smislu svesne odluke ili plana da pristupi realizaciji neke akcije ili određenom ponašanju. Kako se dalje navodi, namera odnosno spremnost i ponašanje su direktno i značajno povezani ako su izmereni na istom nivou specifičnosti u odnosu na akciju, cilj, kontekst i vremenski okvir, i ako je vremenski period dovoljno kratak kako bi se osiguralo da kod ispitanika ne dođe do promene u namerama, odnosno spremnosti da se nameravana akcija izvrši (Conner & Armitage, 1998; Randall & Wolff, 1994). Kako autori dalje navode, stav prema nekoj radnji ne utiče direktno na izvršenje te radnje, već preko namere da se ta radnja izvrši.

¹⁷ engl. *the theory of planned behavior (TPB)*

Po teoriji razumne akcije i teorije planiranog ponašanja koja je proistekla iz nje i čiji je autor Ajzen, jedna od determinanti namere odnosno spremnosti za neku akciju je subjektivna norma pojedinca koja predstavlja uticaj njegovog neposrednog društvenog okruženja u pravcu te akcije (Fishbein & Ajzen, 1981; Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1980). Autori smatraju da je odluka pojedinca da izvrši neku radnju određena njegovom namerom da izvrši tu radnju, a ta namera je određena njegovim stavom i njegovom subjektivnom normom prema toj radnji. Stav prema nekoj radnji određen je ličnim uverenjima pojedinca, dok subjektivna norma prema toj radnji odražava njegova normativna uverenja i motivaciju da se uskladi sa tim uverenjima kao i sa mišljenjima i stavovima percipiranih referentnih individua iz svog okruženja (Ajzen & Fishbein, 1980). Drugim rečima, subjektivna norma se sastoji od uverenja pojedinca o tome da li referentne individue iz njegovog neposrednog okruženja podržavaju ili ne određeno ponašanje. Referentne individue predstavljaju osobe čije mišljenje i stavovi o ponašanju pojedinca za njega imaju važnost i značajnost, tako da se subjektivna norma može definisati i kao društveni pritisak na pojedinca da pristupi ili ne određenom ponašanju ili izvršenju neke radnje (Conner & Armitage, 1998).

Istraživanjem stavova kod zaposlenih je utvrđena povezanost između njihovih normativnih uverenja i stavova i namere, odnosno spremnosti za određeno ponašanje/delovanje (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006). Kako ovi autori dalje navode, subjektivna norma nekog pojedinca određena je njegovim normativnim uverenjima i motivacijom da se ta normativna uverenja i očekivanja ispune. Drugim rečima, ljudi će pre pristupiti izvršenju neke radnje ili se ponašati na određeni način, ako imaju osećaj da njima važni, takozvani referentni pojedinci iz njihovog neposrednog okruženja, odobravaju ili pozdravljaju takvo ponašanje, odnosno delovanje. Po teoriji razumne akcije, delovanja ljudi uglavnom su određena voljom odnosno namerom da se deluje na određeni način te je tako namera neposredna determinanta i najbolji prediktor delovanja, odnosno određenog ponašanja. Dve determinante spremnosti (namere) su stav prema nekom delovanju koji predstavlja sveukupnu evaluaciju potencijalnog delovanja u nekom pravcu i subjektivna norma koja predstavlja percipirana očekivanja referentnih individua iz neposrednog društvenog okruženja u svetlu potencijalnog delovanja (Sutton, 1998).

Ove teorije, pokazano je u mnogim ranijim istraživanjima (npr. Sheppard, Hartwick, & Warshaw, 1988; Sutton, 1989; Sutton, 1998; Conner & Armitage, 1998; Farley, Lehmann, & Ryan, 1981; Ajzen, 1991; Ajzen, 1996; Godin & Kok, 1996; Randall & Wolff, 1994), imaju veliku

mogućnost predviđanja ponašanja. Druga istraživanja, npr. (Leibowitz, Farren, & Kaye, 1983; De Long & Fahey, 2000; Noe & Wilk, 1993; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Dawkins & Frass, 2005) su pokazala opravdanost upotrebe teorije razumne akcije i teorije planiranog ponašanja u istraživanju ponašanja zaposlenih. Ove teorije su uspješno primenjene i kod ispitivanja organizacione posvećenosti, pripadnosti, učešća u kolektivnim akcijama i mnogim drugim aspektima organizacionog ponašanja (Becker, Randall, & Riegel, 1995; Armitage & O'Malley, 2001; Ajzen, 2001)

U kontekstu organizacionog ponašanja i jednog njegovog važnog i specifičnog aspekta koji predstavlja predmet istraživanja ovog rada, a to je prenošenje znanja između zaposlenih, teorija razumne akcije nam ukazuje na to da će zaposleni pre pristupiti prenošenju znanja svojim kolegama, ako smatraju da od njih to očekuju i takvo ponašanje podstiču njihovi nadređeni, odnosno rukovodioci (Cabrerá, Collins, & Salgado, 2006). U nedavnim istraživanjima utvrđeni su faktori koji utiču na stav prema prenošenju znanja i spremnost za prenošenje znanja, kao i direktna veza između stava prema prenošenju znanja i prenošenja znanja kod zaposlenih (Hu, Horng, & Sun, 2009; Yang, 2008; Yang, 2009; Chen & Cheng, 2012; Seba, Rowley, & Lambert, 2012; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Wasko & Faraj, 2005). Takođe, utvrđeno je da postoji uticaj personalnih preduslova u vidu ekstrinzičnih i intrinzičnih pokretača (motivatora) na prenošenje znanja između zaposlenih (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011). U drugim istraživanjima koja nas dovode do postavke problema, predmeta, zadatka i ciljeva ove disertacije, utvrđena je povezanost teorije razumne akcije i organizacione klime (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), povezanost delegirajućeg liderstva i klime na prenošenje znanja (Xue, Bradley, & Liang, 2011) i, konačno, povezanost spremnosti za prenošenje znanja i akcije – prenošenje znanja kroz organizaciju (Reychav & Weisberg, 2010). Ovo se poklapa sa činjenicom da je prenošenje znanja između zaposlenih određeno ne samo ličnom motivacijom pojedinaca, već i kontekstualnim uticajima iz neposrednog organizacionog okruženja (Yoo & Torrey, 2002).

3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1 PROCEDURA PRIKUPLJANJA PODATAKA

Kao što je u uvodnom delu ovog rada već naglašeno, sprovedeno istraživanje je kvantitativnog tipa i realizovano je metodom anketiranja zaposlenih u organizacijama korišćenjem zatvorenog upitnika direktno – distribucijom upitnika u organizacije, i elektronski – putem interneta i specijalizovanog internet servisa za kreiranje upitnika i elektronsko anketiranje *SurveyMonkey*. Istraživanjem su bile obuhvaćene domaće državne i privatne organizacije, kao i organizacije sa većinskim stranim kapitalom koje su locirane u našoj zemlji, odnosno predstavništva stranih kompanija. U njima su bili anketirani zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, a istraživanje je bilo sprovedeno na dobrovoljnoj i anonimnoj bazi u cilju dobijanja što iskrenijih odgovora, to jest što realnijih podataka.

Istraživanje je sprovedeno u dve faze: u prvoj fazi koja je sprovedena u terminu od decembra 2012. godine do januara 2013. godine, distribuirani su upitnici u ukupno 10 organizacija, odakle je vraćeno ukupno 282 ispravno popunjenih upitnika koji su poslužili za realizaciju pilot istraživanja radi provere i eventualne korekcije ili proširenja instrumenata, modela, hipoteza, ciljeva i ispitivanja mogućnosti daljeg istraživanja. Druga faza istraživanja započela je početkom februara 2013. godine, neposredno nakon obrade rezultata pilot istraživanja koje je pokazalo validnost instrumenata, modela, hipoteza i ciljeva, i trajala je do kraja marta 2013. godine kada su vraćeni poslednji upitnici iz 21 organizacije koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem. U ovoj fazi istraživanja ukupno je vraćeno 594 ispravno popunjenih upitnika. U obe faze istraživanja ukupno je distribuirano 1799 upitnika, što direktno što elektronski. Nakon prikupljanja podataka u startu je eliminisano 25 upitnika koji su bili takoreći nevažeci, odnosno bili su neispravno ili nepotpuno popunjeni, tako da je ukupan broj prikupljenih upitnika (fizičkih i popunjenih elektronskim putem) bio 901, od kojih je u matricu u programu Microsoft Excel uneto 876 validno popunjenih. Ako se uzme u obzir da je distribuirano tačno 1799 upitnika, a prikupljeno 901 lako se dolazi do procenta vraćenih upitnika koji iznosi 50% što se potpuno uklapa u očekivanja da će biti vraćena polovina od ukupnog broja distribuiranih upitnika.

Kontaktirane su ukupno 44 organizacije za direktno istraživanje i 6 organizacija gde je zbog udaljenosti i drugih tehničkih razloga planirano elektronsko anketiranje zaposlenih. Pozitivan odgovor na upit za vršenje istraživanja stigao je sa ukupno 31 adrese, što iznosi 62% od ukupnog broja kontaktiranih organizacija i uklapa se u očekivanja da će pozitivan odgovor dati rukovodstva od polovine do dve trećine ukupnog broja organizacija koje su planirane ovim istraživanjem. Na osnovu svih ovih podataka, a uzimajući u obzir stepen razvijenosti svesti o važnosti i korisnosti ovakvih istraživanja kako kod zaposlenih tako i kod menadžmenta organizacija u Srbiji, može se zaključiti da je, gledano iz ovog aspekta, prikupljanje podataka za ovo istraživanje bilo uspešno.

Upitnici su distribuirani u organizacijama u dogovoru sa menadžmentom svake od njih, kako bi se sprečile sve moguće neprijatne situacije ako bi se naknadno utvrdilo da je vršeno anketiranje zaposlenih bez znanja rukovodstva, iako je u određenom broju organizacija pristup išao preko prijatelja i poznanika koji su zaposleni u istim. U svim slučajevima bila je određena jedna ili više osoba unutar svake od organizacija u kojima je vršeno ispitivanje, koje su vršile distribuciju i prikupljanje upitnika i služile kao osobe za kontakt i komunikaciju. Ispitanici su bili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitih obrazovnih nivoa i organizacionog staža.

3.2 NAČIN OBRADE PODATAKA

Podaci dobijeni ovim istraživanjem klasifikovani su i uneseni u matricu pomoću programa Microsoft Excel odakle su uvezeni u programe za dalju obradu. Obrada podataka izvršena je pomoću programskih paketa za statističku obradu podataka i strukturalno modelovanje IBM SPSS i Smart PLS (Ringle, Wende, & Will, 2005). Osim toga, medijacijski efekti proveravani su uz pomoć već spomenutog programa Smart PLS i onlajn (engl. *online*) verzije Sobelovog testa¹⁸ koja je služila za vršenje proračuna dobijenih u programu Smart PLS.

Statističke analize koje su vršene pri obradi rezultata ovog istraživanja su:

- deskriptivna statistika,
- provera instrumenata,

¹⁸ dostupno na <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31/>

- jednosmerna analiza varijanse (ANOVA),
- t test i
- Sobelov test.

Za konstruisanje i proveru modela i hipoteza istraživanja korišćeno je strukturalno modelovanje (SEM) pomoću programa Smart PLS, dok se pomoću softverskog paketa IBM SPSS proveravala multikolinearnost pomoću faktora povećanja varijanse (VIF)¹⁹.

3.3 STRUKTURALNO MODELOVANJE

Iako se nastanak strukturalnog modelovanja baziranog na kovarijansi vezuje za 1973. godinu (Jöreskog, 1973), ono postaje novi trend u upotrebi multivarijantnih metoda tek krajem osamdesetih godina XX veka (Bollen, 1989). Strukturalno modelovanje, kao konfirmatorni metod koji testira valjanost postavljenog modela pomoću empirijskih podataka, nastalo je u vreme stagniranja u mnogim naučnim disciplinama prvenstveno zbog organičenja eksploratornog pristupa multivarijantnih metoda koje, po svojoj prirodi, ne omogućavaju jasno uspostavljanje relacija prema određenom teorijskom konceptu (Kline, 1998).

Standardne statističke metode ili, drugačije rečeno, osnovni statistički instrumenti kao što su regresiona analiza, diskriminaciona analiza, analiza varijanse (ANOVA), klaster analiza, faktorska analiza itd. imaju sledeća tri ograničenja:

1. Zahtevaju prostu, jednostavnu strukturu modela;
2. Pretpostavljaju da se sve varijable mogu smatrati direktno merljivim (opazivim);
3. Predviđaju da ne postoji greška merenja tj. da su varijable izmerene bez greške.

Da bi se ova ograničenja prevazišla, sve više istraživača počelo je koristiti strukturalno modelovanje kao alternativu klasičnim statističkim instrumentima. Strukturalno modelovanje je statistički postupak koji može da se primeni u različitim istraživačkim situacijama, pa je tako pomoću njega moguće proveravati aspekte određene teorije, analizirati latentnu strukturu konstrukata, analizirati promene tokom vremena, testirati postojanje medijacije itd. (Mihić, 2011). U odnosu na metode

¹⁹ engl. *variance inflation factor*

zasnovane na regresiji, ono dozvoljava modelovanje odnosa između više nezavisnih i zavisnih varijabli, tako da se kod strukturalnog modelovanja ne razlikuju više zavisne i nezavisne varijable već egzogene i endogene latentne varijable (Diamantopoulos, 1994; Geffen, Straub, & Boudreau, 2000). Kako dalje navodi Diamantopoulos (1994), egzogene varijable nisu opisane i objašnjene postavljenim modelom već uvek deluju kao nezavisne varijable, dok su endogene varijable opisane relacijama sadržanim u modelu. Prednost strukturalnog modelovanja je i u tome što ono može uzimati u obzir i uključivati eksperimentalne manipulacije i individualne razlike, kao i testiranje medijacijskog efekta. Strukturalno modelovanje podrazumeva dve komponente (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011):

1. Merni (spoljašnji) model koji služi za testiranje indikatora za određenu latentnu varijablu kroz postupke konfirmatorne faktorske analize;
2. Strukturalni (unutrašnji) model koji određuje odnos između latentnih varijabli.

Strukturalno modelovanje omogućava istraživačima da konstruišu latentne, direktno neopazive i nemerljive varijable koje su određene indikatorima koje nazivamo ajtemima ili manifestnim, direktno merljivim, opazivim varijablama, kao i da modeluju grešku merenja tih opazivih, merljivih varijabli (Chin, 1998). Ono omogućava istovremeno uključivanje više indikatora jednog latentnog konstrukta koji mogu biti mereni na različite načine. U psihologiji i, što je za ovaj rad od velikog značaja, organizacionom ponašanju, možemo slobodno tvrditi da su latentne varijable od ključne važnosti jer one predstavljaju osobine ličnosti, motivaciju, stavove, emocionalnu inteligenciju, emocije itd. Na osnovu opazivih varijabli (ponašanja), metodom strukturalnog modelovanja možemo odrediti navedene latentne varijable koje, ako su merene različitim indikatorima i metodama, predstavljaju najbolju aproksimaciju teorijskih konstrukata. Strukturalno modelovanje pored dokazivanja statističke značajnosti određenog modela, pokazuje i da li je taj model bolji od ostalih kompetitivnih modela.

Postoje dva pristupa strukturalnom modelovanju: pristup baziran na kovarijansi i pristup baziran na varijansi, takozvani komponentni pristup. Mi ćemo u ovom radu koristiti ovaj drugi, pristup baziran na varijansi, i koristićemo najprominentniju tehniku iz ove grupe koja se zove parcijalna regresija metodom najmanjih kvadrata²⁰. Ovaj metod je zasnovan na višestrukoj regresiji i analizi glavnih komponenti, osmislio

²⁰ engl. *partial least squares* - *PLS*

ga je švedski istraživač Herman Wold 60-ih godina XX veka za upotrebu u hemiji (hemometriji), a predstavio ga je naučnoj javnosti 1975. godine pod imenom NIPALS: nelinearna iterativna parcijalna regresija metodom najmanjih kvadrata (Wold H. , 1975). To je jedan komponentno baziran metod predikcije putem iterativnog algoritma (Tenenhaus, 2008) i u široku upotrebu u društvenim naukama ušao je krajem XX i početkom XXI veka (Fornell & Bookstein, 1982; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Koristi ga sve veći broj istraživača u raznim oblastima kao što su strategijski menadžment, menadžment informacionih sistema, elektronsko poslovanje, organizaciono ponašanje, marketing, ponašanje potrošača itd. (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Ovaj metod nema neke rigorozne zahteve u odnosu na tip distribucije podataka ili veličinu uzorka, pa se zato smatra i tzv. *mekim pristupom*²¹ strukturalnom modelovanju. S druge strane, ovo implicira nedostatak klasičnog parametarskog okvira koji je zamenjen empirijskim intervalima poverenja, kao i procedurama za testiranje hipoteza baziranim na tzv. *resampling* (reciklirajućim) metodama²² kao što je metod samouzorkovanja²³ (Chin, 1998; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). PLS metod je više orijentisan ka optimizaciji predviđanja putem što većeg procenta objašnjene varijanse na latentnim varijablama, nego ka statističkoj preciznosti odnosno tačnosti procenjenih vrednosti (Esposito Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010). Drugim rečima, PLS metod optimizuje predviđanje na način da latentne varijable budu što više međusobno korelirane i da što tačnije predstavljaju odgovarajuće blokove pridruženih manifestnih varijabli.

U odnosu na klasičnu regresiju, parcijalna regresija metodom najmanjih kvadrata ima tri prednosti (Wold S. , 2001):

- može se koristiti za multikolinearne podatke,
- može uključivati velik broj nezavisnih varijabli i
- nekoliko zavisnih varijabli može biti istovremeno modelovano.

Posebnu snagu PLS metodu daje kvalitet i predviđajuća snaga modela korišćenjem metoda kao što su kros-validacija (numerička procena greške) i metod samouzorkovanja. Postoje dva tipa indikatora koji opisuju latentne varijable: reflektivni indikatori koji su određeni konstruktom, odnosno latentnom varijablom, i formativni indikatori koji

²¹ engl. *soft modeling approach*

²² recikliranje informacija sadržanih u jednom raspoloživom uzorku

²³ engl. *bootstrapping*

formiraju ili utiču na promenu latentne varijable (Bollen & Lennox, 1991; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Dok bi reflektivni indikatori trebalo da budu jako korelirani zato što svi zavise od iste latentne varijable, dotle formativni indikatori istog konstrukta mogu imati pozitivnu, negativnu ili nultu korelaciju što znači da promena u jednom indikatoru ne dovodi obavezno do promene u istom smeru kod ostalih (Chin, 1998; Hulland, 1999). Kao i svaki metod strukturalnog modelovanja, PLS se sastoji od strukturalnog modela koji odražava odnose između latentnih varijabli i mernog modela koja pokazuje kako su povezane latentne varijable i njihovi indikatori; međutim, PLS ima i treću komponentu a to su težinski koeficijenti koji služe za predikciju vrednosti latentnih varijabli. PLS je zbog toga posebno pogodan za predviđanje latentnih varijabli koje predstavljaju kombinaciju pojedinačnih indikatora koji, s druge strane, predstavljaju različite dimenzije konstrukta čije opisivanje i predviđanje je predmet analize. Prednost PLS metoda je to što se može koristiti i kod relativno malih veličina uzoraka (Chin & Newsted, 1999; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Garthwaite, 1994).

PLS metod koristi se kod modela koji sadrže formativne indikatore, što je čest slučaj u istraživanjima u menadžmentu jer je pokazano da mnogi konstrukti, odnosno latentne varijable, mogu biti bolje opisani formativnim indikatorima. Formativni indikatori formiraju neku latentnu varijablu i promene kod ovih indikatora dovode do promene u vrednosti te latentne varijable (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Formativni indikatori predstavljeni su strelicama koje su usmerene od njih ka latentnoj varijabli. Koeficijenti ovih veza nazivaju se u PLS metodu spoljašnja težinska zasićenja²⁴ (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Na taj način je i u našem modelu, koji ćemo predstaviti kasnije u ovom radu, opisana organizaciona klima kao formativna varijabla drugog reda.

S druge strane, kako navode Hair i drugi (2011), reflektivni indikatori su funkcije latentne varijable te se promene kod latentne varijable reflektuju u promeni kod indikatora, odnosno manifestnih varijabli. Reflektivni indikatori su predstavljeni kao strelice koje idu od latentne varijable ka indikatorima. Koeficijenti koji određuju ove veze nazivaju se u PLS metodu strukturalnog modelovanja spoljašnja zasićenja²⁵

²⁴ engl. *outer weights*

²⁵ engl. *outer loadings*

3.4 PRIPREMA PODATAKA ZA OBRADU

Uzorci iz pilot faze istraživanja spojeni su sa uzorcima iz druge faze istraživanja kako bi se primenila jedinstvena obrada za ceo uzorak koji iznosi 901 ispitanika (N=901).

Neadekvatno popunjenih upitnika je bilo ukupno 25 tako da je nakon njihove eliminacije uzorak iznosio 876 ispitanika (N=876).

Nakon toga pristupilo se proceni sličnosti odgovora i analizi nedostajućih podataka u statističkom programskom paketu IBM SPSS pomoću alata *Identificate Duplicate Cases* i *Missing Value Analysis* koji nisu pronašli identično popunjene upitnike, odnosno upitnike koji su imali više od 5% nedostajućih odgovora. Upitnici koji su imali manje od 5% nedostajućih odgovora su tretirani tako što su nedostajući podaci zamenjivani aritmetičkim sredinama, po preporukama koje su u tom slučaju ponuđene kao opcija u IBM SPSS programskom paketu.

Iz analize rezultata su isključeni autlajeri²⁶, to jest eliminisana su ukupno tri upitnika.

Na osnovu svega navedenog, ukupno je eliminisano 25+3=28 upitnika tako da se obrada vršila za ukupno 873 ispitanika (N=873) što čini 97% ukupnog broja ispitanika.

3.5 INSTRUMENTI I NJIHOVE PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE

U okviru ovog istraživanja korišćen je instrument koji se sastoji od nekoliko upitnika koji su konstruisani ili adaptirani na osnovu ranijih istraživanja:

- upitnik za istraživanje socio-demografskih karakteristika koji se sastoji od 10 pitanja;
- upitnik za istraživanje organizacione klime od 10 pitanja koji se sastoji iz tri dimenzije: pripadnost (4), pravednost (3) i inovativnost (3). Ovaj upitnik je adaptiran na osnovu validiranih ranijih istraživanja organizacione klime u kontekstu upravljanja znanjem (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam,

²⁶ engl. *outlayers*

2005; Xue, Bradley, & Liang, 2011), a konstruisan je na osnovu prethodnih istraživanja koja su izdvojila dimenzije pripadnosti pravednosti i inovativnosti kao indikatore organizacione, odnosno timske klime (Chin & Gopal, 1995; Xue, Sankar, & Mbarika, 2004/2005; Langfred, 2004; Kim & Lee, 1995; Koys & Decotiis, 1991; Marwell & Oliver, 1993);

- upitnik za istraživanje delegirajućeg stila liderstva od 18 pitanja sastoji se iz pet dimenzija: vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i iskazivanje brige/interakcija sa timom. Ovaj upitnik adaptiran je na osnovu ranijih istraživanja (Xue, Bradley, & Liang, 2011), a nastao je na osnovu standardizovanog petodimenzionog ELQ upitnika (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) korišćenog u skoro svim istraživanjima koja se bave delegirajućim stilom liderstva i ovlašćivanjem;
- upitnik za prethodna uverenja (verovanja), odnosno personalni preduslovi kako smo ga u ovom radu nazvali, služi kao instrument za merenje prethodno formiranog mišljenja i uverenja pojedinaca, i sastoji se od četiri upitnika raspoređenih u dve kategorije: intrinzični i ekstrinzični pokretači (engl. *drivers*). Intrinzični pokretači su osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima. Upitnik za osećaj samovrednosti koji se sastoji od 5 pitanja je adaptiran od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ga konstruisali na osnovu relevantnih teorija i ranijih istraživanja (Brockner, 1988; Gardner & Pierce, 1998; Gecas, 1989; Schaubroeck & Merritt, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998), a upitnik koji meri zadovoljstvo u pomaganju drugima koji se sastoji od 4 pitanja adaptiran je od istraživača i autora (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011; Kankanhalli, Tan, & Kwok-Kee, 2005) uzimajući u obzir ranije radove i istraživanja na ovu temu (Wasko & Faraj, 2000; Wasko & Faraj, 2005). Ekstrinzični pokretači su očekivane nagrade i očekivani recipročni odnos. Ovi upitnici adaptirani su od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ga validirali u svom istraživačkom radu, a konstruisani su, kako su oni naveli, na prethodnim istraživanjima i relevantnim teorijama i to: upitnik za očekivane nagrade koji se sastoji od 2 pitanja (Gomez-Mejia & Balkin, 1990; Koning Jr., 1993; Malhotra & Galletta, 1999) i upitnik za očekivani recipročni odnos koji se sastoji od pet pitanja (Deluga, 1998; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner,

- 1995; Parkhe, 1993; Seers, Petty, & Cashman, 1995; Sparrowe & Linder, 1997);
- upitnik za subjektivnu normu koji sadrži ukupno 6 pitanja sastoji se zapravo iz dva upitnika: prvi meri normativna verovanja o prenošenju znanja i sadrži 3 pitanja, dok drugi meri motivaciju da se ispuni, poštuje, prihvati i sadrži takođe 3 pitanja. Ovi upitnici adaptirani su od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ih konstruisali na osnovu radova i istraživanja tvoraca teorije razumne akcije (TRA) koja objašnjava normativna verovanja i formiranje stavova pojedinaca (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981);
 - upitnik za stav prema prenošenju znanja koji sadrži 5 pitanja adaptiran je od drugih istraživača koji su ga koristili i validirali (Xue, Bradley, & Liang, 2011; Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), nastao je na osnovu teorije razumne akcije i radova autora koji su se bavili razvojem instrumenata za merenje socio-psiholoških stavova pojedinaca (Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981; Price & Mueller, 1986; Robinson & Shaver, 1973);
 - upitnik za spremnost za prenošenje znanja koji ukupno ima 5 pitanja sastoji se iz dve dimenzije: spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja (2 pitanja) i spremnost za prenošenje tacitnog znanja (3 pitanja). Adaptiran je iz validiranog istraživanja (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), a nastao je na bazi ranijih istraživanja i relevantnih teorija iz oblasti organizacionog ponašanja i teorije razumne akcije (Dennis, 1996; Feldman & March, 1981; Fishbein & Ajzen, 1981; Kolekofski & Heminger, 2003; Constant, Kiesler, & Sproull, 1994);
 - upitnik za merenje prenošenja znanja ukupno ima 5 pitanja i sastoji se iz dve dimenzije: prenošenje eksplicitnog znanja (2 pitanja) i prenošenje tacitnog znanja (3 pitanja). Adaptiran je od autora ETKS upitnika (Reychav & Weisberg, 2010), na sličan način kao što su ga adaptirali i drugi istraživači (Xue, Bradley, & Liang, 2011), uzimajući u obzir samo individualnu akciju pojedinca-ispitanika prema ostalim članovima organizacije, a nastao je na osnovu ranijih radova iz oblasti teorije razumne akcije (TRA) i teorije planiranog ponašanja (TPB) (Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981; Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 1991; Kolekofski & Heminger, 2003).

3.5.1 Organizaciona klima

Upitnik za ispitivanje organizacione klime korišćen u ovom istraživanju ima 10 pitanja i sastoji se iz tri dimenzije: pripadnost (4), pravednost (3) i inovativnost (3). Kao što je ranije već navedeno, ovaj upitnik je adaptiran na osnovu validiranih ranijih istraživanja organizacione klime u kontekstu upravljanja znanjem (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Xue, Bradley, & Liang, 2011), a konstruisan je na osnovu prethodnih istraživanja koja su izdvojila dimenzije pripadnosti pravednosti i inovativnosti kao indikatore organizacione, odnosno timske klime (Chin & Gopal, 1995; Xue, Sankar, & Mbarika, 2004/2005; Langfred, 2004; Kim & Lee, 1995; Koys & Decotiis, 1991; Marwell & Oliver, 1993). Kako je organizaciona klima u ovom istraživanju modelovana kao formativna latentna varijabla drugog reda sačinjena od tri reflektivne varijable prvog reda (pripadnost, pravednost i inovativnost), možemo posmatrati svaku od ovih dimenzija organizacione klime zasebno i proveriti faktorskom analizom da li ima jedan predmet merenja, odnosno jedan faktor koji se izdvaja kao dominantan, ili možemo posmatrati sve tri dimenzije organizacione klime kao jedan upitnik koji može biti jednodimenzioni ili trodimenzioni, tj. da ima tri subskale koje odgovaraju navedenim varijablama prvog reda. Mi ćemo prvo proveriti trodimenzionalno rešenje za skalu organizaciona klima.

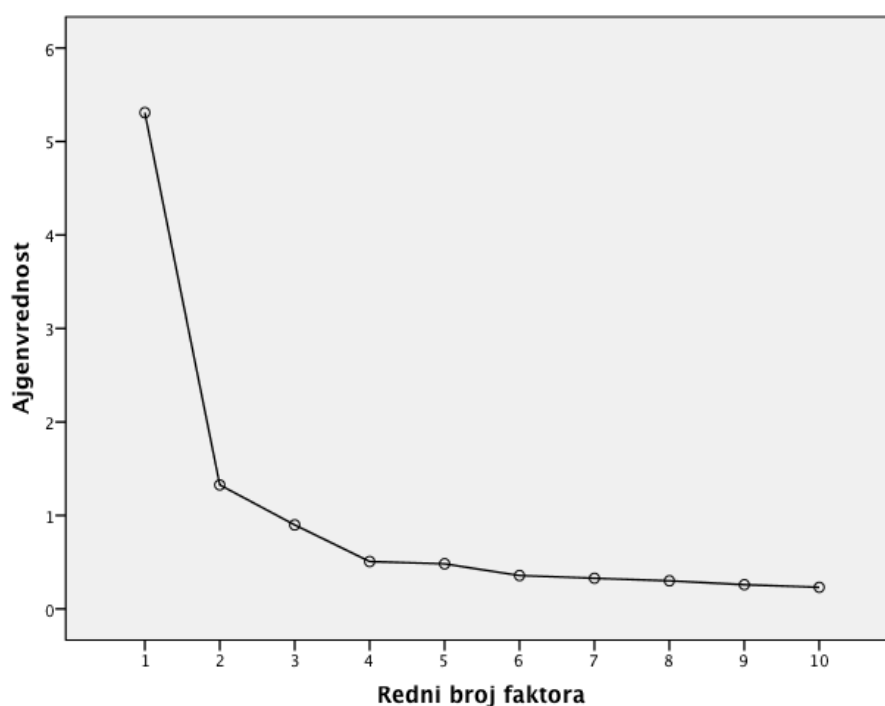
Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i heterogenost respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo trodimenziono rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,897, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,898. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 11: Faktorska struktura skale organizaciona klima

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
	1	5,309	53,093	53,093	4,978	49,779	49,779
2	1,326	13,263	66,356	1,005	10,052	59,830	3,320
3	0,899	8,990	75,346	0,520	5,195	65,026	3,848

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojena su tri faktora koji zajedno objašnjavaju 75% varijanse: pripadnost (pre rotacije $\Lambda=5,309$, nakon rotacije $\Lambda=4,388$), pravednost (pre rotacije $\Lambda=1,26$, nakon rotacije $\Lambda=3,320$) i inovativnost (pre rotacije $\Lambda=0,899$, nakon rotacije $\Lambda=3,848$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo pretpostavili.



Grafikon 1: SCREE grafikon skale organizaciona klima

SCREE grafikon na prethodnoj stranici prikazuje psihometrijske karakteristike skale organizaciona klima i faktore koji se izdvajaju. U sledećoj tabeli prikazana je matrica sklopa za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima:

Tabela 12: Matrica sklopa za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima

	Faktorska zasićenja		
	1	2	3
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi održavaju čvrste međusobne veze	0,795		
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi uvažavaju stavove svojih kolega	0,837		
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju jak osećaj zajedništva	0,848		
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju dobru međusobnu saradnju	0,811		
U mom odeljenju/radnoj grupi se podstiče iznošenje ideja koje stvaraju nove mogućnosti			0,605
U mom odeljenju/radnoj grupi se ceni preuzimanje rizika čak iako se to kasnije pokaže kao pogrešno			0,687
U mom odeljenju/radnoj grupi se ohrabruje pronalaženje novih načina i metoda za izvršenje zadataka			0,864
Verujem da moj rukovodilac ima dobru procenu		0,967	
Ciljevi koji su mi postavljeni u poslu su razumni i realni		0,613	
Moj rukovodilac ne favorizuje nijednog zaposlenog		0,733	

U nastavku, prikazana je matrica korelacije izdvojenih faktora. Pearsonove korelacije su prilično visoke, a najviša vrednost je između dimenzija 1 i 3 (pripadnost i inovativnost) koje bi se mogle spojiti u jednu subskalu te bi onda imali dvodimenzionalno rešenje, koje bi imali i da smo primenili tzv. K1 kriterijum. Međutim, ovde ćemo se držati ranije projektovanog i validiranog trodimenzionalnog rešenja.

Tabela 13: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu organizaciona klima

Faktor	1	2	3
1	1,000	0,537	0,712
2	0,537	1,000	0,562
3	0,712	0,562	1,000

U sledećoj tabeli prikazana je strukturna matrica za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima. Kao što se može videti, formirane su tri subskale:

1. pripadnost,

2. pravednost i
3. inovativnost.

Sve ove subskale tj. faktori imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Cronbach alfe 0,902, 0,820 i 0,807 respektivno.

Tabela 14: Strukturna matrica za trodimenzionalnu skalu organizaciona klima

	Faktor		
	1	2	3
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi održavaju čvrste međusobne veze	0,789	0,420	0,558
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi uvažavaju stavove svojih kolega	0,854	0,483	0,612
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju jak osećaj zajedništva	0,868	0,456	0,636
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju dobru međusobnu saradnju	0,837	0,474	0,608
U mom odeljenju/radnoj grupi se podstiče iznošenje ideja koje stvaraju nove mogućnosti	0,656	0,477	0,770
U mom odeljenju/radnoj grupi se ceni preuzimanje rizika čak i ako se to kasnije pokaže kao pogrešno	0,477	0,340	0,669
U mom odeljenju/radnoj grupi se ohrabruje pronalaženje novih načina i metoda za izvršenje zadataka	0,597	0,514	0,861
Verujem da moj rukovodilac ima dobru procenu	0,431	0,915	0,469
Ciljevi koji su mi postavljeni u poslu su razumni i realni	0,417	0,660	0,407
Moj rukovodilac ne favorizuje nijednog zaposlenog	0,458	0,773	0,471

3.5.2 Delegirajuće liderstvo

Upitnik za istraživanje delegirajućeg stila liderstva od 18 pitanja sastoji se iz pet dimenzija: vodstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i briga za zaposlene/interakcija sa timom. Ovaj upitnik adaptiran je na osnovu ranijih istraživanja (Xue, Bradley, & Liang, 2011), a nastao je na osnovu standardizovanog petodimenzionog ELQ upitnika (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) korišćenog u skoro svim istraživanjima koja se bave delegirajućim stilom liderstva i ovlašćivanjem.

Kako je delegirajuće liderstvo u ovom istraživanju modelovano kao refleksivna latentna varijabla drugog reda sačinjena od pet reflektivnih varijabli prvog reda, možemo posmatrati svaku od ovih dimenzija zasebno

i proveriti faktorskom analizom da li ima jedan predmet merenja, odnosno jedan faktor koji se izdvaja kao dominantan. Alternativno, možemo posmatrati sve dimenzije delegirajućeg liderstva kao jedan upitnik koji može biti jednodimenzioni ili petodimenzioni, tj. da ima pet subskala koje odgovaraju navedenim varijablama prvog reda. Mi ćemo se na ovom mestu odlučiti za proveru petodimenzionalnog rešenja za upitnik delegirajućeg liderstva.

Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i heterogenost respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo petodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

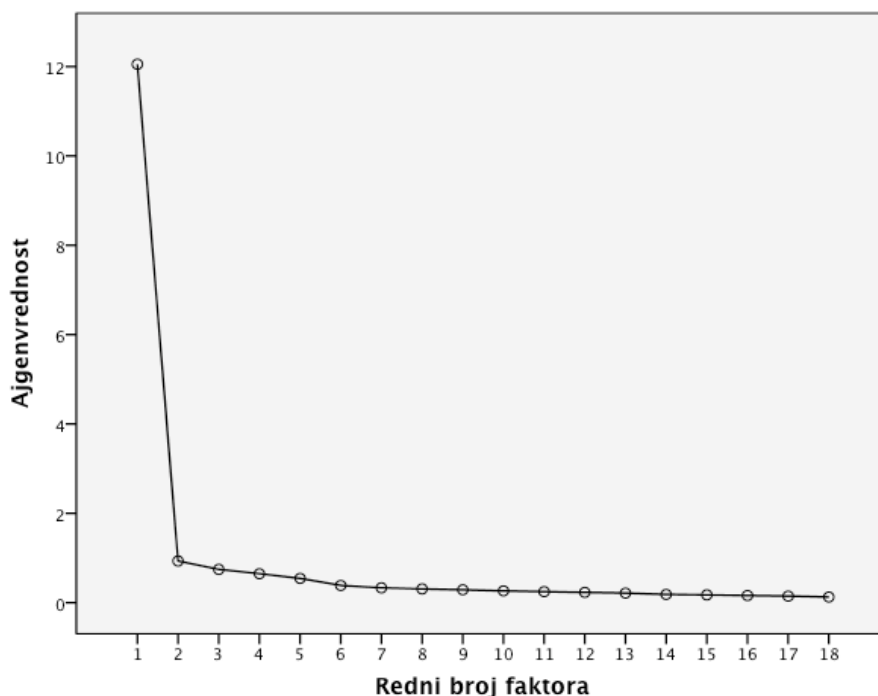
Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,969, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,970. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 15: Faktorska struktura skale delegirajuće liderstvo

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
1	12,054	66,964	66,964	11,821	65,675	65,675	9,870
2	0,934	5,188	72,152	0,675	3,749	69,423	9,636
3	0,746	4,145	76,297	0,519	2,881	72,304	9,322
4	0,649	3,608	79,905	0,351	1,950	74,254	10,276
5	0,544	3,024	82,929	0,200	1,108	75,363	8,603

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojeno je pet faktora koji zajedno objašnjavaju 83% varijanse: informisanje (pre rotacije $\Lambda = 12,054$, nakon rotacije $\Lambda = 9,870$), briga za zaposlene (pre rotacije $\Lambda = 0,934$, nakon rotacije $\Lambda = 9,636$) vođstvo primerom (pre rotacije $\Lambda = 0,746$, nakon rotacije $\Lambda = 9,322$), zatim participativno odlučivanje (pre rotacije $\Lambda = 0,649$, nakon rotacije $\Lambda = 10,276$) i konačno, koučing (pre

rotacije $\Lambda=0,544$, nakon rotacije $\Lambda=8,603$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo pretpostavili u već spomenutom a priori pristupu faktorskoj analizi.



Grafikon 2: SCREE grafikon skale delegirajuće liderstvo

Prethodna ilustracija prikazuje SCREE grafikon koji pokazuje psihometrijske karakteristike skale delegirajuće liderstvo i faktore koji se izdvajaju pre nego što linija dostigne plato, a to je nakon petog faktora što se jasno vidi na grafikonu. U sledećoj tabeli prikazana je matrica sklopa za petodimenzionu skalu delegirajuće liderstvo, a faktori koji su izdvojeni su:

1. Informisanje;
2. Briga za zaposlene/interakcija sa timom;
3. Vođstvo primerom;
4. Participativno odlučivanje;
5. Koučing.

Tabela 16: Matrica sklopa za petodimenzionu skalu delegirajuće liderstvo

	Faktorska zasićenja				
	1	2	3	4	5
Lider postavlja visoke standarde performansi svojim ponašanjem			0,724		
Lider radi najviše što može			0,831		
Lider radi isto koliko i svaki član moje radne grupe			0,526		
Lider predstavlja dobar primer svojim ponašanjem			0,517		
Lider ohrabruje sledbenike da iskažu svoje ideje i sugestije				0,735	
Lider razmatra ideje i sugestije koje dolaze iz moje radne grupe				0,914	
Lider daje svim članovima radne grupe priliku da iznesu svoja mišljenja				0,767	
Lider predlaže načine za unapređenje performansi moje radne grupe				0,419	
Lider ohrabruje članove radne grupe da zajedno rešavaju probleme					0,728
Lider ohrabruje članove radne grupe da međusobno dele informacije					0,443
Lider obrazlaže odluke donete na nivou organizacije	0,679				
Lider obrazlaže organizacione ciljeve	0,905				
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže pravila i očekivanja	0,782				
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže svoje odluke i akcije	0,824				
Lider iskazuje brigu za lične probleme članova radne grupe		0,957			
Lider iskazuje brigu za dobrobit članova radne grupe		0,875			
Lider ravnopravno tretira sve članove radne grupe		0,482			
Lider izdvaja vreme da strpljivo sasluša probleme članova radne grupe		0,653			

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearsonove korelacije su visoke i ovo faktori bi se mogli spojiti u jednu subskalu te bi onda imali jednodimenzionalno rešenje, koje bi se dobilo i da smo primenili tzv. K1 kriterijum. Visoku korelaciju možemo pripisati finim razlikama između dimenzija delegirajućeg liderstva, te nedovoljnom razumevanju istih od strane ispitanika u našem istraživanju, što je zapravo preslikano stanje stvari iz našeg organizacionog i, uopšte, društvenog konteksta.

Tabela 17: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu delegirajuće liderstvo

Faktor	1	2	3	4	5
1	1,000	0,776	0,717	0,783	0,736
2	0,776	1,000	0,739	0,758	0,723
3	0,717	0,739	1,000	0,811	0,706
4	0,783	0,758	0,811	1,000	0,788
5	0,736	0,723	0,706	0,788	1,000

Tabela 18: Strukturna matrica za petodimenzionalnu skalu delegirajuće liderstvo

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Lider postavlja visoke standarde performansi svojim ponašanjem	0,525	0,492	0,700	0,561	0,506
Lider radi najviše što može	0,666	0,702	0,898	0,741	0,666
Lider radi isto koliko i svaki član moje radne grupe	0,511	0,560	0,666	0,580	0,504
Lider predstavlja dobar primer svojim ponašanjem	0,700	0,737	0,856	0,822	0,670
Lider ohrabruje sledbenike da iskažu svoje ideje i sugestije	0,716	0,676	0,777	0,872	0,668
Lider razmatra ideje i sugestije koje dolaze iz moje radne grupe	0,714	0,678	0,735	0,909	0,715
Lider daje svim članovima radne grupe priliku da iznesu svoja mišljenja	0,718	0,698	0,708	0,874	0,732
Lider predlaže načine za unapređenje performansi moje radne grupe	0,739	0,722	0,737	0,830	0,782
Lider ohrabruje članove radne grupe da zajedno rešavaju probleme	0,729	0,737	0,742	0,825	0,931
Lider ohrabruje članove radne grupe da međusobno dele informacije	0,773	0,705	0,715	0,794	0,826
Lider obrazlaže odluke donete na nivou organizacije	0,861	0,736	0,657	0,732	0,681
Lider obrazlaže organizacione ciljeve	0,910	0,699	0,660	0,734	0,651
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže pravila i očekivanja	0,883	0,713	0,692	0,715	0,692
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže svoje odluke i akcije	0,880	0,725	0,647	0,692	0,645
Lider iskazuje brigu za lične probleme članova radne grupe	0,689	0,897	0,647	0,640	0,609
Lider iskazuje brigu za dobrobit članova radne grupe	0,739	0,929	0,697	0,720	0,700
Lider ravnopravno tretira sve članove radne grupe	0,723	0,797	0,687	0,732	0,673
Lider izdvaja vreme da strpljivo sasluša probleme članova radne grupe	0,721	0,845	0,677	0,722	0,672

U prethodnoj tabeli prikazana je strukturna matrica za petodimenzionalnu skalu delegirajuće liderstvo. Kao što se može videti, formirano je pet subskala u tabeli označenih brojevima od 1 do 5: informisanje, briga za zaposlene/interakcija sa timom, vođstvo primerom, participativno odlučivanje i koučing, koje sve imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Cronbach alfe 0,934, 0,923, 0,861, 0,914 i 0,911 respektivno.

3.5.3 Ekstrinzični pokretači

Ovaj upitnik, uz upitnik intrinzični pokretači, služi kao instrument za merenje prethodno formiranog mišljenja i stavova pojedinaca koji, druge strane, indukuju njihovu motivaciju da izvrše neku akciju.

Ekstrinzični pokretači ²⁷ su očekivane nagrade i očekivani recipročni odnos. Ovi upitnici adaptirani su od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ga validirali u svom istraživačkom radu, a konstruisani su, kako su oni naveli, na prethodnim istraživanjima i relevantnim teorijama i to: upitnik za očekivane nagrade koji se sastoji od dva pitanja (Gomez-Mejia & Balkin, 1990; Koning Jr., 1993; Malhotra & Galletta, 1999) i upitnik za očekivani recipročni odnos koji se sastoji od pet pitanja (Deluga, 1998; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995; Parkhe, 1993; Seers, Petty, & Cashman, 1995; Sparrowe & Linder, 1997).

Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i heterogenost respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo dvodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

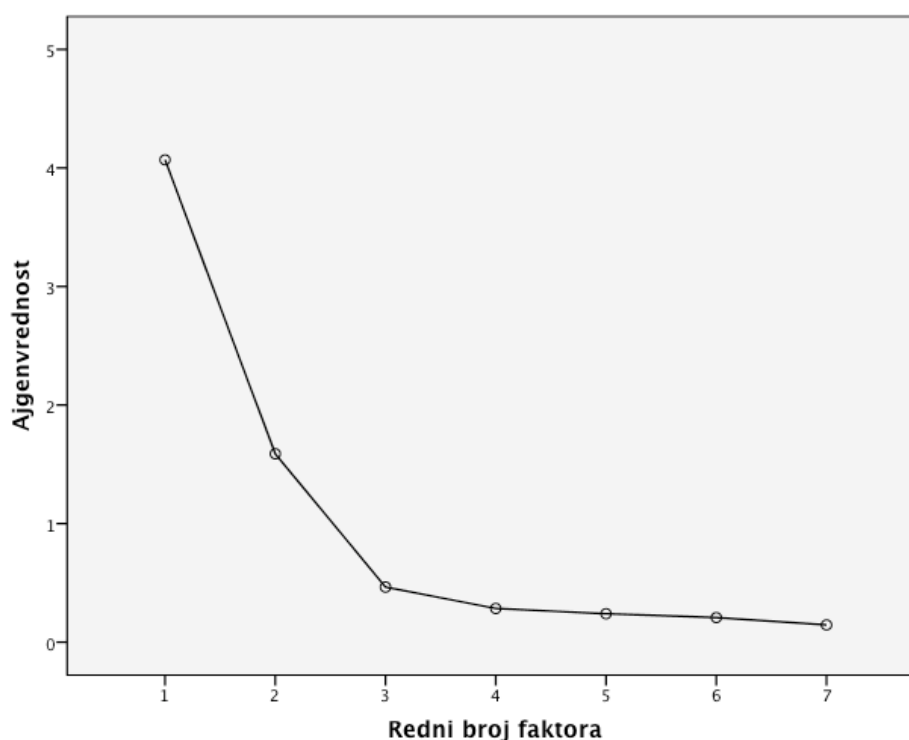
Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,825, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,855. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

²⁷ engl. *drivers*

Tabela 19: Faktorska struktura skale ekstrinzični pokretači

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
1	4,069	58,128	58,128	3,807	54,391	54,391	3,725
2	1,589	22,700	80,827	1,363	19,468	73,859	1,886

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojena su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 81% varijanse: očekivane nagrade (pre rotacije $\Lambda=4,069$, nakon rotacije $\Lambda=3,725$) i očekivani recipročni odnos (pre rotacije $\Lambda=1,589$, nakon rotacije $\Lambda=1,886$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo ranije pretpostavili.



Grafikon 3: SCREE grafikon skale ekstrinzični pokretači

Na SCREE grafikonu se jasno vide dva faktora koji se izdvajaju, mada bi se po ovom kriterijumu, posmatrajući samo grafikon, moglo koristiti i trodimenzionalno rešenje.

U sledećoj tabeli prikazana je matrica sklopa za izdvojene faktore dvodimenzionalne skale ekstrinzični pokretači, a to su:

1. očekivani recipročni odnos i
2. očekivane nagrade.

Tabela 20: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu ekstrinzični pokretači

	Faktorska zasićenja	
	1	2
Dobiću novčanu nadoknadu za prenošenje svog znanja kolegama		0,852
Dobiću dodatne poene za napredovanje u zamenu za prenošenje svog znanja		0,912
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da učvrsti moje veze sa postojećim članovima organizacije	0,726	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da doprinese boljem upoznavanju sa novim članovima organizacije	0,881	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da proširi krug povezanosti sa članovima organizacije	0,934	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da u budućnosti dovede do uspešnije saradnje sa istaknutim članovima organizacije	0,854	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da ostvari jače veze sa onim članovima organizacije sa kojima imam zajednički interes	0,826	

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearsonova korelacija između ova dva faktora iznosi 0,292.

Tabela 21: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu ekstrinzični pokretači

Faktor	1	2
1	1,000	0,292
2	0,292	1,000

U nastavku ovog teksta prikazana je strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu ekstrinzični pokretači. Kao što se može videti, izdvojena su dva faktora i formirane su dve subskale:

1. očekivani recipročni odnos i
2. očekivane nagrade.

Obe ove subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Kronbahove alfe 0,873 i 0,924 respektivno.

Tabela 22: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu ekstrinzični pokretači

	Faktor	
	1	2
Dobiću novčanu nadoknadu za prenošenje svog znanja kolegama	0,212	0,841
Dobiću dodatne poene za napredovanje u zamenu za prenošenje svog znanja	0,298	0,921
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da učvrsti moje veze sa postojećim članovima organizacije	0,761	0,331
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da doprinese boljem upoznavanju sa novim članovima organizacije	0,884	0,266
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da proširi krug povezanosti sa članovima organizacije	0,933	0,268
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da u budućnosti dovede do uspešnije saradnje sa istaknutim članovima organizacije	0,850	0,235
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da ostvari jače veze sa onim članovima organizacije sa kojima imam zajednički interes	0,799	0,149

3.5.4 Intrinzični pokretači

Intrinzični pokretači su osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima. Upitnik za osećaj samovrednosti koji se sastoji od pet pitanja je adaptiran od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ga konstruisali na osnovu relevantnih teorija i ranijih istraživanja (Brockner, 1988; Gardner & Pierce, 1998; Gecas, 1989; Schaubroeck & Merritt, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998), a upitnik koji meri zadovoljstvo u pomaganju drugima i koji se sastoji od četiri pitanja, adaptiran je od istraživača i autora (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011; Kankanhalli, Tan, & Kwok-Kee, 2005) uzimajući u obzir ranije radove i istraživanja na ovu temu (Wasko & Faraj, 2000; Wasko & Faraj, 2005).

Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i heterogenost respondenata. Ovde očekujemo dvodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji rešenje obuhvata.

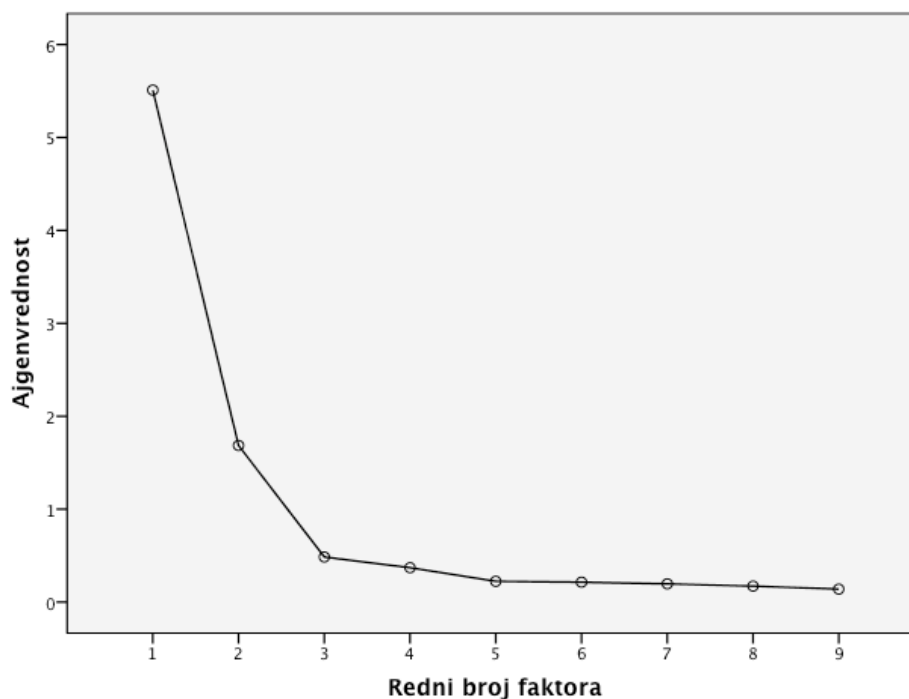
Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,890, dok Bartlettov test sferičnosti ima

značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,920. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 23: Faktorska struktura skale intrinzični pokretači

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
	1	5,510	61,223	61,223	5,259	58,429	58,429
2	1,686	18,732	79,955	1,432	15,912	74,341	3,991

Izdvojena su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 80% varijanse: osećaj samovrednosti (pre rotacije $\Lambda = 5,510$, nakon rotacije $\Lambda = 4,721$) i zadovoljstvo u pomaganju drugima (pre rotacije $\Lambda = 1,686$, nakon rotacije $\Lambda = 3,991$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo pretpostavili u već spomenutom a priori pristupu faktorskoj analizi.



Grafikon 4: SCREE grafikon skale intrinzični pokretači

Na prethodnom SCREE grafikonu se jasno mogu videti dva faktora koji se izdvajaju, a to su osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima označeni brojevima 1 i 2 respektivno.

Tabela 24: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači

	Faktorska zasićenja	
	1	2
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da im pomogne u rešavanju organizacionih problema	0,783	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da kreira nove poslovne mogućnosti za organizaciju	0,883	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da poboljša poslovne procese u organizaciji	0,920	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da unapredi produktivnost u organizaciji	0,923	
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da pomogne organizaciji da poboljša svoj učinak/performanse	0,840	
Uživam u prenošenju svog znanja kolegama		0,694
Zadovoljstvo mi je da pomažem kolegama putem prenošenja svog znanja		0,844
Pomoći drugome prenošenjem sopstvenog znanja je sjajan osećaj		0,874
Prenošenje mog znanja kolegama je prijatan osećaj		0,907

U prethodnoj tabeli prikazana je matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači, tj. za izdvojene faktore:

1. osećaj samovrednosti i
2. zadovoljstvo u pomaganju drugima.

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearson korelacija između ova dva faktora iznosi 0,542.

Tabela 25: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu intrinzični pokretači

Faktor	1	2
1	1,000	0,542
2	0,542	1,000

U nastavku je prikazana strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači. Kao što se može videti, izdvojena su dva faktora i formirane su dve subskale:

1. osećaj samovrednosti i
2. zadovoljstvo u pomaganju drugima.

Obe ove subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Cronbach alfe 0,942 i 0,904 respektivno.

Tabela 26: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu intrinzični pokretači

	Faktor	
	1	2
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da im pomogne u rešavanju organizacionih problema	0,820	0,494
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da kreira nove poslovne mogućnosti za organizaciju	0,883	0,480
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da poboljša poslovne procese u organizaciji	0,897	0,457
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da unapredi produktivnost u organizaciji	0,907	0,470
Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da pomogne organizaciji da poboljša svoj učinak/performance	0,865	0,502
Uživam u prenošenju svog znanja kolegama	0,514	0,769
Zadovoljstvo mi je da pomažem kolegama putem prenošenja svog znanja	0,519	0,878
Pomoći drugome prenošenjem sopstvenog znanja je sjajan osećaj	0,411	0,839
Prenošenje mog znanja kolegama je prijatan osećaj	0,436	0,876

3.5.5 Subjektivna norma

Upitnik za subjektivnu normu sadrži ukupno šest pitanja i ima dve dimenzije: normativna verovanja o prenošenju znanja (tri pitanja), i motivacija da se ispuni, poštuje, prihvati (tri pitanja). Ovi upitnici adaptirani su od autora (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005) koji su ih konstruisali na osnovu radova i istraživanja tvoraca teorije razumne akcije (TRA) koja objašnjava normativna verovanja i formiranje stavova pojedinaca (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981).

Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i kriterijum heterogenosti respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo dvodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,788, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,920. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

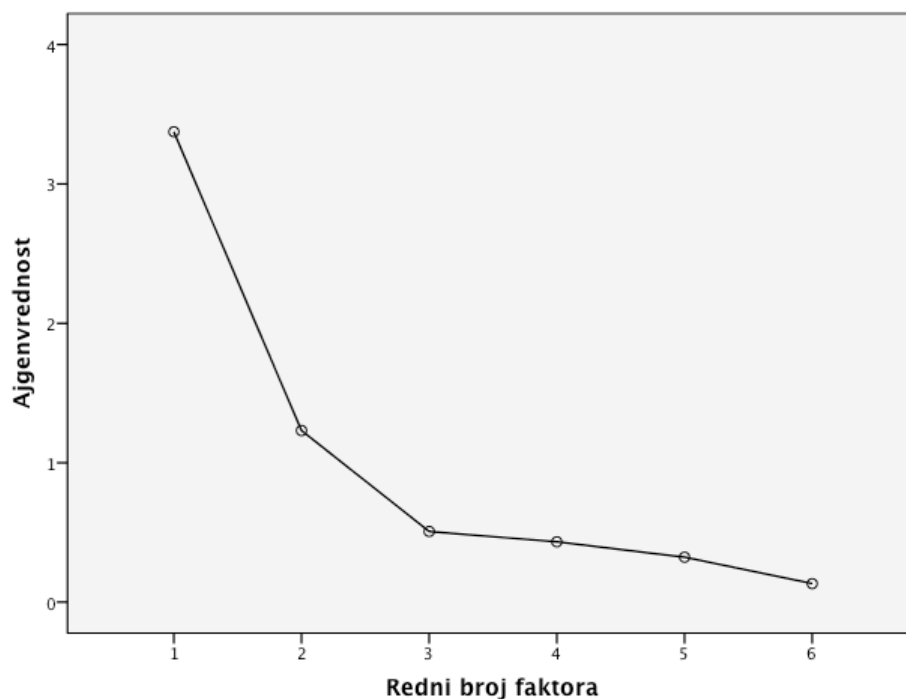
Tabela 27: Faktorska struktura skale subjektivna norma

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
	1	3,374	56,238	56,238	3,072	51,199	51,199
2	1,231	20,516	76,754	0,861	14,352	65,551	2,242

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojena su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 77% varijanse: normativna verovanja o prenošenju znanja (pre rotacije $\Lambda = 3,374$, nakon rotacije $\Lambda = 2,798$) i motivacija da se ispuni, poštuje, prihvati (pre rotacije $\Lambda = 1,231$, nakon rotacije $\Lambda = 2,242$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo pretpostavili u već spomenutom a priori pristupu faktorskoj analizi.

Na SCREE grafikonu prikazanom na sledećoj stranici, jasno se mogu videti dva faktora koji se izdvajaju, a označeni su brojevima 1 i 2 respektivno:

1. normativna verovanja o prenošenju znanja i
2. motivacija da se ispuni, poštuje, prihvati.



Grafikon 5: SCREE grafikon skale subjektivna norma

U sledećoj tabeli prikazana je matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma, tj. za izdvojene faktore a to su:

1. normativna verovanja o prenošenju znanja i
2. motivacija da se ispuni, poštuje, prihvati.

Tabela 28: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma

	Faktorska zasićenja	
	1	2
Moj direktor misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,921	
Moj rukovodilac misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,958	
Moje kolege misle da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,738	
Generalno, trudim se da sledim direktorovu politiku i namere		0,688
Generalno, prihvatam i sprovodim odluku svog rukovodioca iako je ona drugačija od one koju bih ja doneo		0,787
Generalno, poštujem i primenjujem odluku svog kolege		0,683

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearsonova korelacija između ova dva faktora iznosi 0,542.

Tabela 29: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu subjektivna norma

Faktor	1	2
1	1,000	0,524
2	0,524	1,000

Sledeća je prikazana strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma. Kao što se može videti, izdvojena su dva faktora i formirane su dve subskale:

1. normativna verovanja o prenošenju znanja i
2. motivacija da se ispuni, poštuje, prihvati.

Obe subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Cronbach alfe 0,906 i 0,770 respektivno.

Tabela 30: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu subjektivna norma

	Faktor	
	1	2
Moj direktor misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,901	0,445
Moj rukovodilac misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,955	0,496
Moje kolege misle da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	0,770	0,448
Generalno, trudim se da sledim direktorovu politiku i namere	0,478	0,749
Generalno, prihvatam i sprovodim odluku svog rukovodioca iako je ona drugačija od one koju bih ja doneo	0,326	0,742
Generalno, poštujem i primenjujem odluku svog kolege	0,383	0,696

3.5.6 Stav prema prenošenju znanja

Upitnik za stav prema prenošenju znanja koji sadrži pet pitanja adaptiran je od drugih istraživača koji su ga koristili i validirali (Xue, Bradley, & Liang, 2011; Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), nastao je na osnovu teorije razumne akcije

(TRA) i radova autora koji su se bavili razvojem instrumenata za merenje socio-psiholoških stavova pojedinaca (Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981; Price & Mueller, 1986; Robinson & Shaver, 1973).

Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i kriterijum heterogenosti respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo jednodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

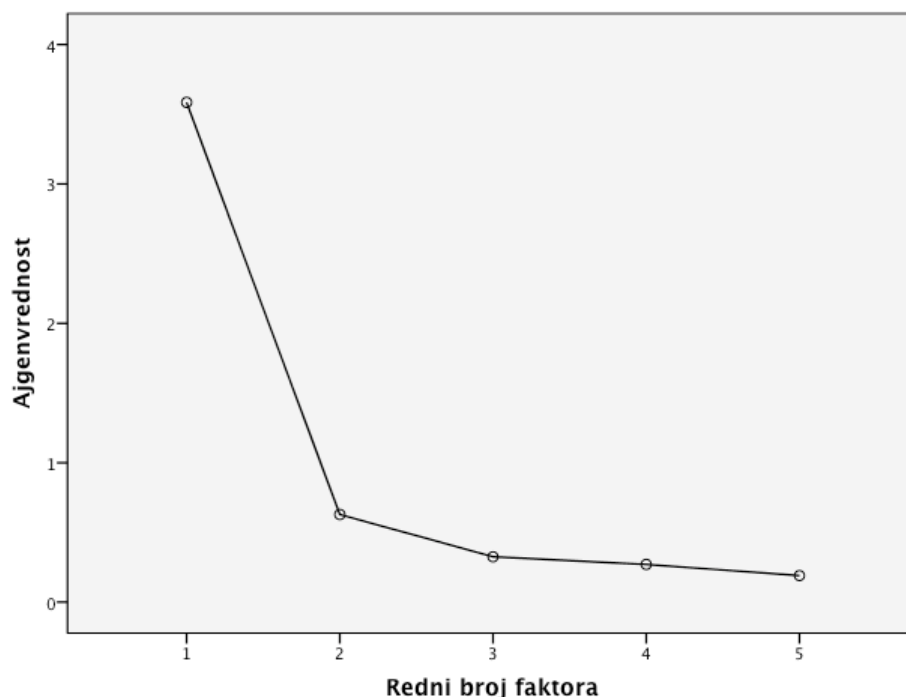
Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,858, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,899. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 31: Faktorska struktura skale stav prema prenošenju znanja

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	3,585	71,701	71,701	3,265	65,301	65,301

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojen je jedan faktor koji objašnjava 72% varijanse. Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale pretpostavljenu u a priori pristupu faktorskoj analizi.

Na SCREE grafikonu prikazanom u nastavku, jasno se može videti da se izdvaja jedan faktor, te za ovu skalu možemo reći da je jednodimenziona, homogena i ima jedan predmet merenja.



Grafikon 6: SCREE grafikon skale stav prema prenošenju znanja

Faktorska zasićenja po ovoj skali prikazana su u sledećoj tabeli:

Tabela 32: Faktorska zasićenja za skalu stav prema prenošenju znanja

	Faktorska zasićenja
Prenošenje mog znanja kolegama je dobra stvar	0,845
Prenošenje mog znanja drugima je loša stvar rekodovano	0,617
Prenošenje mog znanja kolegama je sjajno iskustvo	0,874
Prenošenje mog znanja kolegama je dragoceno	0,878
Prenošenje mog znanja kolegama je mudar potez	0,798

3.5.7 Spremnost za prenošenje znanja

Upitnik za spremnost za prenošenje znanja koji ukupno ima pet pitanja sastoji se iz dve dimenzije: spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja (dva pitanja) i spremnost za prenošenje tacitnog znanja (tri pitanja). Adaptiran je iz validiranog istraživanja (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), a nastao je na bazi ranijih istraživanja i relevantnih teorija iz oblasti organizacionog ponašanja i teorije razumne akcije (Dennis, 1996; Feldman & March, 1981; Fishbein & Ajzen, 1981;

Kolekofski & Heminger, 2003; Constant, Kiesler, & Sproull, 1994).

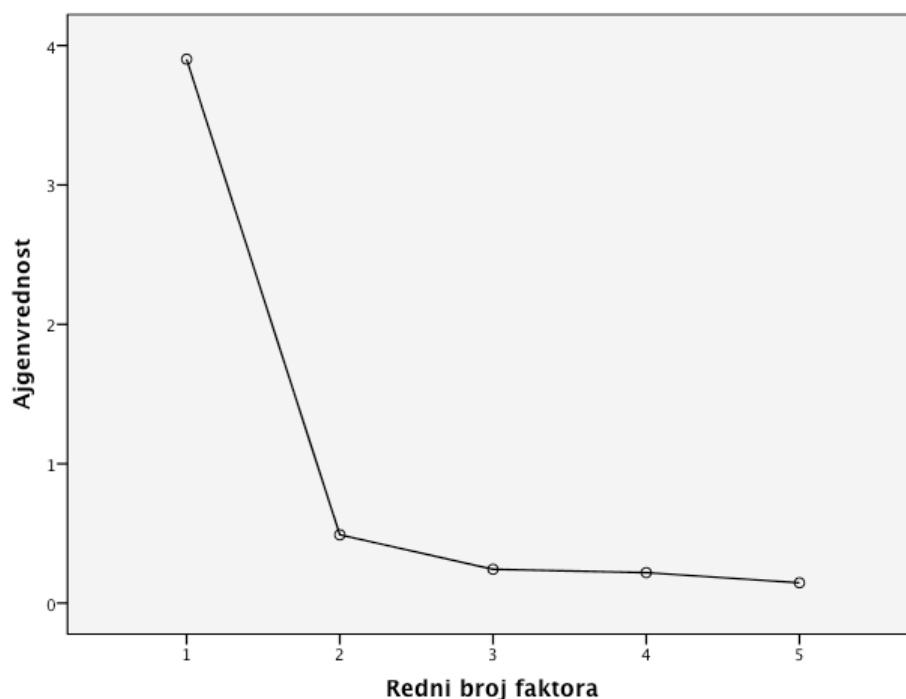
Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i kriterijum heterogenosti respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo dvodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,880, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,928. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 33: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje znanja

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
1	3,902	78,047	78,047	3,692	73,837	73,837	3,495
2	0,490	9,804	87,851	0,211	4,212	78,050	3,211

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojena su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 88% varijanse: spremnost za prenošenje implicitnog znanja (pre rotacije $\Lambda = 3,902$, nakon rotacije $\Lambda = 2,495$) i spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja (pre rotacije $\Lambda = 0,490$, nakon rotacije $\Lambda = 3,211$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost upitnika koju smo pretpostavili u već spomenutom a priori pristupu faktorskoj analizi.



Grafikon 7: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje znanja

Na SCREE grafikonu se jasno mogu videti dva faktora koja su izdvojena, a to su spremnost za prenošenje implicitnog znanja i spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja. Navedeni faktori označeni su brojevima 1 i 2 respektivno.

Tabela 34: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu spremnost za prenošenje znanja

	Faktorska zasićenja	
	1	2
Ubuduće ću češće deliti radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije		0,787
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije		0,728
Nameravam da češće delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije u budućnosti	0,721	
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim odgovore „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,903	
Trudiću se da ubuduće prenesem svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivniji način	0,815	

U prethodnoj tabeli prikazana je matrica sklopa za dvodimenzionalnu varijantu upitnika za spremnost za prenošenje znanja, tj. za izdvojene faktore a to su:

1. spremnost za prenošenje implicitnog znanja i
2. spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja.

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearsonova korelacija između ova dva faktora je visoka i iznosi 0,813, što daje mogućnost i za jednodimenziono rešenje. Mi ćemo se, ipak, u ovom radu osloniti na projektovano dvodimenziono rešenje koje predviđa dva izdvojena faktora.

Tabela 35: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu spremnost za prenošenje znanja

Faktor	1	2
1	1,000	0,813
2	0,813	1,000

U nastavku je prikazana strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu spremnost za prenošenje znanja:

Tabela 36: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu spremnost za prenošenje znanja

	Faktor	
	1	2
Ubuduće ću češće deliti radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	0,659	0,803
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	0,796	0,894
Nameravam da češće delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije u budućnosti	0,903	0,811
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim odgovore „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,935	0,774
Trudiću se da ubuduće prenesem svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivniji način	0,858	0,716

Kao što se može videti iz prethodne tabele, izdvojena su dva faktora i formirane su dve subskale:

1. spremnost za prenošenje implicitnog znanja i
2. spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja.

Obe ove subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Kronbahove alfe 0,928 i 0,835 respektivno.

3.5.8 Prenošnje znanja

Upitnik za prenošenje znanja ukupno ima pet pitanja i sastoji se iz dve dimenzije: prenošenje eksplicitnog znanja (dva pitanja) i prenošenje tacitnog znanja (tri pitanja). Adaptiran je od autora ETKS upitnika (Reychav & Weisberg, 2010), na sličan način kao što su ga adaptirali i drugi istraživači (Xue, Bradley, & Liang, 2011), uzimajući u obzir samo individualnu akciju pojedinca-ispitanika prema ostalim članovima organizacije, a nastao je na osnovu ranijih radova iz oblasti teorije razumne akcije (TRA) i teorije planiranog ponašanja (TPB) (Fishbein & Ajzen, 1975; Fishbein & Ajzen, 1981; Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 1991; Kolekofski & Heminger, 2003).

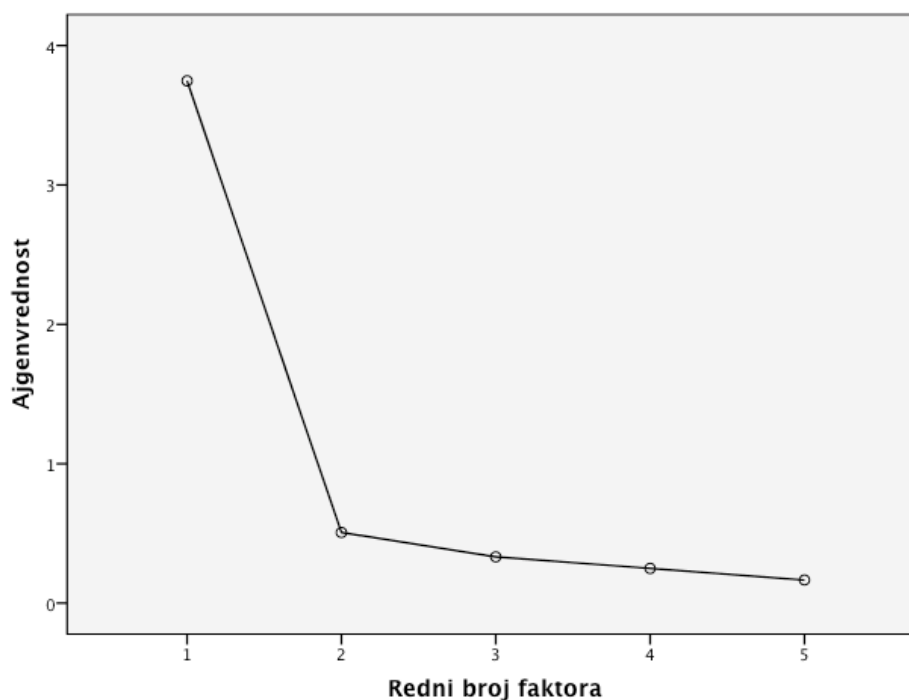
Postoji nekoliko kriterijuma za sprovođenje faktorske analize: kriterijum latentnog korena, a priori kriterijum, kriterijum procenta varijanse, kriterijum skri (SCREE) testa odnosno SCREE grafikona i kriterijum heterogenosti respondenata. U ovom konkretnom slučaju očekujemo dvoodimenzionalno rešenje pa ćemo prvo proveriti taj slučaj pomoću a priori kriterijuma, procene SCREE grafikona kao i procenta varijanse koji predviđeno rešenje obuhvata.

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,871, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,915. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora uz kosouglu Promax rotaciju izdvojena su dva faktora koji zajedno objašnjavaju 85% varijanse: prenošenje implicitnog znanja (pre rotacije $\Lambda = 3,747$, nakon rotacije $\Lambda = 3,305$) i prenošenje eksplicitnog znanja (pre rotacije $\Lambda = 0,507$, nakon rotacije $\Lambda = 3,035$). Ovo potvrđuje faktorsku validnost skale koju smo pretpostavili u već spomenutom a priori pristupu faktorskoj analizi.

Tabela 37: Faktorska struktura skale prenošenje znanja

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ
	1	3,747	74,932	74,932	3,499	69,983	69,983
2	0,507	10,132	85,063	0,207	4,146	74,129	3,035

Na SCREE grafikonu se jasno mogu videti dva faktora koja su izdvojena, a to su spremnost za prenošenje implicitnog znanja i spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja. Navedeni faktori označeni su brojevima 1 i 2 respektivno.



Grafikon 8: SCREE grafikon skale prenošenje znanja

U sledećoj tabeli prikazana je matrica sklopa za dvodimenzionalnu varijantu skale prenošenje znanja, tj. za izdvojene faktore:

1. prenošenje implicitnog znanja i
2. prenošenje eksplicitnog znanja.

Tabela 38: Matrica sklopa za dvodimenzionalnu skalu prenošenje znanja

	Faktorska zasićenja	
	1	2
Često delim radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije		0,773
Uvek obezbeđujem radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije		0,729
Često delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije	0,854	
Uvek obezbeđujem odgovore na „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,844	
Prenosim svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivan način	0,675	

U sledećoj tabeli prikazana je matrica korelacije faktora koji su izdvojeni. Pearsonova korelacija između ova dva faktora je visoka i iznosi 0,808, što daje mogućnost i za jednodimenziono rešenje. Mi ćemo se, ipak, u ovom radu osloniti na projektovano dvodimenziono rešenje koje predviđa prethodno navedene izdvojene faktore.

Tabela 39: Matrica korelacije izdvojenih faktora za skalu prenošenje znanja

Faktor	1	2
1	1,000	0,808
2	0,808	1,000

U nastavku biće prikazana strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu prenošenje znanja. Kao što se može videti, izdvojena su dva faktora i formirane su dve subskale:

1. prenošenje implicitnog znanja i
2. prenošenje eksplicitnog znanja.

Obe ove subskale imaju zadovoljavajuću pouzdanost sa vrednostima Kronbahove alfe 0,900 i 0,831 respektivno.

Tabela 40: Strukturna matrica za dvodimenzionalnu skalu prenošenje znanja

	Faktor	
	1	2
Često delim radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	0,661	0,803
Uvek obezbeđujem radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	0,780	0,883
Često delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije	0,924	0,777
Uvek obezbeđujem odgovore na „know-where“ (znam gde) ili „know- whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,898	0,749
Prenosim svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivan način	0,774	0,668

3.5.9 Varijable drugog reda i strukturalno modelovanje

Za razliku od konvencionalnog pristupa faktorskoj analizi gde su varijable prvog reda sadržane u varijabli drugog reda i čine njene dimenzije, i gde se faktorskom analizom ispituje da li se baš ti i takvi faktori izdvajaju, kako smo mi u prethodnom poglavlju ovog rada ispitali i prikazali, pristup kod strukturalnog modelovanja je nešto drugačiji. Kako navode razni autori (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Wold H. , 1989), kod strukturalnog modelovanja varijable višeg reda se konstruišu koristeći faktorska zasićenja za odgovarajuće varijable prvog reda.

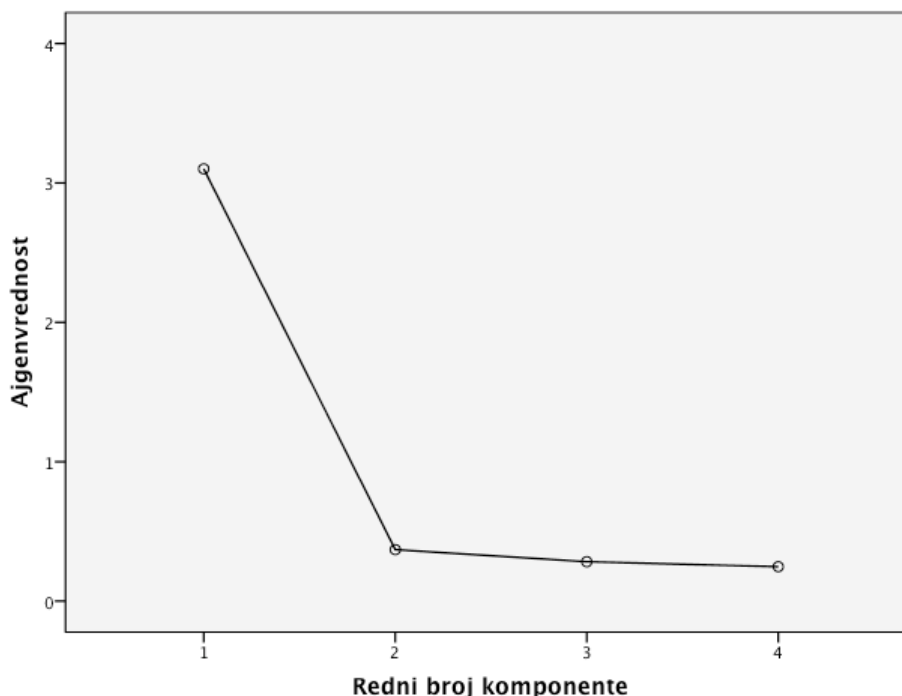
Po ovom pristupu, u strukturalnom modelovanju se svaka od dimenzija skale organizaciona klima, delegirajuće liderstvo, spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja, posmatra kao varijabla prvog reda koja ima jedan predmet merenja, tj. koja je jednodimenziona i homogena. Kako bi ispitali navedene skale koristeći ovaj pristup, u nastavku ćemo prikazati rezultate ispitivanja jednodimenzionalnosti i homogenosti za svaku od ovih dimenzija, odnosno subskala kako bi kasnije na osnovu dobijenih rezultata, mogli potvrditi valjanost našeg strukturalnog modela.

3.5.10 Pripadnost

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu je visoka i iznosi 0,842, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,902. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 41: Faktorska struktura skale pripadnost

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni %	Λ	% varijanse	Kumulativni %
			varijanse			varijanse
1	3,101	77,527	77,527	2,804	70,109	70,109
2	0,369	9,230	86,757			
3	0,283	7,068	93,825			
4	0,247	6,175	100,000			



Grafikon 9: SCREE grafikon skale pripadnost

Prva komponenta obuhvata 76% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.

Na SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 42: Komponentna zasićenja za skalu pripadnost.

Stavke	Komponentska zasićenja
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi održavaju čvrste međusobne veze	0,791
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi uvažavaju stavove svojih kolega	0,852
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju jak osećaj zajedništva	0,868
Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju dobru međusobnu saradnju	0,837

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja za skalu pripadnost. Sva zasićenja su veća od 0,790, a najviše zasićenje ima stavka *Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju jak osećaj zajedništva*, koje iznosi 0,868.

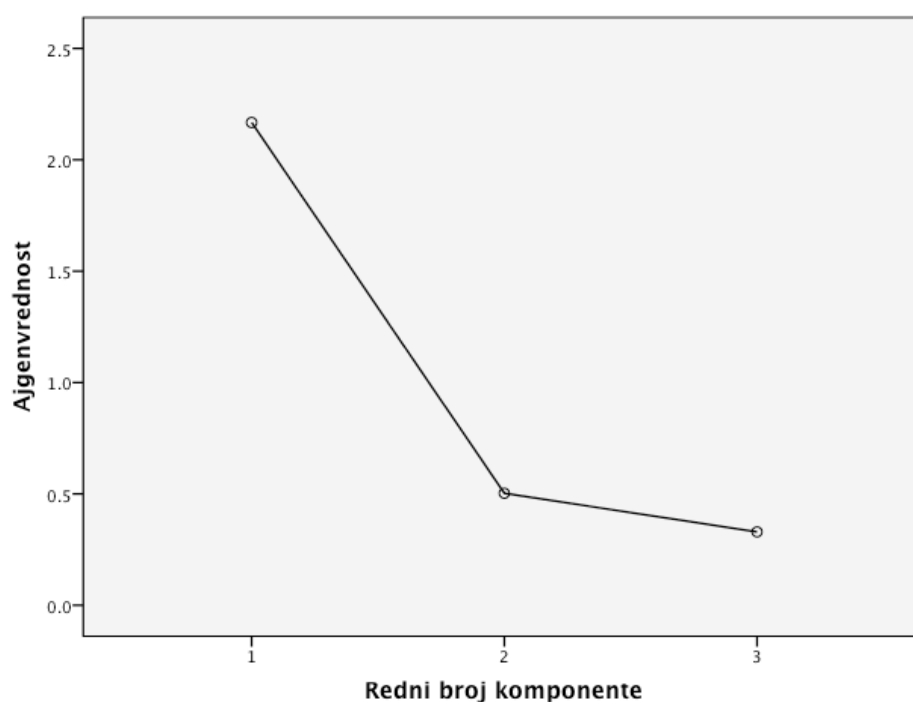
3.5.11 Inovativnost

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,694, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,807. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 43: Faktorska struktura skale inovativnost

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,167	72,249	72,249	2,167	72,249	72,249
2	0,503	16,764	89,013			
3	0,330	10,987	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 72% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.

**Grafikon 10: SCREE grafikon skale inovativnost**

Na SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 44: Komponentaska zasićenja skale inovativnost

Stavke	Komponentska zasićenja
U mom odeljenju/radnoj grupi se podstiče iznošenje ideja koje stvaraju nove mogućnosti	0,856
U mom odeljenju/radnoj grupi se ceni preuzimanje rizika čak iako se to kasnije pokaže kao pogrešno	0,810
U mom odeljenju/radnoj grupi se ohrabruje pronalaženje novih načina i metoda za izvršenje zadataka	0,883

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja skale inovativnost. Sva zasićenja su veća od 0,810, a najviše zasićenje ima stavka *U mom odeljenju/radnoj grupi se ohrabruje pronalaženje novih načina i metoda za izvršenje zadataka*, koje iznosi 0,883.

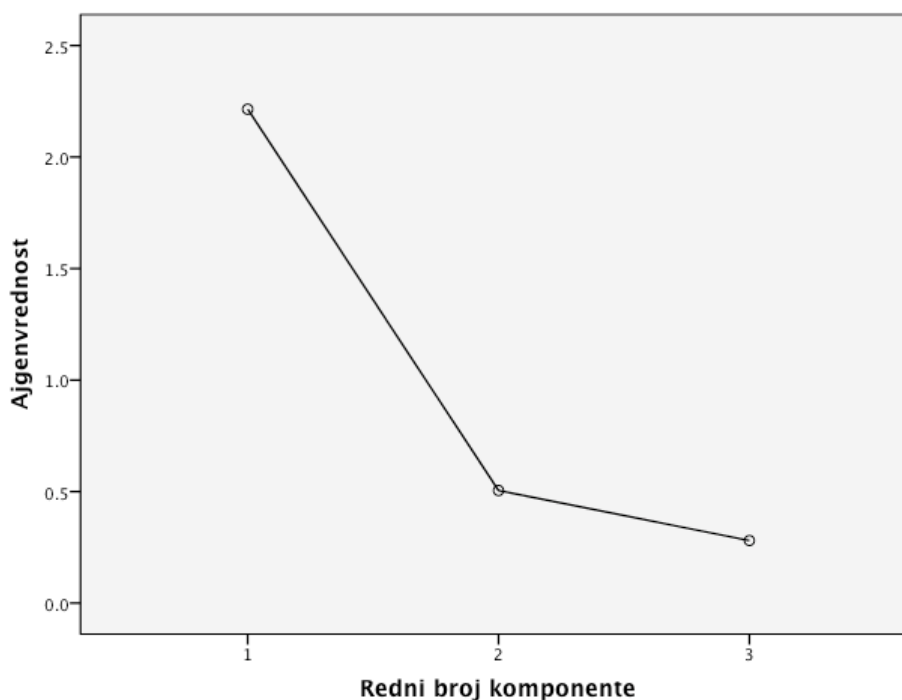
3.5.12 Pravednost

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,685, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,820. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 45: Faktorska struktura skale pravednost

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,215	73,819	73,819	2,215	73,819	73,819
2	0,505	16,833	90,653			
3	0,280	9,347	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 74% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost skale pripadnost.



Grafikon 11: SCREE grafikon skale pravednost

Na SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 46: Komponentna zasićenja skale pravednost

Stavke	Komponentska zasićenja
Verujem da moj rukovodilac ima dobru procenu	0,902
Ciljevi koji su mi postavljeni u poslu su razumni i realni	0,809
Moj rukovodilac ne favorizuje nijednog zaposlenog	0,864

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja za skalu pravednost. Sva zasićenja su veća od 0,809, a najviše zasićenje ima stavka: *Verujem da moj rukovodilac ima dobru procenu*, koje iznosi 0,902.

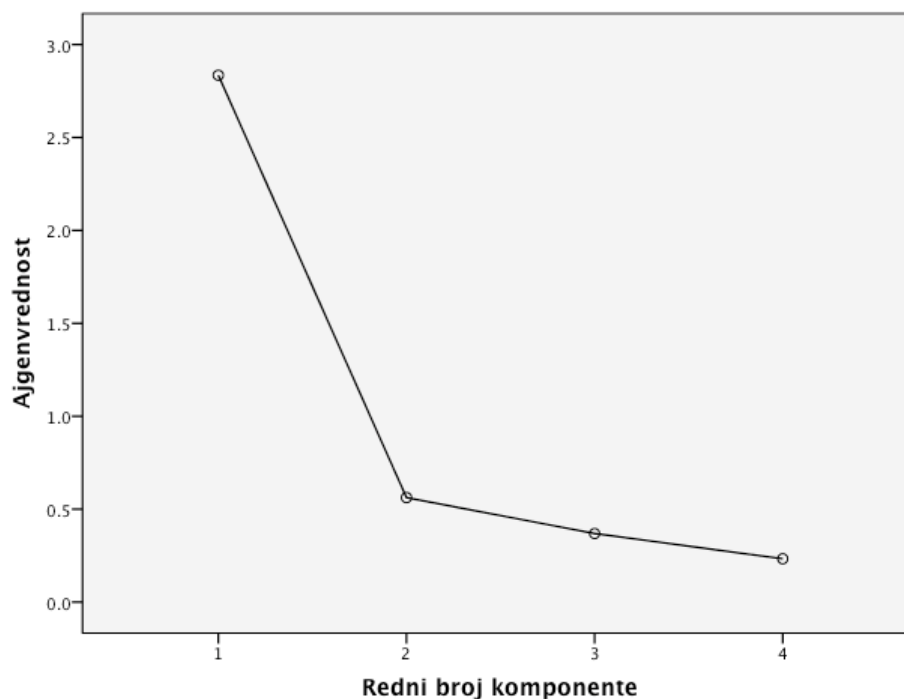
3.5.13 Vođstvo primerom

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,803, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,861. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 47: Faktorska struktura skale vođstvo primerom

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,835	70,877	70,877	2,835	70,877	70,877
2	0,563	14,066	84,942			
3	0,369	9,229	94,171			
4	0,233	5,829	100,000			

Prva komponenta obuhvata 74% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 12: SCREE grafikon skale vođstvo primerom

Na gornjem SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 48: Komponentaska zasićenja skale vođstvo primerom

Stavke	Komponentaska zasićenja
Lider postavlja visoke standarde performansi svojim ponašanjem	0,789
Lider radi najviše što može	0,901
Lider radi isto koliko i svaki član moje radne grupe	0,783
Lider predstavlja dobar primer svojim ponašanjem	0,888

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentaska zasićenja za skalu vođstvo primerom. Sva zasićenja su veća od 0,783, a najviše zasićenje ima stavka: *Lider radi najviše što može*, koje iznosi 0,901.

3.5.14 Participativno odlučivanje

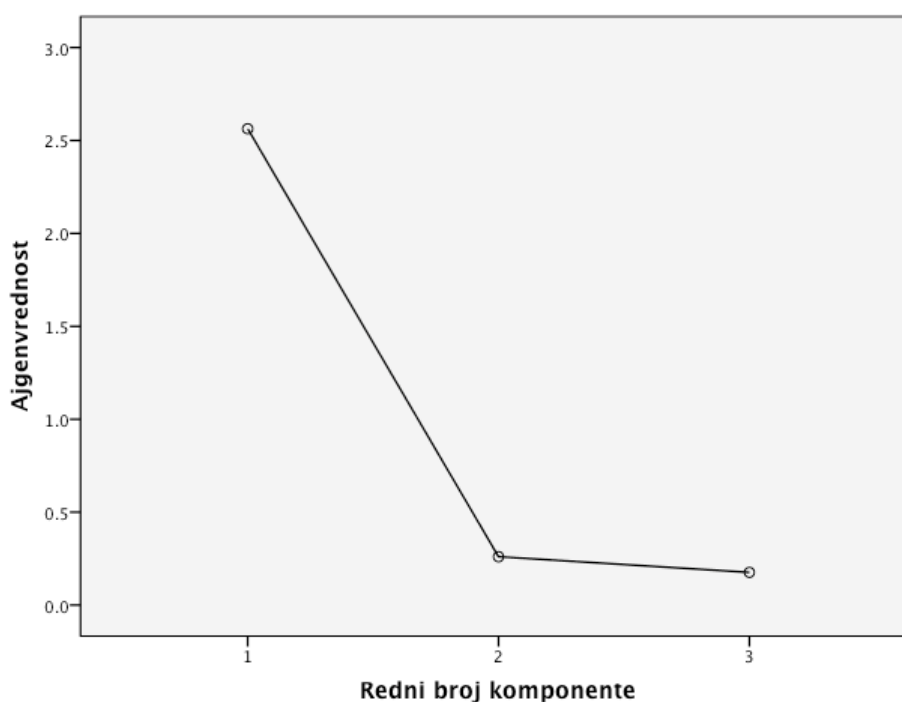
Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,749, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost

$p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,914. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 49: Faktorska struktura skale participativno odlučivanje

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni %	Λ	% varijanse	Kumulativni %
			varijanse			varijanse
1	2,563	85,434	85,434	2,563	85,434	85,434
2	0,261	8,685	94,119			
3	0,176	5,881	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 85% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 13: SCREE grafikon skale participativno odlučivanje

Na prethodnom SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 50: Komponentna zasićenja skale participativno odlučivanje

Stavke	Komponentska zasićenja
Lider ohrabruje sledbenike da iskažu svoje ideje i sugestije	0,916
Lider razmatra ideje i sugestije koje dolaze iz moje radne grupe	0,940
Lider daje svim članovima radne grupe priliku da iznesu svoja mišljenja	0,917

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja skale participativno odlučivanje. Sva zasićenja su veća od 0,916, a najviše zasićenje ima stavka: *Lider razmatra ideje i sugestije koje dolaze iz moje radne grupe*, i ono iznosi 0,940.

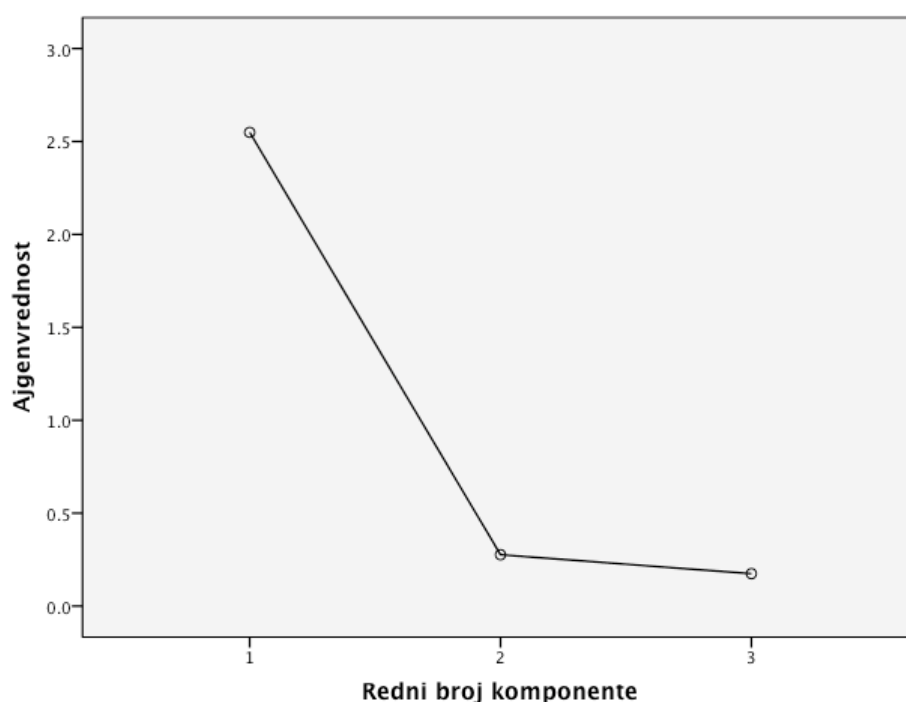
3.5.15 Koučing

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,744, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,911. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 51: Faktorska struktura skale koučing

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,549	84,964	84,964	2,549	84,964	84,964
2	0,276	9,217	94,180			
3	0,175	5,820	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 85% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 14: SCREE grafikon skale koučing

Na prethodnom SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 52: Komponentaska zasićenja skale koučing

Stavke	Komponentska zasićenja
Lider predlaže načine za unapređenje performansi moje radne grupe	0,906
Lider ohrabruje članove radne grupe da zajedno rešavaju probleme	0,940
Lider ohrabruje članove radne grupe da međusobno dele informacije	0,918

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja za skalu koučing. Sva zasićenja su veća od 0,906, a najviše zasićenje ima stavka: *Lider ohrabruje članove radne grupe da zajedno rešavaju probleme*, i ono iznosi 0,940.

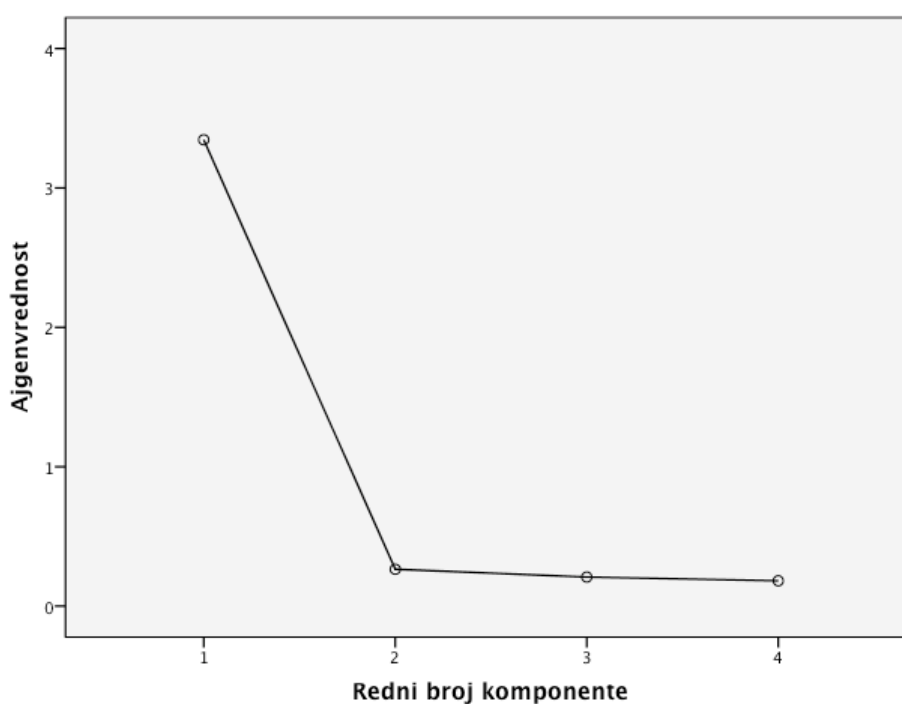
3.5.16 Informisanje

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,861, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,934. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 53: Faktorska struktura skale informisanje

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	3,345	83,635	83,635	3,345	83,635	83,635
2	0,264	6,610	90,245			
3	0,209	5,215	95,460			
4	0,182	4,540	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 84% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 15: SCREE grafikon skale informisanje

Na prethodnom SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 54: Komponentnska zasićenja skale informisanje

Stavke	Komponentnska zasićenja
Lider obrazlaže odluke donete na nivou organizacije	0,904
Lider obrazlaže organizacione ciljeve	0,928
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže pravila i očekivanja	0,914
Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže svoje odluke i akcije	0,912

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentnska zasićenja skale informisanje. Sva zasićenja su veća od 0,904, a najviše zasićenje ima stavka: *Lider obrazlaže organizacione ciljeve*, i ono iznosi 0,928.

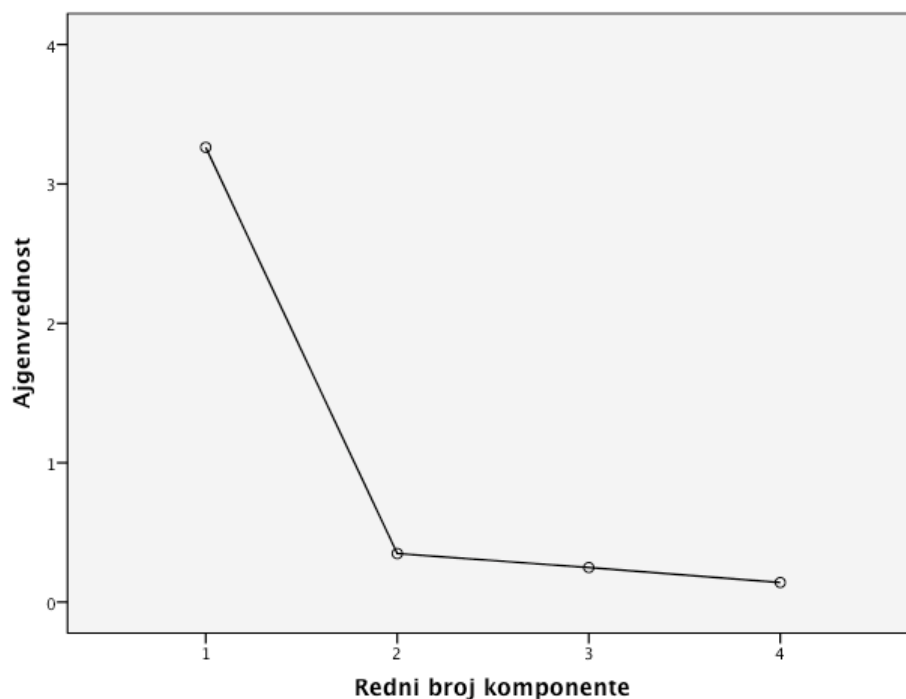
3.5.17 Briga za zaposlene

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,828, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,923. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 55: Faktorska struktura skale briga za zaposlene

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	3,263	81,565	81,565	3,263	81,565	81,565
2	0,349	8,719	90,284			
3	0,248	6,198	96,482			
4	0,141	3,518	100,000			

Prva komponenta obuhvata 82% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 16: SCREE grafikon skale briga za zaposlene

Na gornjem SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 56: Komponentaska zasićenja skale briga za zaposlene

Stavke	Komponentska zasićenja
Lider iskazuje brigu za lične probleme članova radne grupe	0,910
Lider iskazuje brigu za dobrobit članova radne grupe	0,932
Lider ravnopravno tretira sve članove radne grupe	0,869
Lider izdvaja vreme da strpljivo sasluša probleme članova radne grupe	0,901

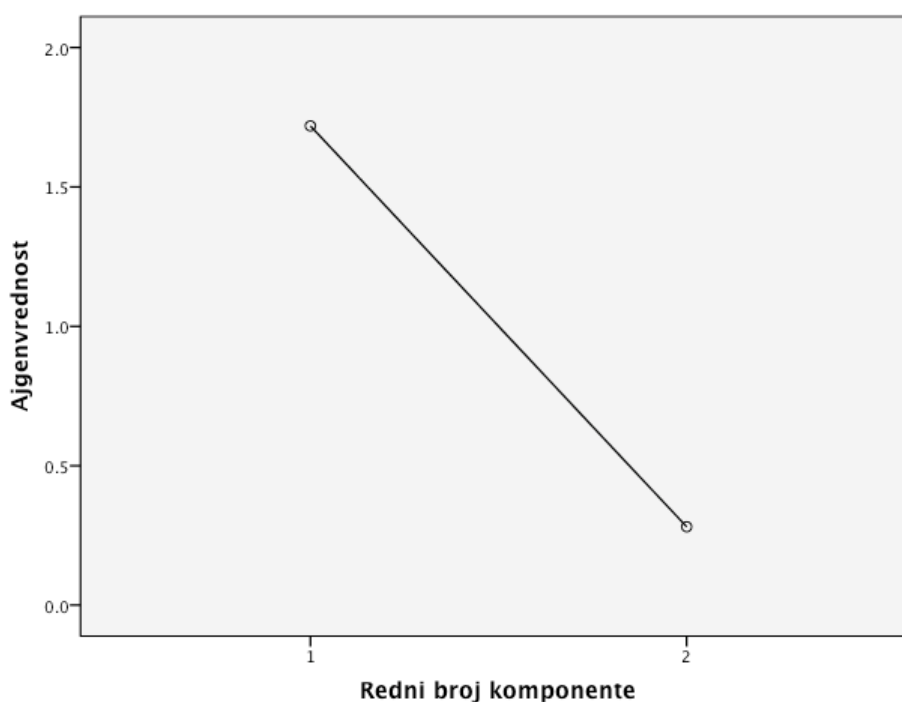
U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja skale brige za zaposlene. Sva zasićenja su veća od 0,869, a najviše zasićenje ima stavka: *Lider iskazuje brigu za dobrobit članova radne grupe*, koje iznosi 0,932.

3.5.18 Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,500, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,835. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 57: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	1,719	85,945	85,945	1,719	85,945	85,945
2	0,281	14,055	100,000			



Grafikon 17: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja

Kao što se može videti iz gornje tabele, prva komponenta obuhvata 86% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale. Takođe, na SCREE

grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 58: Komponentna zasićenja skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja

Stavke	Komponentska zasićenja
Ubuduće ću češće deliti radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	0,927
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	0,927

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja skale spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja. Oba komponentska zasićenja iznose 0,927.

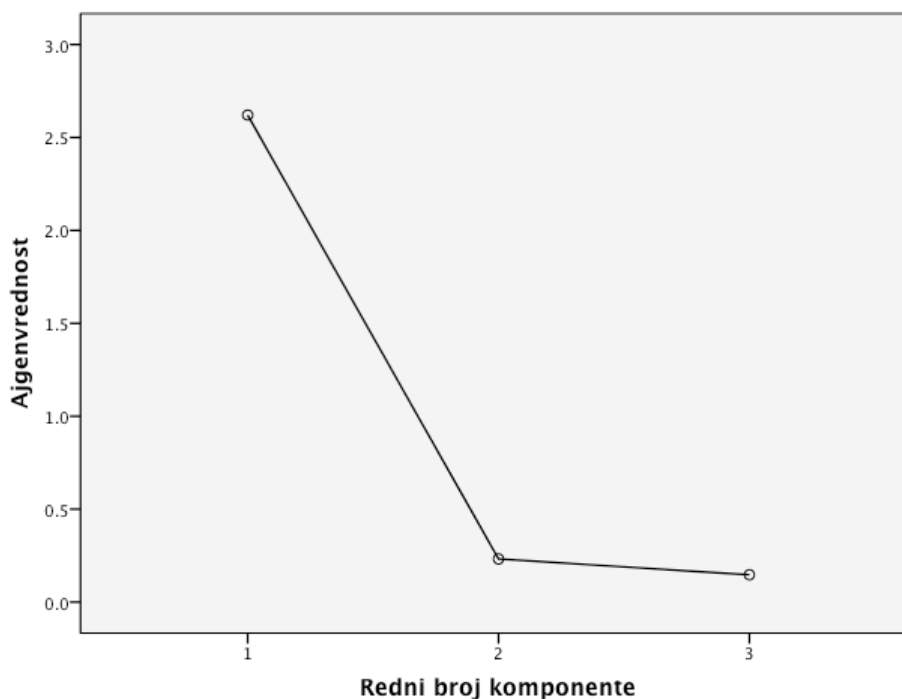
3.5.19 Spremnost za prenošenje implicitnog znanja

Reprezentativnost stavki prema Kajzer-Mejer-Olkinovom (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO kriterijumu iznosi 0,755, dok Bartletov (Bartlett) test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost upitnika je visoka što se vidi po Kronbahovoj (Cronbach) alfi koja iznosi 0,928. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 59: Faktorska struktura skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,620	87,349	87,349	2,620	87,349	87,349
2	0,232	7,745	95,093			
3	0,147	4,907	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 87% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 18: SCREE grafikon skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja

Na gornjem SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 60: Komponentaska zasićenja skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja

Stavke	Komponentska zasićenja
Nameravam da češće delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije u budućnosti	0,937
Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim odgovore „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,947
Trudiću se da ubuduće prenesem svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivniji način	0,919

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja skale spremnost za prenošenje implicitnog znanja. Sva zasićenja su veća od 0,919, a najviše zasićenje ima stavka: *Trudiću se da ubuduće uvek obezbedim odgovore „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije*, koje iznosi 0,947.

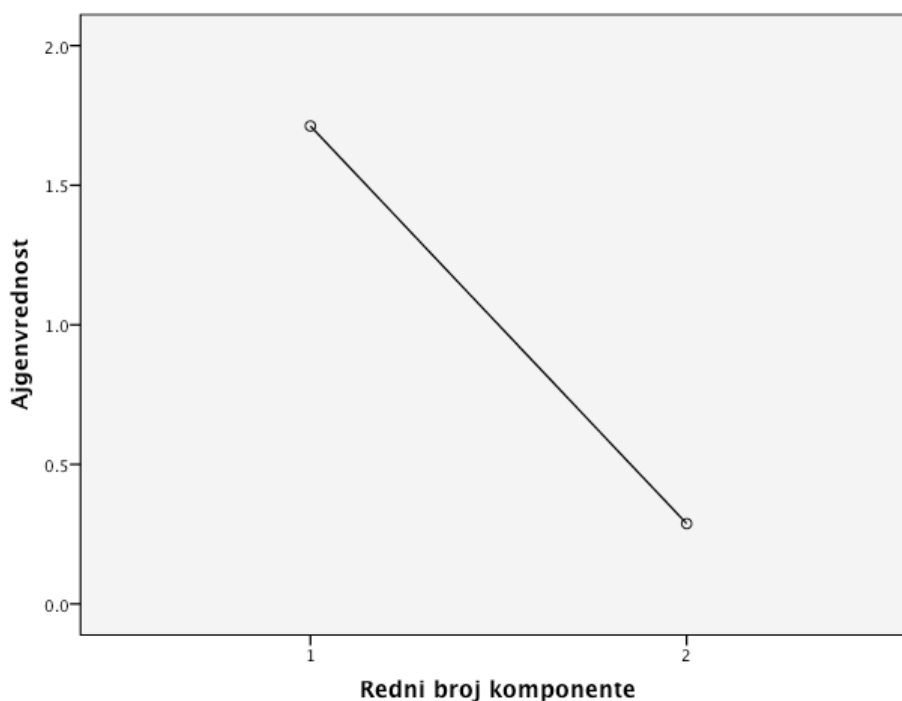
3.5.20 Prenošnje eksplicitnog znanja

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,500, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,831. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 61: Faktorska struktura skale prenošenje eksplicitnog znanja

Komponenta	Početne ajgenrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	1,712	85,606	85,606	1,712	85,606	85,606
2	0,288	14,394	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 86% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 19: SCREE grafikon skale prenošenje eksplicitnog znanja

Na SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 62: Komponentna zasićenja skale prenošenje eksplicitnog znanja

Stavke	Komponentska zasićenja
Često delim radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	0,925
Uvek obezbeđujem radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	0,925

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentska zasićenja za upitnik prenošenje eksplicitnog znanja. Oba komponentska zasićenja iznose 0,925.

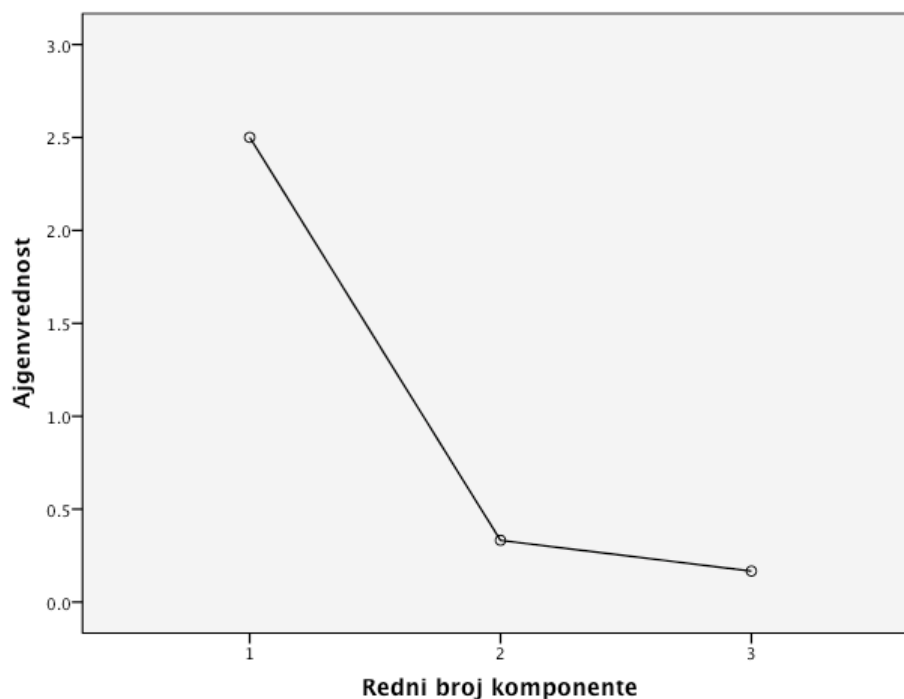
3.5.21 Prenošnje implicitnog znanja

Reprezentativnost stavki prema Kaiser-Meyer-Olkin KMO kriterijumu iznosi 0,729, dok Bartlettov test sferičnosti ima značajnost $p < 0,001$ ($p = 0,000$) što opravdava faktorsku analizu. Pouzdanost skale je visoka što se vidi po Cronbach alfi koja iznosi 0,900. Korišćenjem metoda izdvajanja glavnih faktora dobijeni su sledeći rezultati:

Tabela 63: Faktorska struktura skale prenošenje implicitnog znanja

Komponenta	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	Λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse
1	2,501	83,355	83,355	2,501	83,355	83,355
2	0,332	11,079	94,434			
3	0,167	5,566	100,000			

Kao što se može videti iz prethodne tabele, prva komponenta obuhvata 83% varijanse i time se potvrđuje faktorska validnost, kao i jednodimenzionalnost i homogenost ove skale.



Grafikon 20: SCREE grafikon skale prenošenje implicitnog znanja

Na prethodnom SCREE grafikonu se jasno može videti da ova skala ima jedan predmet merenja i da su njene psihometrijske karakteristike zadovoljavajuće.

Tabela 64: Komponentna zasićenja skale prenošenje implicitnog znanja

Stavke	Komponentna zasićenja
Često delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije	0,934
Uvek obezbeđujem odgovore na „know-where“ (znam gde) ili „know- whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	0,925
Prenosim svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivan način	0,878

U prethodnoj tabeli prikazana su komponentna zasićenja za skalu prenošenje implicitnog znanja. Sva zasićenja su veća od 0,878, a najviše zasićenje ima stavka: *Često delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije*, koje iznosi 0,934.

3.6 OPIS UZORKA

U sledećoj tabeli prikazane su frekvencije i procenti ispitanika po organizacijama kojih u ovom istraživanju ima 31. Frekvencije se kreću od 2 (0,2%) do 61 (7%).

Tabela 65: Frekvencije ispitanika po organizacijama

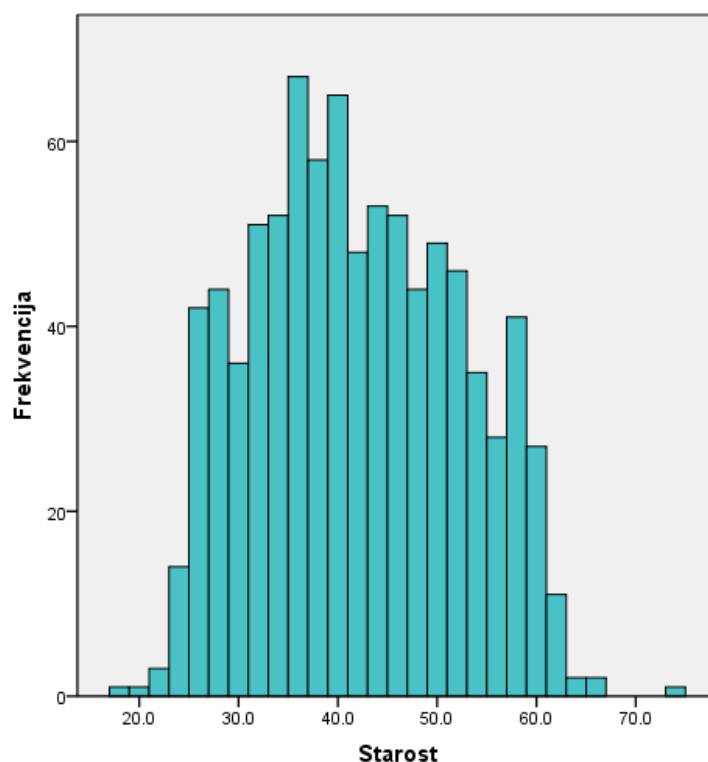
Organizacija	Frekvencija	Procenat
1	26	3,0
2	33	3,8
3	32	3,7
4	23	2,6
5	34	3,9
6	31	3,6
7	37	4,2
8	18	2,1
9	15	1,7
10	31	3,6
11	29	3,3
12	24	2,7
13	37	4,2
14	13	1,5
15	44	5,0
16	42	4,8
17	22	2,5
18	40	4,6
19	26	3,0
20	21	2,4
21	31	3,6
22	19	2,2
23	33	3,8
24	32	3,7
25	34	3,9
26	11	1,3
27	17	1,9
28	61	7,0
29	11	1,3
30	2	0,2
31	44	5,0
Ukupno	873	100,0

U narednoj tabeli prikazani su deskriptivni pokazatelji za godine života i godine staža za ispitanike. Kako se može videti, godine života ispitanika kreću se od 18 do 74 godine, dok se radni staž kreće od 1 do 42 godine. Aritmetička sredina godina života ispitanika iznosi 41,515, a aritmetička sredina godina radnog staža iznosi 15,92.

Tabela 66: Deskriptivni pokazatelji za godine života i godine staža za ispitanike

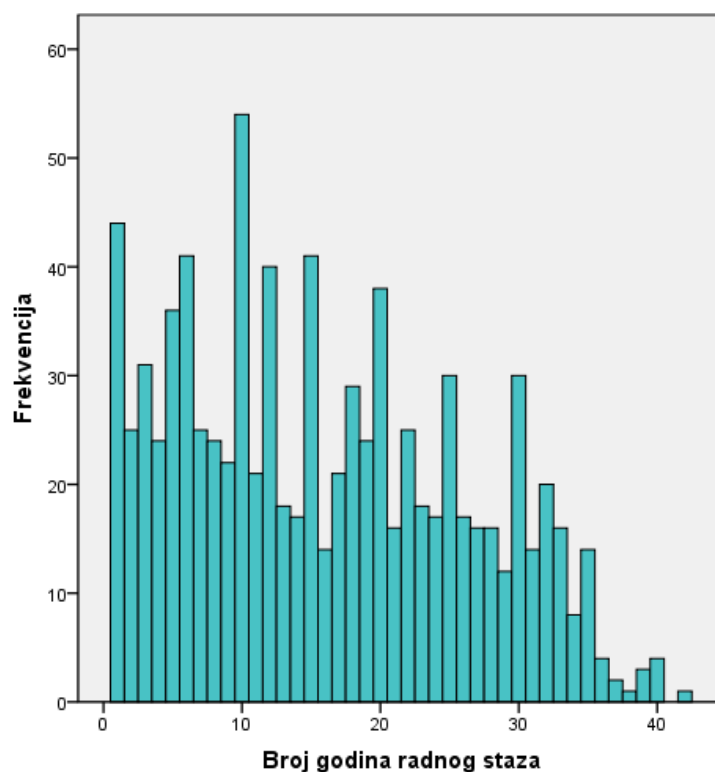
	N	Minimum	Maximum	M	SD
GODINE	873	18	74	41,515	10,2139
STAŽ	873	1	42	15,92	10,077

Na sledećem grafikonu prikazan je histogram frekvencija ispitanika u odnosu na starost (godine života).



Grafikon 21: Histogram frekvencija ispitanika u odnosu na starost

Histogram frekvencija ispitanika u odnosu na godine radnog staža prikazan je na sledećem grafikonu:



Grafikon 22: Histogram frekvencija ispitanika u odnosu na godine radnog staža

U tabeli 67 na sledećoj strani, prikazane su frekvencije i procenti u odnosu na pol, stepen stručne spreme, struku, organizacioni staž, napredovanje na poslu, položaj u organizaciji, vrstu i tip organizacije:

Tabela 67: Sumiran opis uzorka

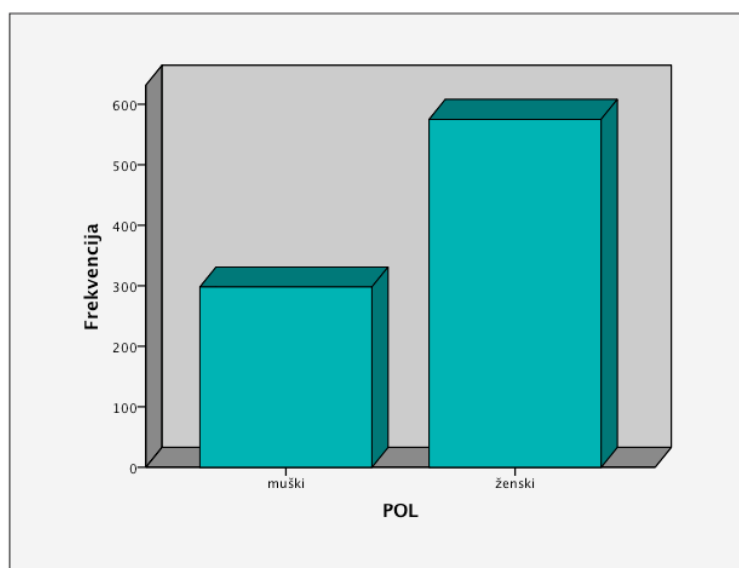
		frekvencija	procenat
POL	muški	298	34,1%
	ženski	575	65,9%
ŠKOLA	srednja	187	21,4%
	viša	47	5,4%
	visoka	566	64,8%
	specijalizacija, magistarski, doktorat	73	8,4%
STRUKA	tehnička struka	272	31,2%
	prirodna struka	151	17,3%
	društvena struka	450	51,5%
ORG. STAŽ	manje od 6 meseci	38	4,4%
	od 6 meseci do 1 godinu	39	4,5%
	1-2 godine	84	9,6%
	3-5 godina	106	12,1%
	više od 5 godina	606	69,4%
NAPREDAK	unapređeni	198	22,7%
	ostali na istom položaju	644	73,8%
	nazadovali	31	3,6%
POLOŽAJ	viši nivo	196	22,5%
	srednji nivo	343	39,3%
	niži nivo	66	7,6%
	poslovođa	16	1,8%
	radnik	252	28,9%
VRSTA	državna ili JP	754	86,4%
	privatna	119	13,6%
	proizvodna	62	7,1%
TIP	uslužna	811	92,9%
	ostalo	0	0,0%

U prethodnoj tabeli prikazan je sumiran opis uzorka, a u nastavku ćemo detaljno prikazati svaku od navedenih kategorija.

U istraživanju je učestvovalo 298 osoba muškog pola i 575 osoba ženskog pola što čini 34,1, odnosno 65,9 procenata ukupnog uzorka od 873 ispitanika.

Tabela 68: Frekvencije ispitanika u odnosu na pol

Pol	Frekvencija	Procenat	Kumulativni Procenat
muški	298	34,1	34,1
ženski	575	65,9	100,0
Ukupno	873	100,0	

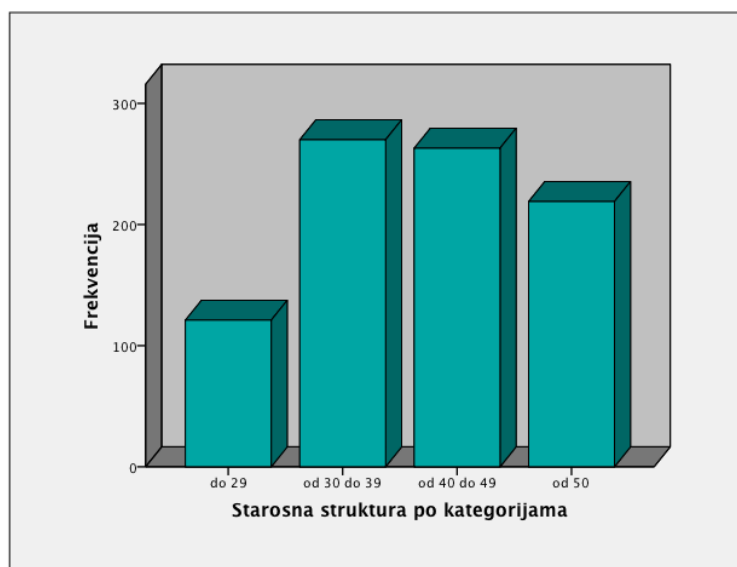


Grafikon 23: Frekvencije ispitanika u odnosu na pol

U istraživanju su dominirali ispitanici preko 30 godina, u kategorijama 30-39 i 40-49 godina bilo ih je 30,9, odnosno 30,1 procenat respektivno.

Tabela 69: Frekvencije ispitanika u odnosu na starosnu strukturu

Starosna struktura po kategorijama	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 29 g.	121	13,9	13,9
od 30 do 39 g.	270	30,9	44,8
od 40 do 49 g.	263	30,1	74,9
preko 50 g.	219	25,1	100,0
Ukupno	873	100,0	

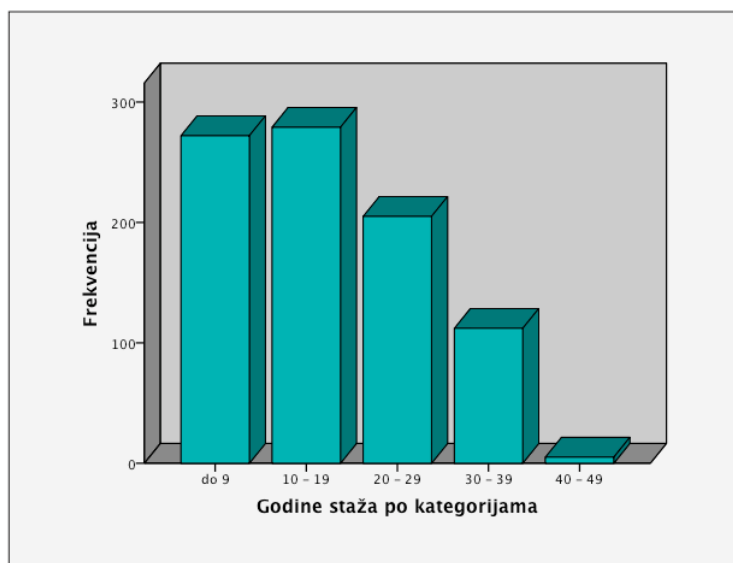


Grafikon 24: Frekvencije ispitanika u odnosu na starosnu strukturu

Iz sledeće tabele može se videti da najviše ispitanika ima između 10 i 20 godina radnog staža (32%), a odmah za njima slede oni koji imaju radni staž do 9 godina (31%).

Tabela 70: Frekvencije ispitanika u odnosu na godine staža

Godine staža po kategorijama	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
do 9	272	31,2	31,2
10 - 19	279	32,0	63,1
20 - 29	205	23,5	86,6
30 - 39	112	12,8	99,4
40 - 49	5	0,6	100,0
Ukupno	873	100,0	

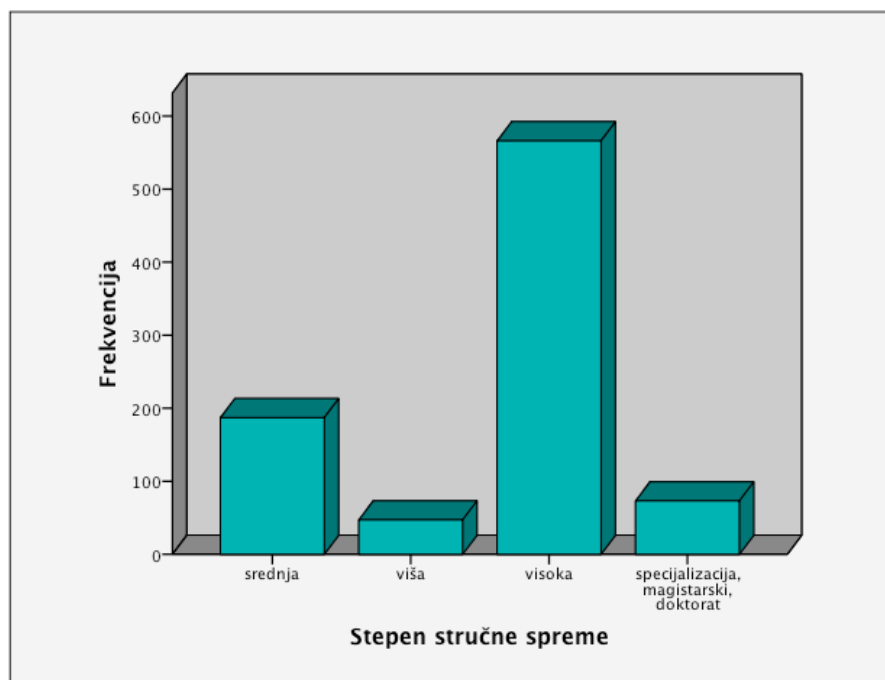


Grafikon 25: Frekvencije ispitanika u odnosu na godine staža

Iz sledeće tabele može se videti da najveći broj ispitanika (65%) ima visoku stručnu spremu, a da za njima slede oni sa srednjom stručnom spremom (21%). Zanimljivo je primetiti da u ovom uzorku ima 8% ispitanika koji imaju specijalizaciju, magistarski rad ili doktorat. Ispitanika sa stručnom spremom nižom od završene srednje škole u rezultatima ovog istraživanja nema jer je to bio jedan od uslova, tako da zaposleni sa nižom stručnom spremom (ako ih je uopšte i bilo) ovom prilikom nisu anketirani.

Tabela 71: Frekvencije ispitanika u odnosu na stručnu spremu

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
srednja	187	21,4	21,4
viša	47	5,4	26,8
visoka	566	64,8	91,6
specijalizacija, magistarski, doktorat	73	8,4	100,0
Ukupno	873	100,0	

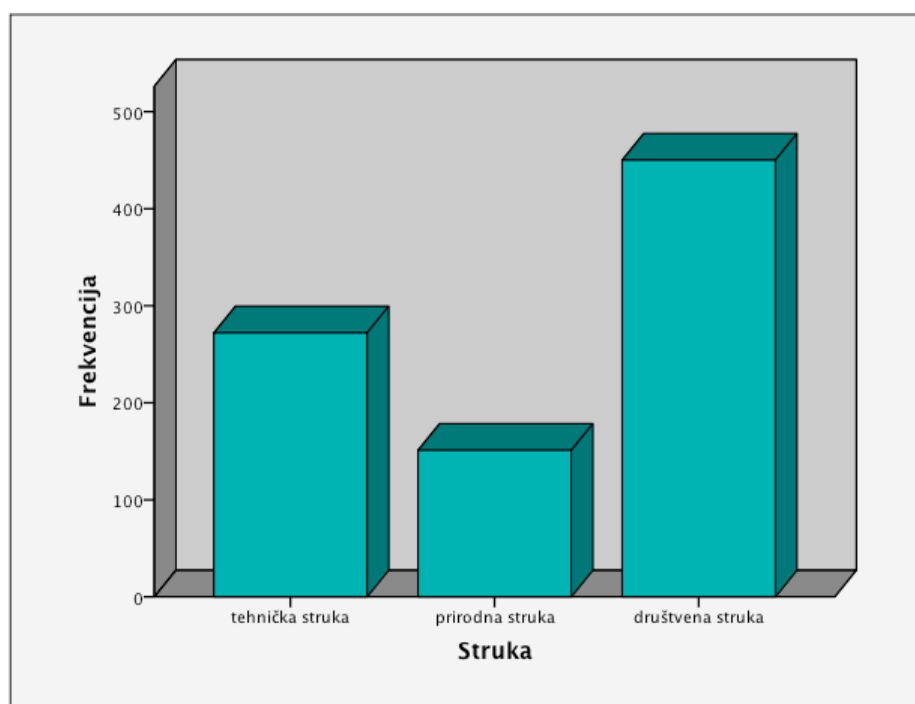


Grafikon 26: Frekvencije ispitanika u odnosu na stručnu spremu

Iz sledeće tabele se može videti da preko polovine ukupnog broja ispitanika (52%) je društvene struke, za njima slede oni tehničke struke (31%) i konačno ispitanici koji su prirodne struke (17%):

Tabela 72: Frekvencije ispitanika u odnosu na struku

Struka	Frekvencija	Procenat	Kumulativni Procenat
tehnička struka	272	31,2	31,2
prirodna struka	151	17,3	48,5
društvena struka	450	51,5	100,0
Ukupno	873	100,0	

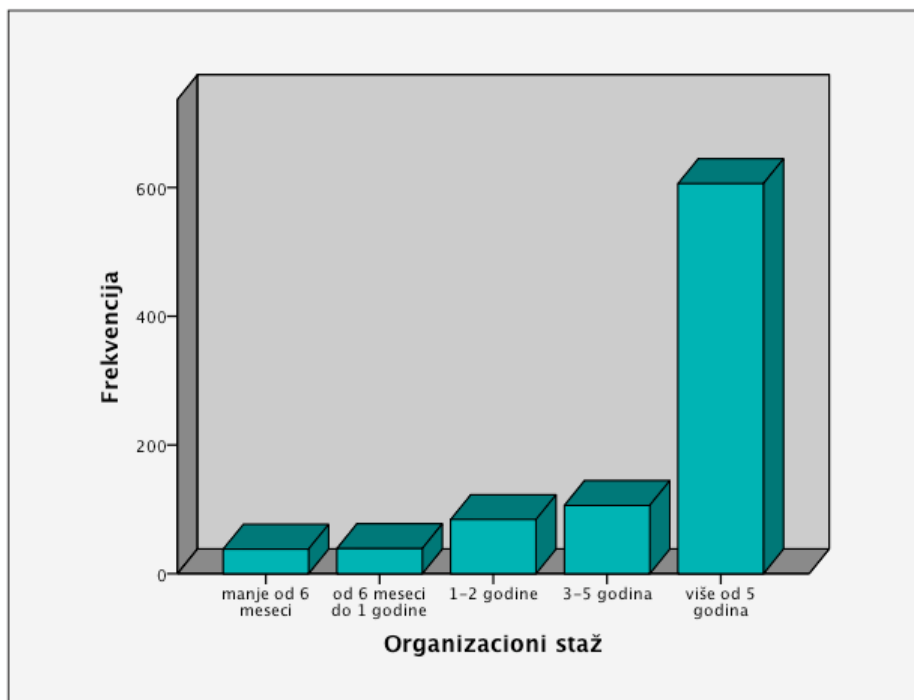


Grafikon 27: Frekvencije ispitanika u odnosu na struku

Iz naredne tabele se jasno vidi da ubedljivo najveći procenat ispitanika (69%) ima više od 5 godina staža u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni, a za njima slede oni koji imaju 3-5 godina staža u organizaciji u kojoj trenutno rade (12%).

Tabela 73: Frekvencije ispitanika u odnosu na organizacioni staž

Organizacioni staž	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
manje od 6 meseci	38	4,4	4,4
od 6 meseci do jedne godine	39	4,5	8,8
1-2 godine	84	9,6	18,4
3-5 godina	106	12,1	30,6
više od 5 godina	606	69,4	100,0
Ukupno	873	100,0	

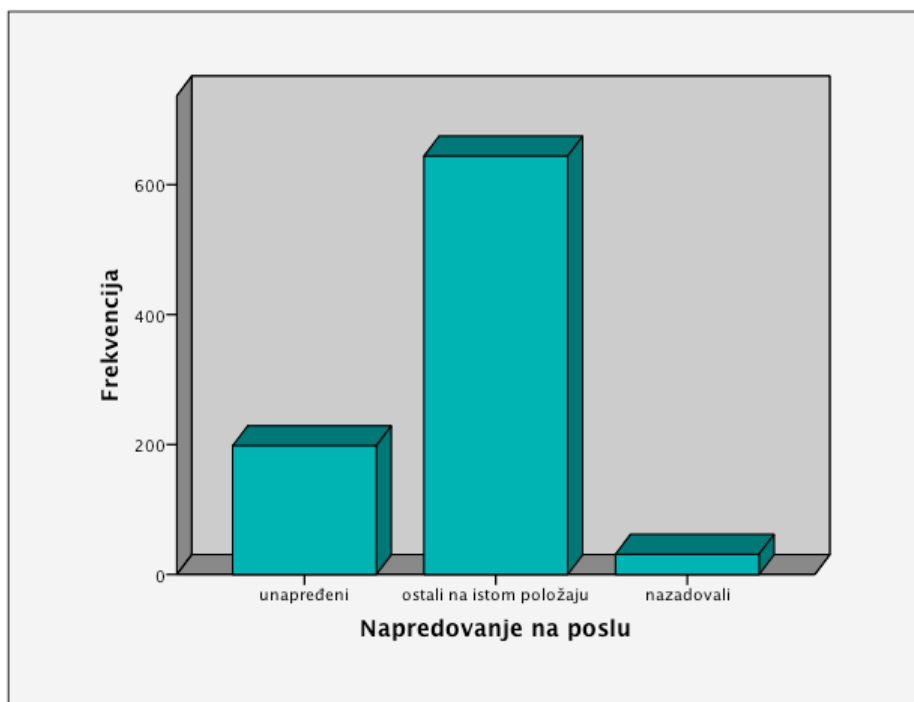


Grafikon 28: Frekvencije ispitanika u odnosu na organizacioni staž

Najveći broj ispitanika (74%) ostali su na istom položaju od svog dolaska u organizaciju, unapređeno je njih 23% dok je njih nešto preko 3% nazadovali u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.

Tabela 74: Frekvencije ispitanika u odnosu na napredovanje na poslu

Napredovanje na poslu	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
unapređeni	198	22,7	22,7
ostali na istom položaju	644	73,8	96,4
nazadovali	31	3,6	100,0
Ukupno	873	100,0	

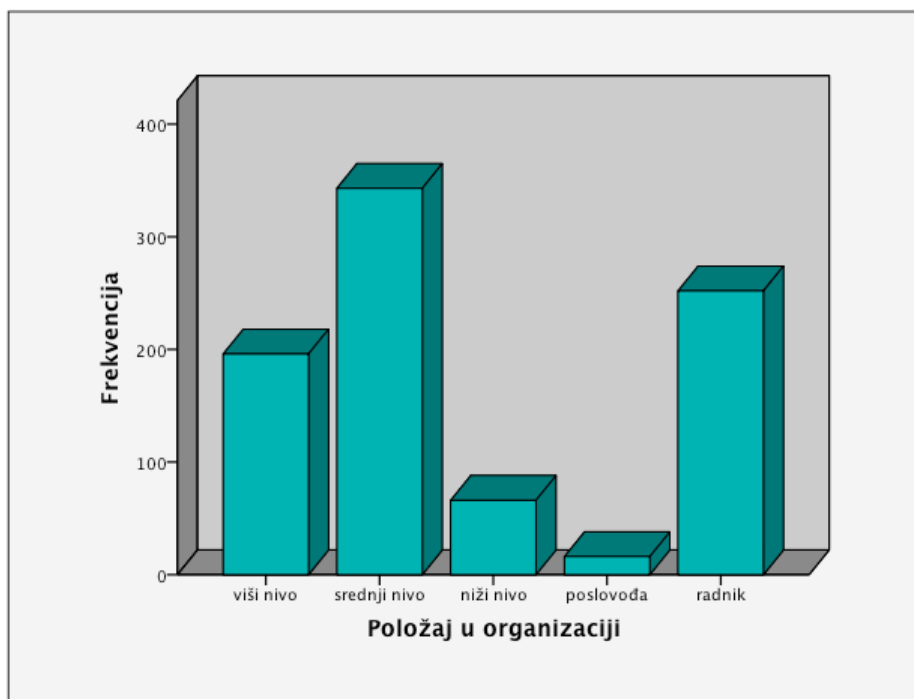


Grafikon 29: Frekvencije ispitanika u odnosu na napredovanje na poslu

Kako se iz naredne tabele može videti, najveći broj ispitanika nalazi se na srednjem hijerarhijskom nivou u organizaciji (39%), a odmah za njima sup o brojnosti radnici-izvršiooci (29%). Značajan je i postotak zaposlenih na višem hijerarhijskom nivou u organizaciji (22%).

Tabela 75: Frekvencije ispitanika u odnosu na položaj u organizaciji

Položaj u organizaciji	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
viši nivo	196	22,5	22,5
srednji nivo	343	39,3	61,7
niži nivo	66	7,6	69,3
poslovođa	16	1,8	71,1
radnik	252	28,9	100,0
Ukupno	873	100,0	

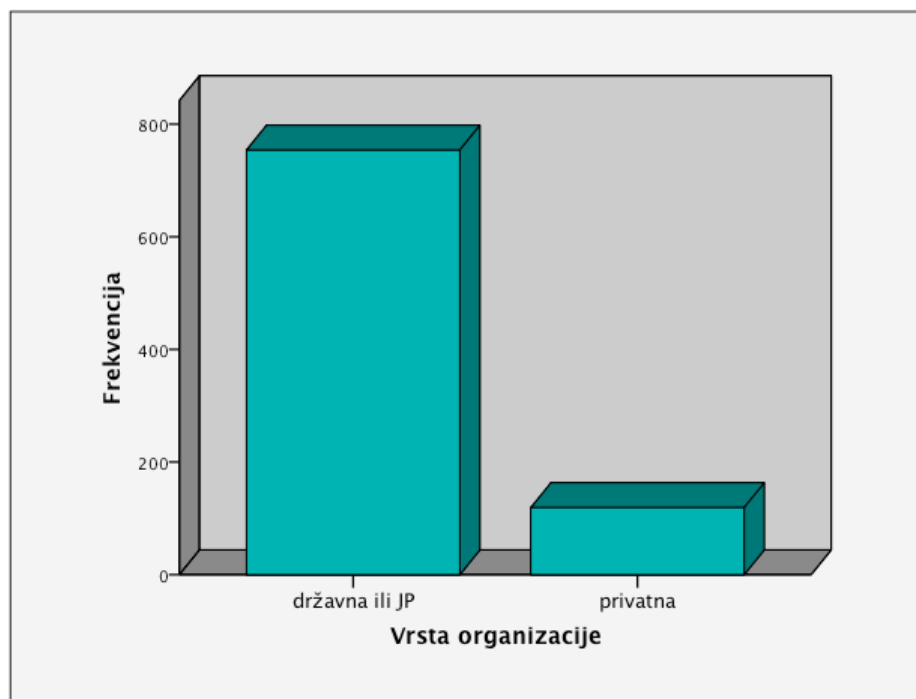


Grafikon 30: Frekvencije ispitanika u odnosu na položaj u organizaciji

U istraživanju su dominirale organizacije koje su u državnom vlasništvu i javna preduzeća (86%), dok su privatne organizacije bile mnogo manje zastupljene (14%) prvenstveno zbog zatvorenosti i nezainteresovanosti za saradnju sa istraživačima. Isto tako, prilikom kontaktiranja odgovornih lica u privatnim organizacijama, kod njih je bio prilično jasno izražen i strah od eventualnog otkrivanja nekih poslovnih tajni kroz ovo istraživanje, dok je kod rukovodilaca i/ili vlasnika jasno bio prisutan strah od negativnog ocenjivanja ili okarakterisanja od strane zaposlenih.

Tabela 76: Frekvencije ispitanika u odnosu na vrstu organizacije

Vrsta organizacije	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
državna ili JP	754	86,4	86,4
privatna	119	13,6	100,0
Total	873	100,0	

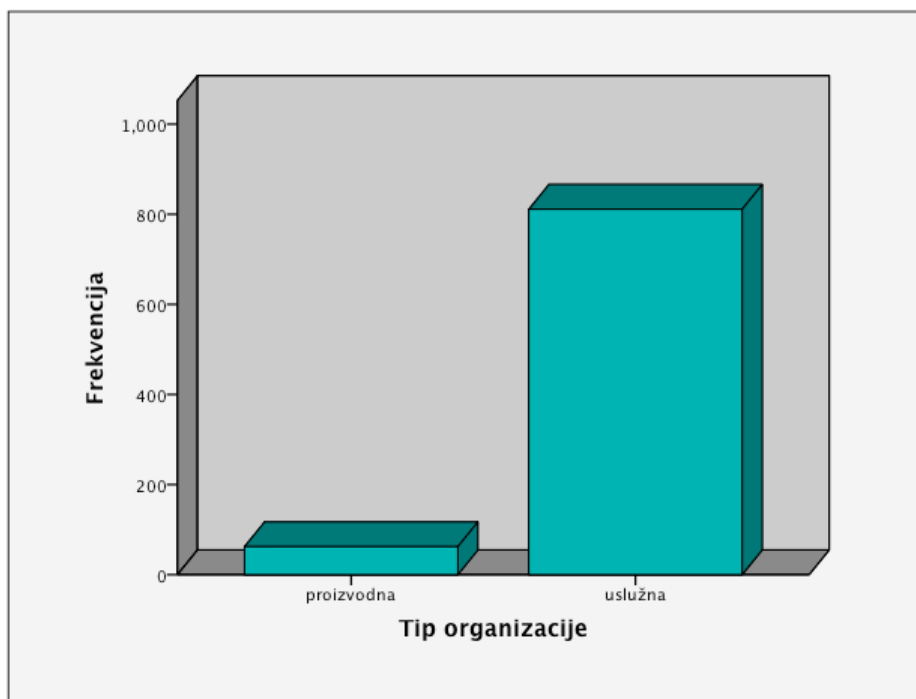


Grafikon 31: Frekvencije ispitanika u odnosu na vrstu organizacije

U istraživanju su dominirale uslužne organizacije (93%) što govori o dve stvari: uslužne organizacije su bile mnogo otvorenije za saradnju, i drugo, na teritoriji Južnobačkog okruga gde je prvenstveno vršeno istraživanje izvestan broj proizvodnih organizacija trenutno ne radi / u stečaju su itd., što dosta govori o trenutnom stanju srpske privrede. Ako tome dodamo da je većina proizvodnih organizacija koje su kontaktirane u privatnom vlasništvu, a već smo ranije napomenuli kako kod njih generalno ne postoji interes za saradnju, ovo je potpuno očekivan rezultat.

Tabela 77: Frekvencije ispitanika u odnosu na tip organizacije

Tip organizacije	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
proizvodna	62	7,1	7,1
uslužna	811	92,9	100,0
Ukupno	873	100,0	



Grafikon 32: Frekvencije ispitanika u odnosu na tip organizacije

Nakon opisa uzorka, prelazimo na prikaz i analizu rezultata istraživanja koji su prikazani u sledećem poglavlju ovog rada.

4 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1 DESKRIPTIVNI POKAZATELJI ZA SKOROVE

Tabela 78: Deskriptivni pokazatelji za skorove

	N	Min.	Max.	Ar. sredina	Std. devijacija	Skewness	Std. greška za skewness	Kurtosis	Std. greška za kurtosis
Pripadnost	873	4,00	20,00	13,9267	3,45437	-0,411	0,083	-0,065	0,165
Inovativnost	873	3,00	15,00	9,8351	2,65316	-0,380	0,083	-0,081	0,165
Pravednost	873	3,00	15,00	11,3196	2,74360	-0,725	0,083	0,287	0,165
Vođstvo	873	4,00	20,00	14,6231	3,73414	-0,784	0,083	0,354	0,165
Participativno odlučivanje	873	3,00	15,00	11,5109	2,89062	-0,925	0,083	0,604	0,165
Koučing	873	3,00	15,00	11,3963	2,86486	-0,854	0,083	0,559	0,165
Informisanje	873	4,00	20,00	15,1821	3,88393	-0,870	0,083	0,494	0,165
Briga za zaposlene	873	4,00	20,00	14,8545	3,97880	-0,793	0,083	0,309	0,165
Oč. nagrade	873	2,00	10,00	4,3104	2,21102	0,533	0,083	-0,701	0,165
Oč. rec. odnos	873	5,00	25,00	18,0951	4,24657	-0,563	0,083	0,538	0,165
Osećaj samovrednosti	873	5,00	25,00	18,5189	4,00085	-0,562	0,083	0,989	0,165
Zadovoljstvo u pom. drugima	873	4,00	20,00	16,7068	3,04005	-0,994	0,083	1,191	0,165
Subjektivna norma	873	3,00	15,00	10,4570	2,97440	-0,502	0,083	0,108	0,165
Motivisanost da se ispuni	873	3,00	15,00	11,8625	2,19975	-0,999	0,083	1,826	0,165
Stav prema pre. znanja	873	5,00	25,00	19,8832	3,88039	-1,039	0,083	1,885	0,165
Spremnost za pr.eks.znanja	873	2,00	10,00	7,6575	1,63273	-0,558	0,083	0,612	0,165
Spremnost za pr. imp.znanja	873	3,00	15,00	11,8041	2,43670	-0,833	0,083	1,182	0,165
Prenošenje eks. znanja	873	2,00	10,00	6,9290	1,86333	-0,504	0,083	0,242	0,165
Prenošenje imp. znanja	873	3,00	15,00	10,8373	2,61368	-0,714	0,083	0,742	0,165

Na osnovu gornje tabele koja prikazuje deskriptivne pokazatelje za skorove svih skala i subskala, može se zaključiti da su ispitanici u predmetnom istraživanju težili da se prikažu u što boljem svetlu. Diskriminativnost nijedne od prikazanih skala, a samim tim ni skorova, nije zadovoljavajuća u potpunosti, ali nije ni znatno narušena.

Najznačajnija asimetričnost, koja je u tabeli i posebno označena crvenom bojom, je na skoru za *skewness*²⁸ na skali stav prema prenošenju znanja. Tu se, na osnovu tumačenja rezultata, može zaključiti da su ispitanici dali najviše pozitivnih odgovora, to jest oni su u kroz odgovore u ovom upitniku iskazali naglašeno pozitivan stav prema prenošenju znanja.

4.1.1 Organizaciona klima

U sledećoj tabeli predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za skorove skale organizaciona klima ukupno, kao i po subskalama pripadnost, inovativnost i pravednost.

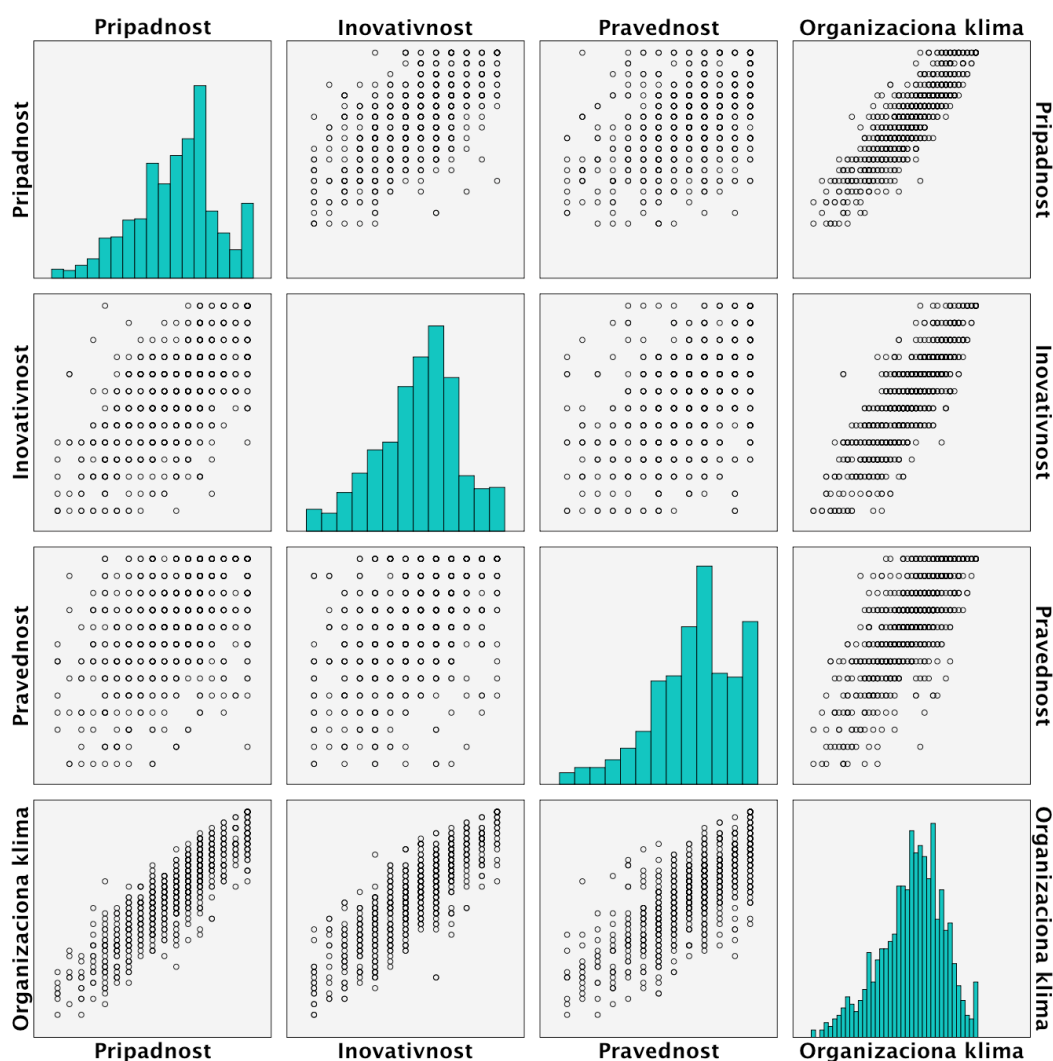
Tabela 79: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale organizaciona klima

	Pripadnost	Inovativnost	Pravednost	Organizaciona klima
N	873	873	873	873
Aritmetička sredina	13,9267	9,8351	11,3196	35,0813
Std. greška arit. sredine	0,11691	0,08980	0,09286	0,25069
Medijana	14,0000	10,0000	12,0000	36,0000
Std. devijacija	3,45437	2,65316	2,74360	7,40716
Varijansa	11,933	7,039	7,527	54,866
Skewness	-0,411	-0,380	-0,725	-0,485
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083	0,083
Kurtosis ²⁹	-0,065	-0,081	0,287	0,005
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165	0,165
Raspon	16,00	12,00	12,00	38,00
Minimum	4,00	3,00	3,00	12,00
Maksimum	20,00	15,00	15,00	50,00
Suma	12158,00	8586,00	9882,00	30626,00

²⁸ skjunes (engl. *skewness*) ili koeficijent asimetrije u statistici predstavlja meru asimetričnosti podataka u odnosu na normalnu distribuciju

²⁹ kurtosis u statistici predstavlja parametar koji pruža informaciju o rasprostranjenosti distribucije po y osi

Distribucija skorova ispitanika na subskalama pripadnost i inovativnost je aproksimativno simetrična (skewness se nalazi u intervalu $(-0,5, 0,5)$), dok na dimenziji pravednost skewness iznosi $-0,725$ te za ovu subskalau možemo reći da je umereno levo asimetrična. Uzimajući ovo u obzir, možemo zaključiti da su ispitanici u umereno pozitivno ocenili stavke iz upitnika pravednost vezane za realne i razumne postavljene ciljeve na poslu, kao i procenu i pravednost svojih rukovodilaca, dok su stavke iz upitnika pripadnost i inovativnost prosečno ocenili. Distribucija ukupnog skora za skalu organizaciona klima je aproksimativno simetrična što znači da su ispitanici uglavnom prosečno ocenjivali organizacionu klimu, što se jasno vidi u prethodnoj tabeli kao i na sledećem grafikonu.



Grafikon 33: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali organizaciona klima

Ako posmatramo parametar kurtosis, kod subskala pripadnost i inovativnost on je približno nula, te možemo reći da su ove subskale mezokurtične tj. imaju srednju izduženost krive, što nije slučaj kod subskale pravednost gde kurtosis iznosi 0,287 te za nju kažemo da je leptokurtična tj. ima izdužene stranice. Kod skale organizaciona klima ovaj parametar iznosi približno nula te možemo zaključiti da je distribucija skorova za organizacionu klimu mezokurtična³⁰.

4.1.2 Delegirajuće liderstvo

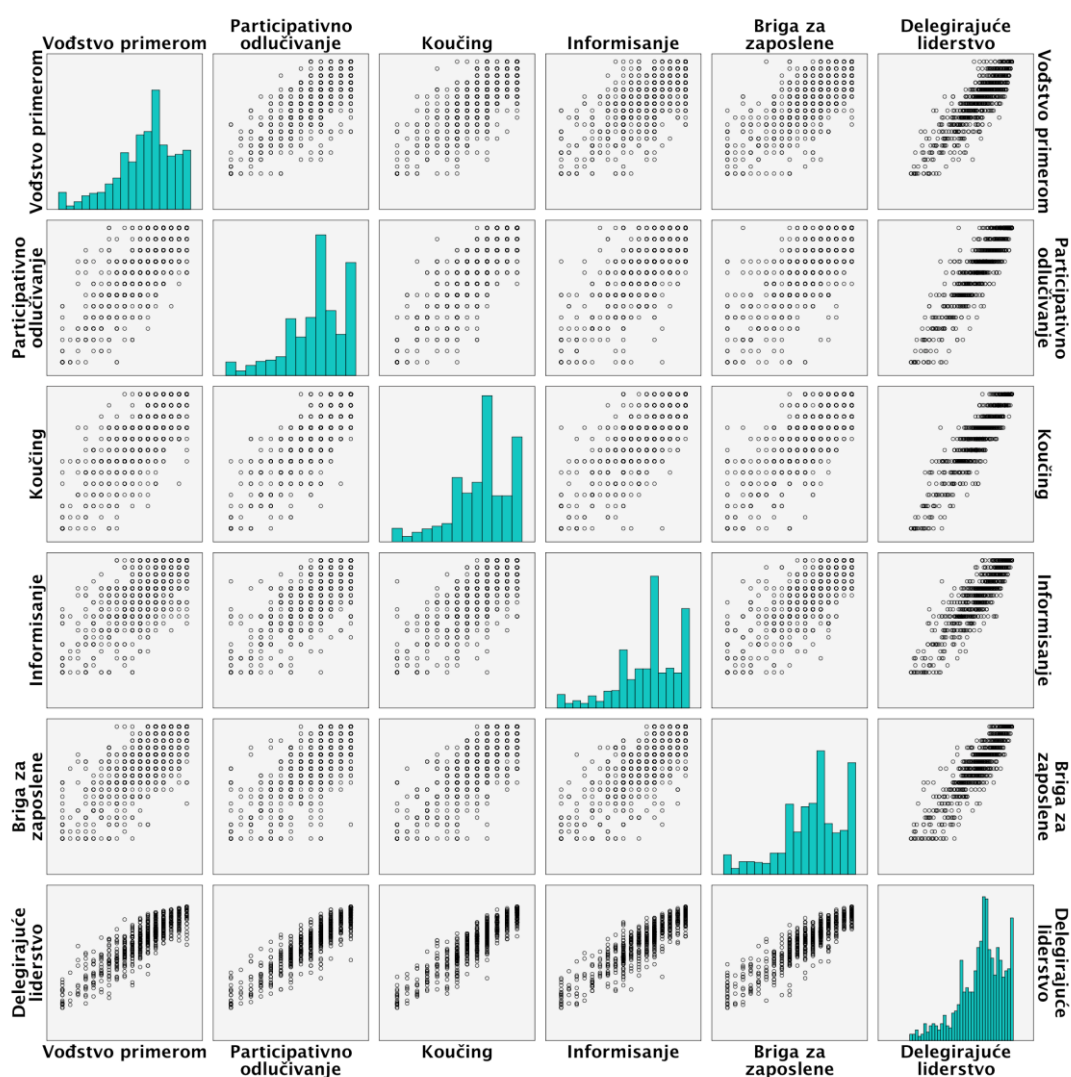
U sledećoj tabeli predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za skorove skale delegirajuće liderstvo, kao i za njene subskale:

Tabela 80: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale delegirajuće liderstvo

	Vođstvo primerom	Participativno odlučivanje	Koučing	Informisanje	Briga za zaposlene	Delegirajuće liderstvo
N	873	873	873	873	873	873
Aritmetička sredina	14,6231	11,5109	11,3963	15,1821	14,8545	67,5670
Std. greška arit. sredine	0,12638	0,09783	0,09696	0,13145	0,13466	0,53339
Medijana	15,0000	12,0000	12,0000	16,0000	16,0000	70,0000
Std. devijacija	3,73414	2,89062	2,86486	3,88393	3,97880	15,75982
Varijansa	13,944	8,356	8,207	15,085	15,831	248,372
Skewness	-0,784	-0,925	-0,854	-0,870	-0,793	-0,840
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	0,354	0,604	0,559	0,494	0,309	0,454
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165	0,165	0,165	0,165
Raspon	16,00	12,00	12,00	16,00	16,00	72,00
Minimum	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	18,00
Maksimum	20,00	15,00	15,00	20,00	20,00	90,00
Suma	12766,00	10049,00	9949,00	13254,00	12968,00	58986,00

³⁰ kurtičnost je mera izduženosti krive distribucije tj. pokazuje koliko i kako su strme njene stranice; razlikujemo mezokurtičnost (srednja izduženost krive), leptokurtičnost (stranice se izdužuju) i platikurtičnost (veliko raspršenje u nekom području skale).

Distribucija skorova ispitanika na svim subskalama skale delegirajuće liderstvo je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1, tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili sve dimenzije delegirajućeg liderstva u njihovim organizacijama. Distribucija ukupnog skora za delegirajuće liderstvo je takođe umereno levo asimetrična (skewness iznosi -0,840), što znači da su ispitanici umereno pozitivno ocenili i lidere i njihov stil liderstva u svojim organizacijama, što se jasno vidi i na sledećoj ilustraciji.



Grafikon 34: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali delegirajuće liderstvo

Ako posmatramo parametar kurtosis, on je kod svih subskala veći od nule, te za njih kažemo da su leptokurtične tj. imaju izdužene stranice. Kod skale delegirajuće liderstvo ovaj parametar iznosi 0,454 te možemo

zaključiti da je distribucija skorova za delegirajuće liderstvo takođe leptokurtična.

4.1.3 Ekstrinzični pokretači

U sledećoj tabeli predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za skorove za skalu ekstrinzični pokretači, kao i po subskalama očekivane nagrade i očekivani recipročni odnos.

Tabela 81: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale ekstrinzični pokretači

	Očekivane nagrade	Očekivani recipročni odnos	Ekstrinzični pokretači
N	873	873	873
Aritmetička sredina	4,3104	18,0951	22,4055
Std. greška arit. sredine	0,07483	0,14372	0,17885
Medijana	4,0000	19,0000	23,0000
Std. devijacija	2,21102	4,24657	5,28440
Varijansa	4,889	18,033	27,925
Skewness	0,533	-0,563	-0,354
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	-0,701	0,538	0,387
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165
Raspon	8,00	20,00	28,00
Minimum	2,00	5,00	7,00
Maksimum	10,00	25,00	35,00
Suma	3763,00	15797,00	19560,00

Distribucija skorova ispitanika na subskali očekivane nagrade je umereno desno asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između 0,5 i 1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno negativno ocenili stavke iz ovog upitnika tj. umereno se ne slažu s tvrdnjama da će biti adekvatno nagrađeni za svoje znanje. S druge strane, distribucija skorova za subskalu očekivani recipročni odnos je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili očekivanja od svojih kolega. Distribucija ukupnog skora za ekstrinzične pokretače je približno simetrična

(skewness iznosi -0,354), što znači da su ispitanici sveukupno gledano prosečno ocenili stavke iz ovog upitnika tj. dali su prosečnu ocenu na tvrdnje u vezi njihovih ekstrinzičnih motivatora tj. pokretača u vidu materijalnih i nematerijalnih nagrada i recipročnog odnosa svojih kolega.

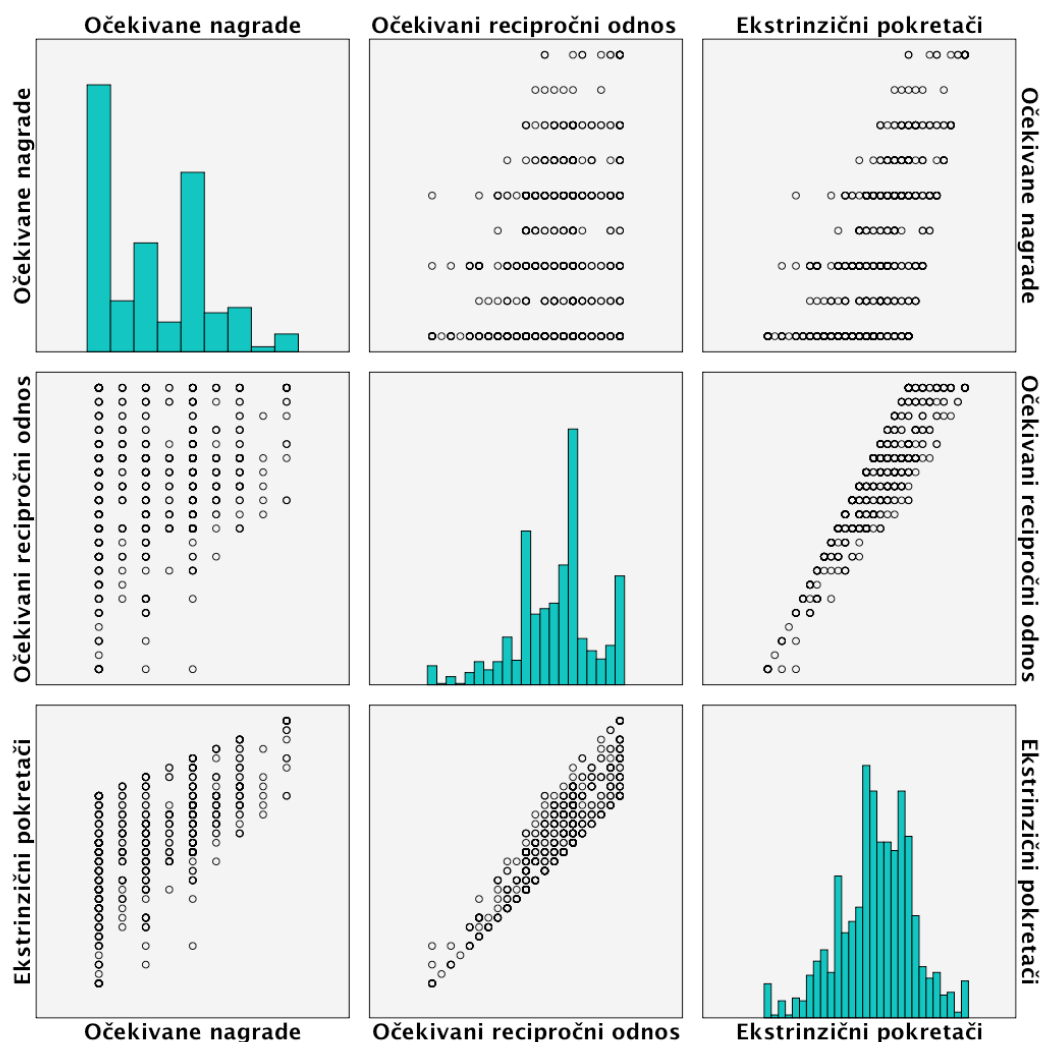


Tabela 82: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali ekstrinzični pokretači

Ako posmatramo parametar kurtosis, kod subskale očekivani recipročni odnos on je veći od 0, te za nju kažemo da je leptokurtična, tj. kriva distribucije skorova za ovaj upitnik ima izdužene stranice, dok je subskala očekivane nagrade platikurtična, tj. ima veliko raspršenje odgovora po nekom delu skale. Kod zbirnog upitnika za ekstrinzične pokretače, ovaj parametar iznosi 0,387 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovaj upitnik leptokurtična, što se jasno vidi i na prethodnom grafikonu.

4.1.4 Intrinzični pokretači

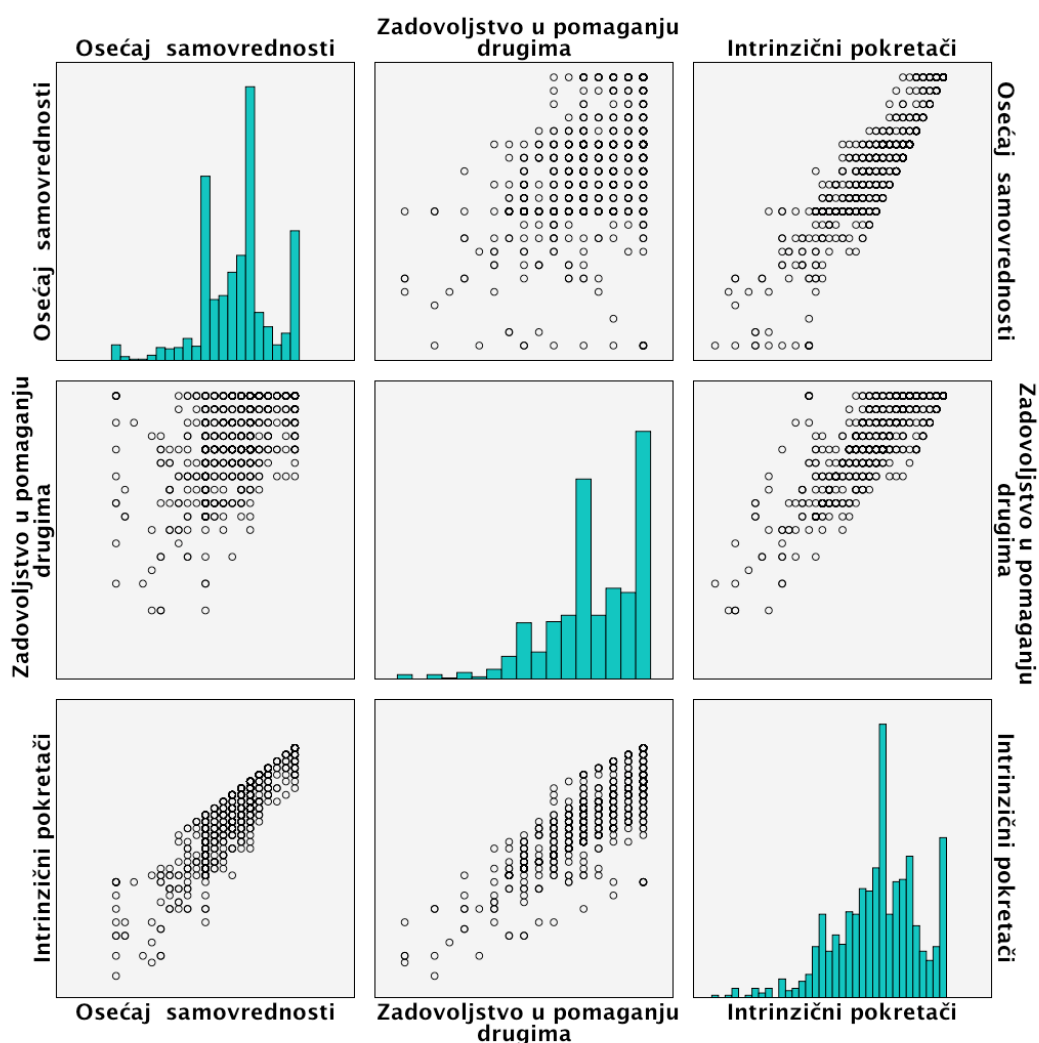
U narednoj tabeli predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za skorove za upitnik intrinzičnih pokretača, kao i po osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima.

Tabela 83: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale intrinzični pokretači

	Osećaj samovrednosti	Zadovoljstvo u pomaganju drugima	Intrinzični pokretači
N	873	873	873
Aritmetička sredina	18,5189	16,7068	35,2257
Std. greška arit. sredine	0,13541	0,10289	0,20869
Medijana	19,0000	17,0000	36,0000
Std. devijacija	4,00085	3,04005	6,16614
Varijansa	16,007	9,242	38,021
Skewness	-0,562	-0,994	-0,635
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	0,989	1,191	0,628
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165
Raspon	20,00	16,00	34,00
Minimum	5,00	4,00	11,00
Maksimum	25,00	20,00	45,00
Suma	16167,00	14585,00	30752,00

Kao što se može videti iz prethodne tabele, distribucija skorova ispitanika na obe subskale upitnika za intrinzične pokretače je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz ovih subskala tj. umereno pozitivno se slažu s tvrdnjama o osećaju samovrednosti i zadovoljstva u pomaganju drugima. Distribucija ukupnog skora za skalu intrinzični pokretači je umereno levo asimetrična (skewness iznosi -0,635), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili sopstvene intrinzične pokretače tj. motivatore u vidu osećaja samovrednosti i zadovoljstva u pomaganju svojim kolegama.

Ako posmatramo parametar kurtosis, kod obe subskale ovog upitnika on je veći od 0, te za njih kažemo da su leptokurtične, tj. krive distribucije skorova za ove subskale imaju izdužene stranice. Kod skale intrinzični pokretači, ovaj parametar iznosi 0,628 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovu skalu leptokurtična i da kriva distribucije skorova za ovu skalu ima izdužene stranice, što se vidi na grafikonu:



Grafikon 35: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali intrinzični pokretači

4.1.5 Subjektivna norma

Deskriptivni pokazatelji za skorove skale subjektivna norma, kao i po subskalama normativna verovanja o prenošenju znanja i motivacija da se ispuni, ispoštuje, prihvati, prikazani su u sledećoj tabeli:

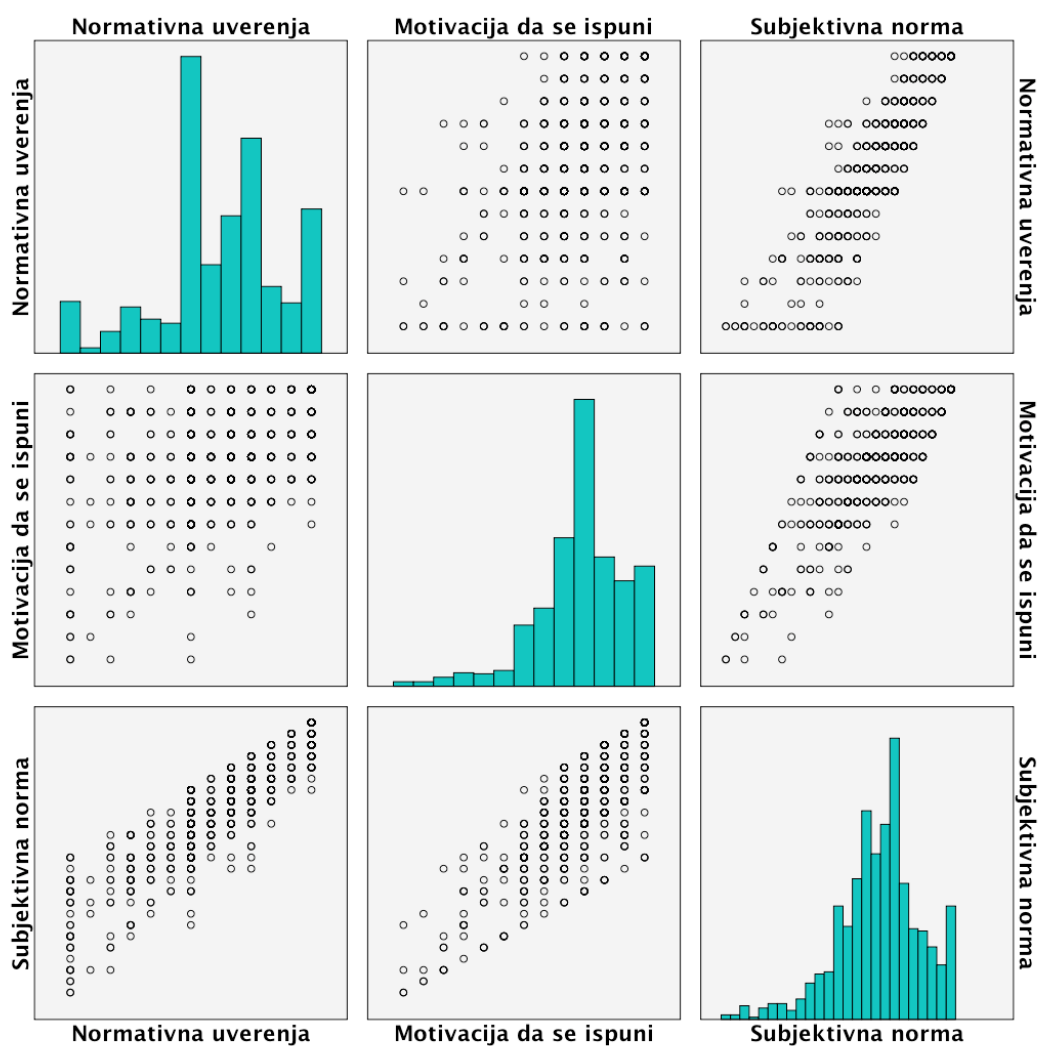
Tabela 84: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale subjektivna norma

	Normativna verovanja	Motivacija da se ispuni	Subjektivna norma
N	873	873	873
Aritmetička sredina	10,4570	11,8625	22,3196
Std. greška arit. sredine	0,10067	0,07445	0,15026
Medijana	11,0000	12,0000	23,0000
Std. devijacija	2,97440	2,19975	4,43969
Varijansa	8,847	4,839	19,711
Skewness	-0,502	-0,999	-0,644
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	0,108	1,826	0,921
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165
Raspon	12,00	12,00	24,00
Minimum	3,00	3,00	6,00
Maksimum	15,00	15,00	30,00
Suma	9129,00	10356,00	19485,00

Distribucija skorova ispitanika na obe subskale je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz subskala normativnih uverenja i motivacije da se ispuni zahtevano.

Distribucija ukupnog skora za skalu subjektivna norma je umereno levo asimetrična (skewness iznosi -0,644), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili sopstvena normativna uverenja o prenošenju znanja i motivaciju da ispune, ispoštuju, prihvate.

Ako posmatramo parametar kurtosis, on je kod obe subskale veći od nule, te za njih kažemo da su leptokurtične, tj. krive distribucije skorova za ove subskale imaju izdužene stranice. Kod skale subjektivna norma ovaj parametar iznosi 0,921 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovu skalu takođe leptokurtična. Sve ovo može videti na sledećem grafikonu:



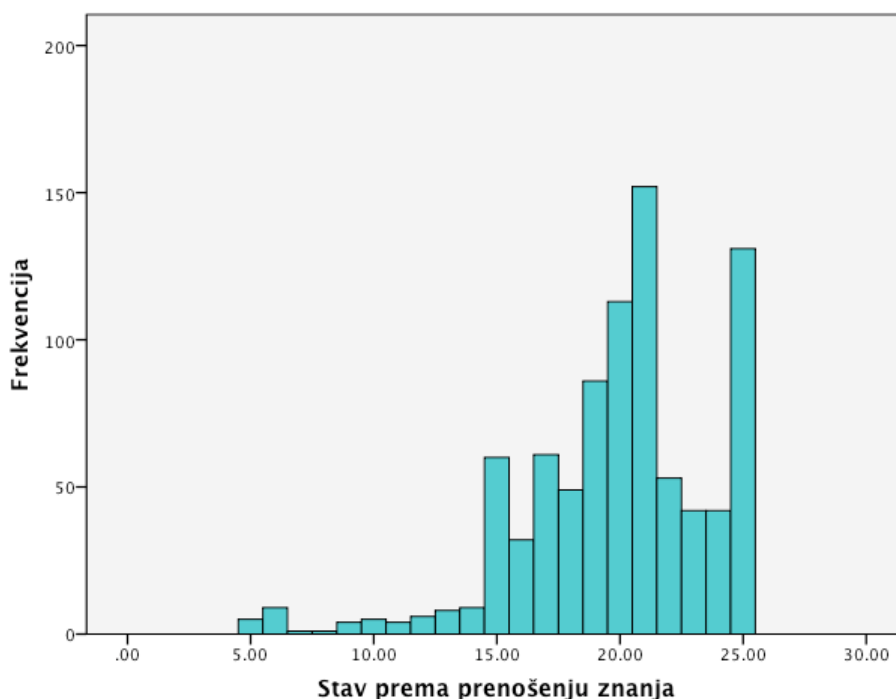
Grafikon 36: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali subjektivna norma

4.1.6 Stav prema prenošenju znanja

U tabeli 85 na sledećoj strani, predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za skorove skale stav prema prenošenju znanja:

Tabela 85: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale stav prema prenošenju znanja

Stav prema prenošenju znanja	
N	873
Aritmetička sredina	19,8832
Std. greška aritmetičke sredine	0,13133
Medijana	20,0000
Std. devijacija	3,88039
Varijansa	15,057
Skewness	-1,039
Std. greška za skewness	0,083
Kurtosis	1,885
Std. greška za kurtosis	0,165
Raspon	20,00
Minimum	5,00
Maksimum	25,00
Suma	17358,00



Grafikon 37: Histogram distribucija skorova za skalu stav prema prenošenju znanja

Distribucija skorova za skalu stav prema prenošenju znanja je levo asimetrična (skewness iznosi -1,039), tako da možemo zaključiti da su ispitanici značajno pozitivno ocenili svoj stav prema prenošenju znanja.

Ako posmatramo parametar kurtosis, kod skale stav prema prenošenju znanja ovaj parametar iznosi 1,885 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovu skalu leptokurtična što se može videti na prethodnom grafikonu.

4.1.7 Spremnost za prenošenje znanja

U narednoj tabeli predstavljeni su deskriptivni pokazatelji za ukupne skorove za skalu spremnost za prenošenje znanja, kao i po subskalama spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja i spremnost za prenošenje implicitnog znanja.

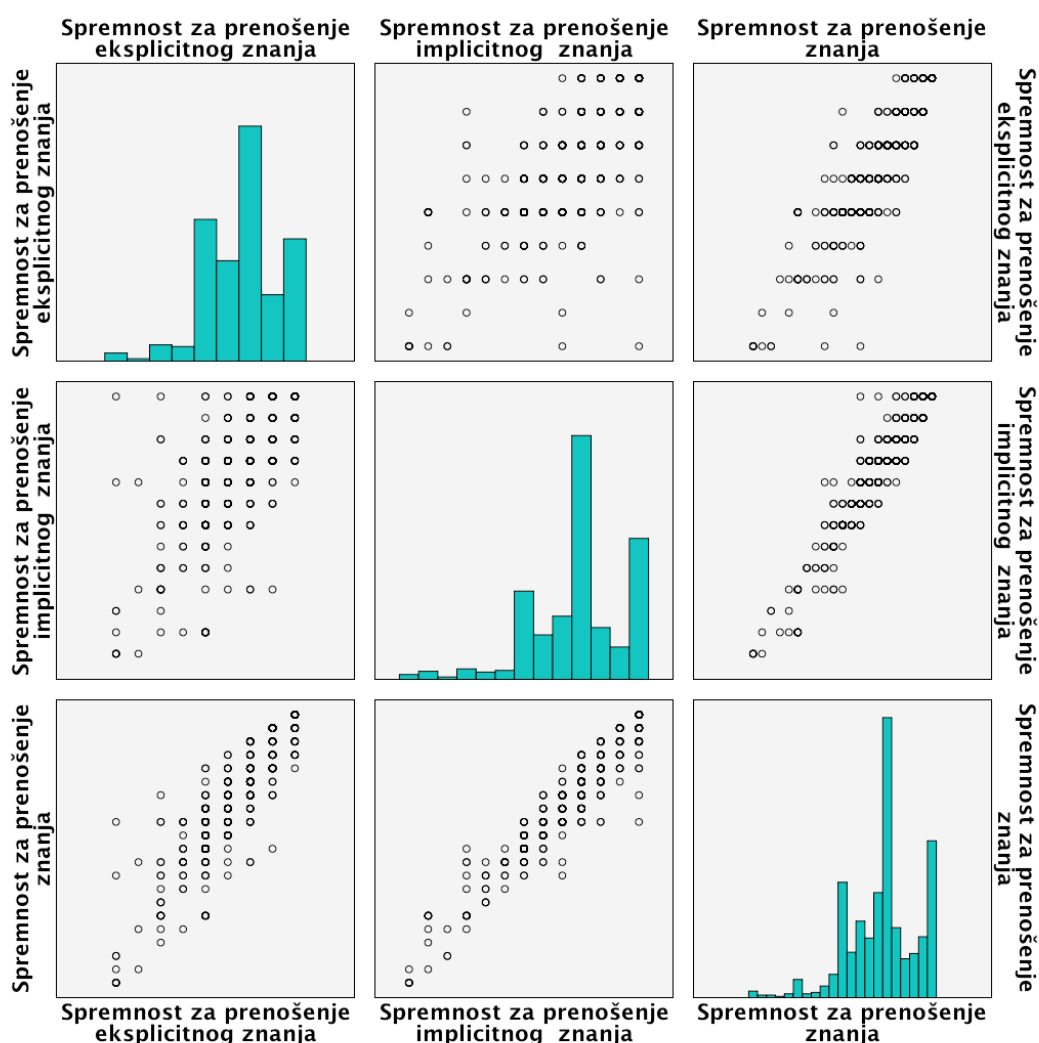
Tabela 86: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale spremnost za prenošenje znanja

	Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	Spremnost za prenošenje znanja
N	873	873	873
Aritmetička sredina	7,6575	11,8041	19,4616
Std. greška arit. sredine	0,05526	0,08247	0,13035
Medijana	8,0000	12,0000	20,0000
Std. devijacija	1,63273	2,43670	3,85145
Varijansa	2,666	5,938	14,834
Skewness	-0,558	-0,833	-0,658
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	0,612	1,182	0,877
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165
Raspon	8,00	12,00	20,00
Minimum	2,00	3,00	5,00
Maksimum	10,00	15,00	25,00
Suma	6685,00	10305,00	16990,00

Distribucija skorova ispitanika na obe subskale je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz ovih subskala tj. umereno pozitivno se slažu s tvrdnjama o spremnosti za

prenošenje eksplicitnog i implicitnog znanja. Distribucija ukupnog skora za skalu spremnost za prenošenje znanja je umereno levo asimetrična (skewness iznosi -0,658), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili spremnost za prenošenje znanja u svojim organizacijama.

Ako posmatramo parametar kurtosis, on je kod obe subskale veći od nule, te za njih kažemo da su leptokurtične, tj. krive distribucije skorova za ove subskale imaju izdužene stranice. Kod skale spremnost za prenošenje znanja, ovaj parametar iznosi 0,877 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovu skalu leptokurtična, i da kriva distribucije skorova za ovu skalu ima izdužene stranice, što se može videti i na sledećem grafikonu:



Grafikon 38: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali spremnost za prenošenje znanja

4.1.8 Prenošnje znanja

Deskriptivni pokazatelji za ukupne skorove za skalu prenošenje znanja, kao i po subskalama prenošenje eksplicitnog znanja i prenošenje implicitnog znanja prikazani su u sledećoj tabeli:

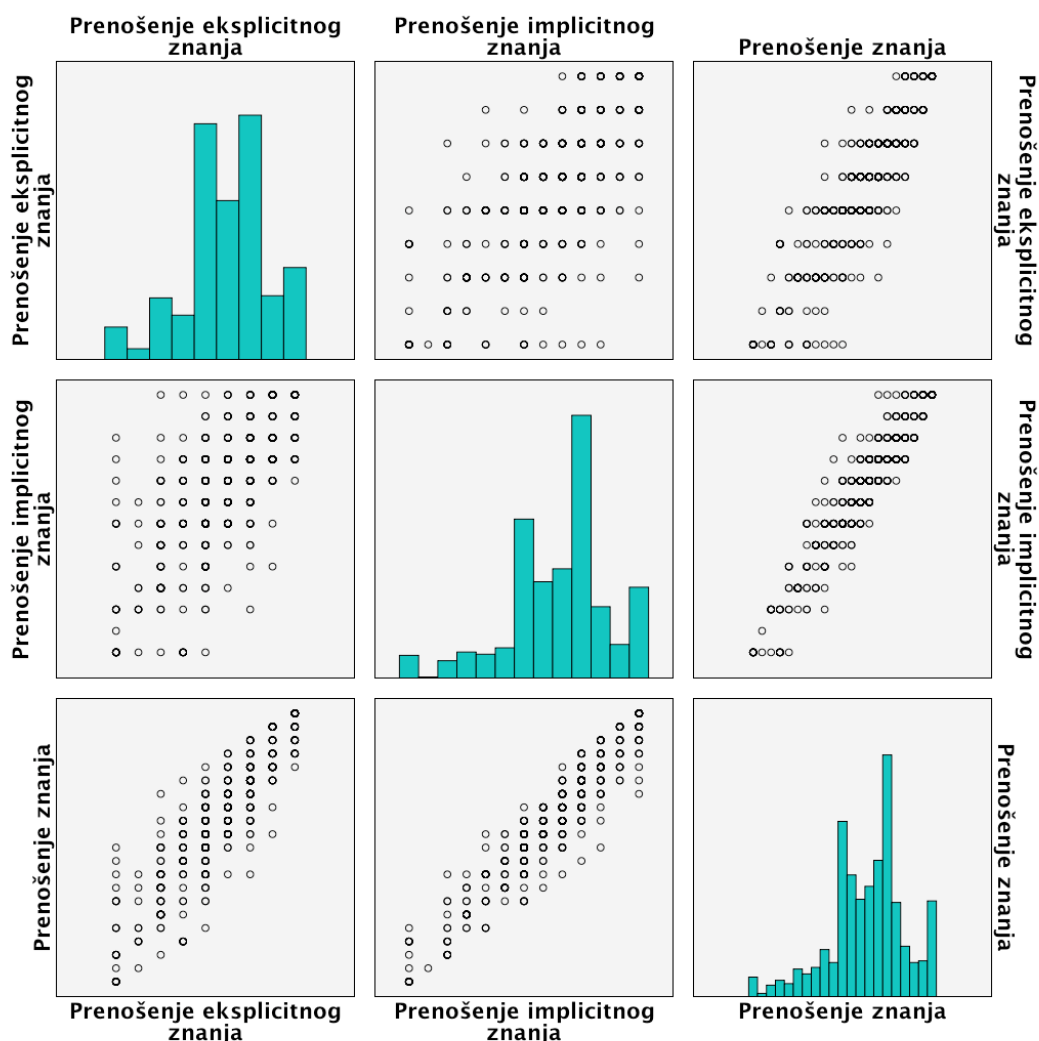
Tabela 87: Deskriptivni pokazatelji za skorove skale prenošenje znanja

	Prenošenje eksplicitnog znanja	Prenošenje implicitnog znanja	Prenošenje znanja
N	873	873	873
Aritmetička sredina	6,9290	10,8373	17,7663
Std. greška arit. sredine	0,06306	0,08846	0,14262
Medijana	7,0000	11,0000	18,0000
Std. devijacija	1,86333	2,61368	4,21394
Varijansa	3,472	6,831	17,757
Skewness	-0,504	-0,714	-0,578
Std. greška za skewness	0,083	0,083	0,083
Kurtosis	0,242	0,742	0,496
Std. greška za kurtosis	0,165	0,165	0,165
Raspon	8,00	12,00	20,00
Minimum	2,00	3,00	5,00
Maksimum	10,00	15,00	25,00
Suma	6049,00	9461,00	15510,00

Distribucija skorova ispitanika na obe subskale je umereno levo asimetrična (skewness se nalazi u intervalu između -0,5 i -1), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz ovih subskala tj. umereno pozitivno se slažu s tvrdnjama o prenošenju svog eksplicitnog i implicitnog znanja kolegama. Distribucija ukupnog skora za skalu prenošenje znanja je umereno levo asimetrična (skewness iznosi -0,578), tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili prenošenje znanja svojim kolegama.

Ako posmatramo parametar kurtosis, on je kod obe subskale veći od nule, te za njih kažemo da su leptokurtične, tj. krive distribucije skorova za ove subskale imaju izdužene stranice. Kod skale prenošenje znanja, ovaj parametar iznosi 0,496 te možemo zaključiti da je distribucija skorova za ovu skalu leptokurtična, i da kriva distribucije

skorova za ovu skalu ima izdužene stranice, što se može videti i na sledećem grafikonu:



Grafikon 39: Kombinovani grafikon sa histogramima i skater dijagramima za prikaz distribucija skorova na skali prenošenje znanja

4.2 RODNE RAZLIKE

Pomoću t-testa utvrđene su statistički značajne rodne razlike u skorovima na skalama spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja ($t=-2,627$, $p=0,009$) i prenošenje eksplicitnog znanja ($t=-2,116$, $p=0,035$). Tabela koja prikazuje proveru rodni razlika u skorovima na skalama pomoću t-testa za nezavisne uzorke prikazana je u nastavku:

Tabela 88: Rodne razlike na skalama ispitane pomoću t-testa

	Levenov test jednakosti varijanse		t-test za nezavisne uzorke		
	F	p	t	df	p
Pripadnost	0,131	0,717	1,735	871	0,083
Inovativnost	20,133	0,000	-1,138	513,383	0,255
Pravednost	0,620	0,431	-1,516	871	0,130
Vođstvo primerom	3,518	0,061	-0,567	871	0,571
Participativno odlučivanje	0,047	0,828	-0,203	871	0,839
Koučing	5,068	0,025	-1,720	552,827	0,086
Informisanje	1,921	0,166	-1,513	871	0,131
Briga za zaposlene	0,042	0,837	-1,448	871	0,148
Očekivane nagrade	0,082	0,775	1,437	871	0,151
Očekivani recipročni odnos	0,200	0,655	1,121	871	0,263
Osećaj samovrednosti	1,615	0,204	0,167	871	0,867
Normativna uverenja	0,318	0,573	1,580	871	0,114
Motivisanost da se ispuni	10,539	0,001	-1,204	523,330	0,229
Stav prema prenošenju znanja	0,357	0,550	-0,224	871	0,823
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	9,724	0,002	-2,627	524,644	0,009**
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	4,738	0,030	-0,698	548,491	0,486
Spremnost za prenošenje znanja	4,927	0,027	-1,561	539,364	0,119
Prenošenje eksplicitnog znanja	3,771	0,052	-2,116	552,642	0,035*
Prenošenje implicitnog znanja	2,386	0,123	-0,506	871	0,613
Prenošenje znanja	3,182	0,075	-1,277	871	0,202

Legenda

*značajnost na nivou $p \leq 0,05$

**značajnost na nivou $p \leq 0,01$

U tabeli 89 na sledećoj strani, prikazani su deskriptivni pokazatelji na skalama prema rodu. Uvidom u ove rezultate, možemo zaključiti da su žene imale veći skor na obe varijable na kojima su t-testom utvrđene statistički značajne razlike.

Tabela 89: Deskriptivni pokazatelji na skalama prema rodu

	POL	N	AS	SD	SE
Pripadnost	muški	298	14,208	3,414	0,198
	ženski	575	13,781	3,469	0,145
Inovativnost	muški	298	9,685	2,974	0,172
	ženski	575	9,913	2,470	0,103
Pravednost	muški	298	11,124	2,799	0,162
	ženski	575	11,421	2,711	0,113
Vođstvo primerom	muški	298	14,523	3,910	0,226
	ženski	575	14,675	3,642	0,152
Participativno odlučivanje	muški	298	11,483	2,872	0,166
	ženski	575	11,525	2,902	0,121
Koučing	muški	298	11,158	3,043	0,176
	ženski	575	11,520	2,763	0,115
Informisanje	muški	298	14,906	4,047	0,234
	ženski	575	15,325	3,792	0,158
Briga za zaposlene	muški	298	14,584	3,944	0,228
	ženski	575	14,995	3,993	0,167
Očekivane nagrade	muški	298	4,460	2,213	0,128
	ženski	575	4,233	2,208	0,092
Očekivani recipročni odnos	muški	298	18,319	4,343	0,252
	ženski	575	17,979	4,195	0,175
Osećaj samovrednosti	muški	298	18,550	4,281	0,248
	ženski	575	18,503	3,851	0,161
Normativna uverenja	muški	298	10,678	2,949	0,171
	ženski	575	10,343	2,984	0,124
Motivisanost da se ispuni	muški	298	11,732	2,432	0,141
	ženski	575	11,930	2,068	0,086
Stav prema prenošenju znanja	muški	298	19,842	3,848	0,223
	ženski	575	19,904	3,900	0,163
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	muški	298	7,446	1,796	0,104
	ženski	575	7,767	1,532	0,064
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	muški	298	11,721	2,607	0,151
	ženski	575	11,847	2,345	0,098
Spremnost za prenošenje znanja	muški	298	19,168	4,165	0,241
	ženski	575	19,614	3,673	0,153
Prenošenje eksplicitnog znanja	muški	298	6,738	1,978	0,115
	ženski	575	7,028	1,795	0,075
Prenošenje implicitnog znanja	muški	298	10,775	2,728	0,158
	ženski	575	10,870	2,554	0,107
Prenošenje znanja	muški	298	17,513	4,456	0,258
	ženski	575	17,897	4,081	0,170

4.3 RAZLIKE MEĐU STRUKAMA

Tabela 90: Razlike među strukama ispitane ANOVA analizom

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Pripadnost	Između grupa	90,332	2	45,166	3,809	0,023*
	Unutar grupa	10314,976	870	11,856		
	Ukupno	10405,308	872			
Inovativnost	Između grupa	15,457	2	7,729	1,098	0,334
	Unutar grupa	6122,790	870	7,038		
	Ukupno	6138,247	872			
Pravednost	Između grupa	3,138	2	1,569	0,208	0,812
	Unutar grupa	6560,697	870	7,541		
	Ukupno	6563,835	872			
Vođstvo primerom	Između grupa	11,552	2	5,776	0,414	0,661
	Unutar grupa	12147,461	870	13,963		
	Ukupno	12159,013	872			
Participativno odlučivanje	Između grupa	15,090	2	7,545	0,903	0,406
	Unutar grupa	7271,057	870	8,358		
	Ukupno	7286,147	872			
Koučing	Između grupa	23,673	2	11,837	1,444	0,237
	Unutar grupa	7133,195	870	8,199		
	Ukupno	7156,868	872			
Informisanje	Između grupa	47,961	2	23,981	1,592	0,204
	Unutar grupa	13106,080	870	15,064		
	Ukupno	13154,041	872			
Briga za zaposlene	Između grupa	31,362	2	15,681	0,991	0,372
	Unutar grupa	13773,162	870	15,831		
	Ukupno	13804,525	872			
Očekivane nagrade	Između grupa	18,037	2	9,018	1,848	0,158
	Unutar grupa	4244,838	870	4,879		
	Ukupno	4262,875	872			
Očekivani recipročni odnos	Između grupa	67,148	2	33,574	1,865	0,155
	Unutar grupa	15657,961	870	17,998		

	grupa					
	Ukupno	15725,109	872			
Osećaj samovrednosti	Između grupa	23,785	2	11,892	0,743	0,476
	Unutar grupa	13934,154	870	16,016		
	Ukupno	13957,938	872			
Normativna uverenja	Između grupa	11,164	2	5,582	0,630	0,533
	Unutar grupa	7703,475	870	8,855		
	Ukupno	7714,639	872			
Motivisanost da se ispuni	Između grupa	27,437	2	13,719	2,847	0,059
	Unutar grupa	4192,068	870	4,818		
	Ukupno	4219,505	872			
Stav prema prenošenju znanja	Između grupa	142,139	2	71,070	4,761	0,009**
	Unutar grupa	12987,943	870	14,929		
	Ukupno	13130,082	872			
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	Između grupa	5,725	2	2,863	1,074	0,342
	Unutar grupa	2318,868	870	2,665		
	Ukupno	2324,593	872			
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	Između grupa	22,178	2	11,089	1,871	0,155
	Unutar grupa	5155,327	870	5,926		
	Ukupno	5177,505	872			
Spremnost za prenošenje znanja	Između grupa	49,982	2	24,991	1,687	0,186
	Unutar grupa	12884,982	870	14,810		
	Ukupno	12934,964	872			
Prenošenje eksplicitnog znanja	Između grupa	0,472	2	,236	0,068	0,934
	Unutar grupa	3027,125	870	3,479		
	Ukupno	3027,597	872			
Prenošenje implicitnog znanja	Između grupa	24,363	2	12,181	1,786	0,168
	Unutar grupa	5932,540	870	6,819		
	Ukupno	5956,903	872			
Prenošenje znanja	Između grupa	31,254	2	15,627	0,880	0,415
	Unutar grupa	15453,076	870	17,762		
	Ukupno	15484,330	872			

Legenda:

*značajnost na nivou $p \leq 0,05$ **značajnost na nivou $p \leq 0,01$

Jednosmernom analizom varijanse (ANOVA) je utvrđeno da postoje razlike između ispitanika različite struke na skalama pripadnost ($F(2;870)=3,809$, $p=0,023$) i stav prema prenošenju znanja ($F(2;870)=4,761$, $p=0,009$):

Pomoću Takijevog testa kontrastiranja utvrđena je razlika između ispitanika tehničke i društvene struke u skorovima na skali pripadnost, i to tako da su ispitanici tehničke struke imali veći skor.

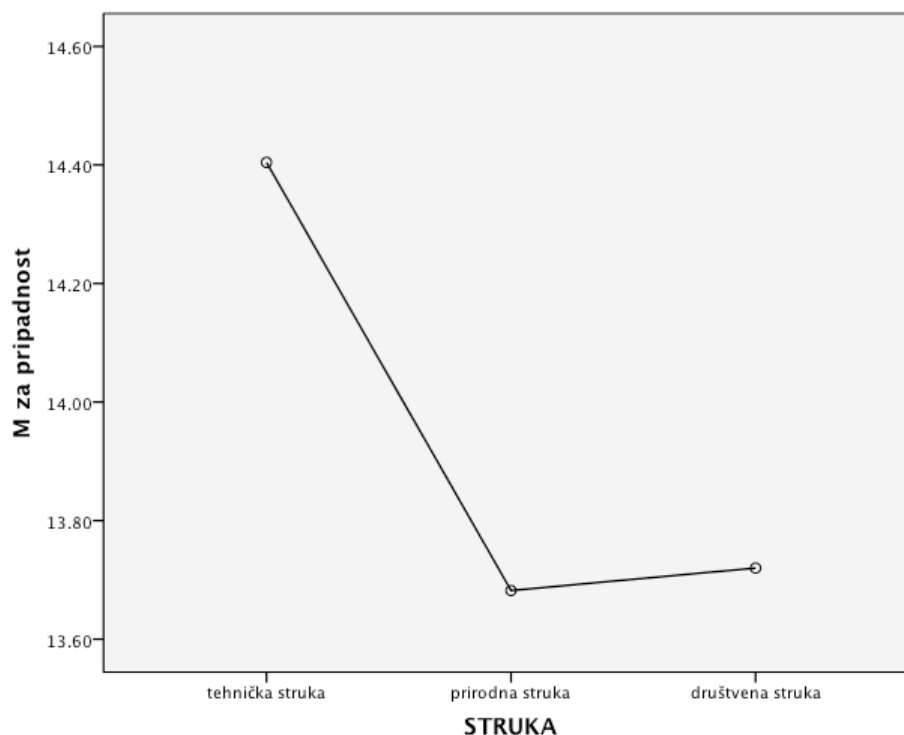
Tabela 91: Takijev test kontrastiranja po strukama

	(I) STRUKA	(J) STRUKA	Razlika AS (I-J)	SE	p
Pripadnost	tehnička struka	prirodna struka	0,722	0,349	0,097
		društvena struka	0,684*	0,264	0,027*
	prirodna struka	društvena struka	-0,038	0,324	0,992
Stav prema prenošenju znanja	tehnička struka	prirodna struka	-0,202	0,392	0,864
		društvena struka	-0,868*	0,297	0,010**
	prirodna struka	društvena struka	-0,666	0,363	0,159

Legenda:

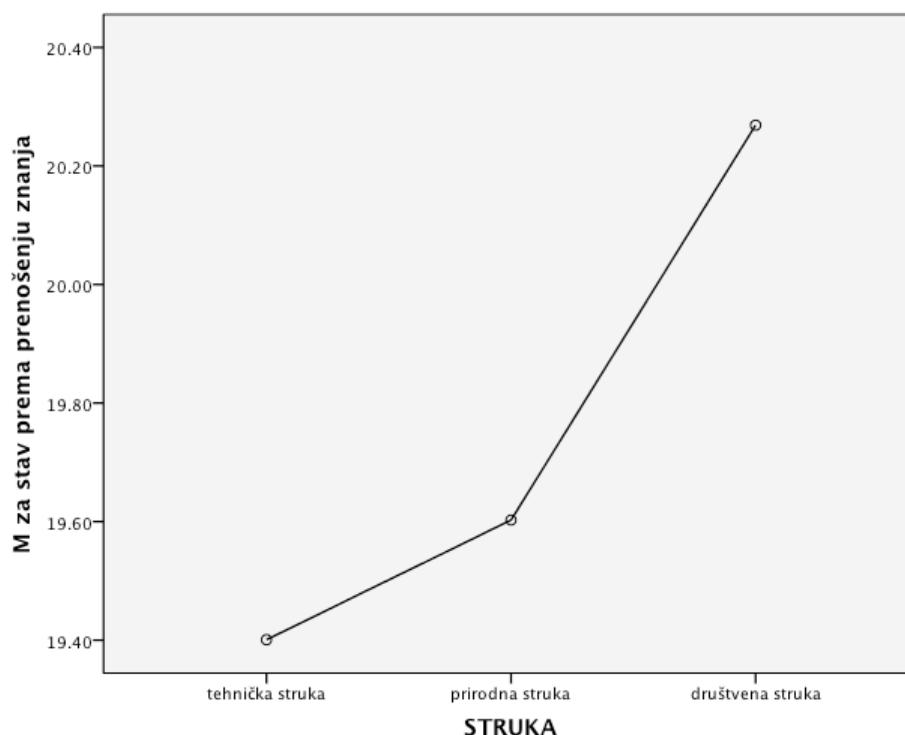
*značajnost na nivou $p \leq 0,05$

**značajnost na nivou $p \leq 0,01$



Grafikon 40: Prosečne vrednosti za ispitanike različitih struka u skorovima na skali pripadnost

Pomoću Takijevog testa kontrastiranja utvrđena je razlika između ispitanika tehničke i društvene struke u skorovima na skali stav prema prenošenju znanja - ispitanici tehničke struke su imali niži skor, tj. imali su u većem broju niži stepen slaganja sa tvrdnjama iz ovog upitnika. Prosečne vrednosti za ispitanike različitih struka u skorovima na skali stav prema prenošenju znanja prikazane su na sledećem grafikonu:



Grafikon 41: Prosečne vrednosti za ispitanike različitih struka u skorovima na skali stav prema prenošenju znanja

4.4 RAZLIKE PREMA TIPU RUKOVOĐENJA

Pomoću t-testa je utvrđeno da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na sledećim skalama:

- Pripadnost ($t=-4,851$, $p=0,000^{**}$)
- Inovativnost ($t=-4,151$, $p=0,000^{**}$)
- Pravednost ($t=-2,269$, $p=0,023^*$)
- Vođstvo primerom ($t=-2,968$, $p=0,003^{**}$)
- Participativno odlučivanje ($t=-2,851$, $p=0,004^{**}$)
- Koučing ($t=-3,635$, $p=0,000^{**}$)
- Očekivani recipročni odnos ($t=-2,439$, $p=0,015^*$)
- Normativna uverenja ($t=-5,691$, $p=0,000^{**}$)
- Motivisanost da se ispuni ($t=-4,551$, $p=0,000^{**}$)

- Stav prema prenošenju znanja ($t=-5,464$, $p=0,000^{**}$)
- Spremnost za prenošenje implicitnog znanja ($t=-3,351$, $p=0,001^{**}$)
- Spremnost za prenošenje znanja ($t=-2,623$, $p=0,009^{**}$)
- Prenošnje implicitnog znanja ($t=-2,97$, $p=0,003^{**}$)
- Prenošnje znanja ($t=-1,989$, $p=0,047^{*}$)

Tabela 92: Razlike prema tipu rukovođenja ispitanje pomoću t-testa

	Levenov test jednakosti varijanse		t-test za nezavisne uzorke		
	F	p	t	df	p
Pripadnost	0,950	0,330	-4,851	871	0,000 ^{**}
Inovativnost	0,722	0,396	-4,151	871	0,000 ^{**}
Pravednost	0,294	0,588	-2,269	871	0,023 [*]
Vođstvo primerom	0,465	0,495	-2,968	871	0,003 ^{**}
Participativno odlučivanje	1,091	0,297	-2,851	871	0,004 ^{**}
Koučing	0,977	0,323	-3,635	871	0,000 ^{**}
Informisanje	0,794	0,373	-1,075	871	0,283
Briga za zaposlene	0,194	0,659	-,330	871	0,742
Očekivane nagrade	0,028	0,867	-,092	871	0,927
Očekivani recipročni odnos	0,192	0,661	-2,439	871	0,015 [*]
Osećaj samovrednosti	0,056	0,813	-1,808	871	0,071
Normativna uverenja	1,057	0,304	-5,691	871	0,000 ^{**}
Motivisanost da se ispuni	2,776	0,096	-4,551	871	0,000 ^{**}
Stav prema prenošenju znanja	4,706	0,030	-5,464	871	0,000 ^{**}
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	1,209	0,272	-1,194	871	0,233
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,547	0,460	-3,351	871	0,001 ^{**}
Spremnost za prenošenje znanja	0,036	0,850	-2,623	871	0,009 ^{**}
Prenošenje eksplicitnog znanja	2,109	0,147	-,341	871	0,733
Prenošenje implicitnog znanja	0,543	0,462	-2,970	871	0,003 ^{**}
Prenošenje znanja	0,092	0,761	-1,989	871	0,047 [*]

Legenda:

*značajnost na nivou $p \leq 0,05$

**značajnost na nivou $p \leq 0,01$

Deskriptivni pokazatelji prema tipu rukovođenja iz kojih se može videti da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na gore izdvojenim konstruktima prikazani su u tabeli 93 na sledećoj strani:

Tabela 93: Deskriptivni pokazatelji prema tipu rukovođenja

	VRSTA	N	AS	SD	SE
Pripadnost	državna ili JP	754	13,704	3,389	0,123
	privatna	119	15,336	3,547	0,325
Inovativnost	državna ili JP	754	9,688	2,634	0,096
	privatna	119	10,765	2,593	0,238
Pravednost	državna ili JP	754	14,475	3,714	0,135
	privatna	119	15,563	3,743	0,343
Vođstvo primerom	državna ili JP	754	11,401	2,902	0,106
	privatna	119	12,210	2,727	0,250
Participativno odlučivanje	državna ili JP	754	11,257	2,872	0,105
	privatna	119	12,277	2,668	0,245
Koučing	državna ili JP	754	15,126	3,919	0,143
	privatna	119	15,538	3,647	0,334
Informisanje	državna ili JP	754	14,837	3,951	0,144
	privatna	119	14,966	4,166	0,382
Briga za zaposlene	državna ili JP	754	11,236	2,726	0,099
	privatna	119	11,849	2,809	0,258
Očekivane nagrade	državna ili JP	754	4,308	2,204	0,080
	privatna	119	4,328	2,267	0,208
Očekivani recipročni odnos	državna ili JP	754	17,956	4,238	0,154
	privatna	119	18,975	4,216	0,386
Osećaj samovrednosti	državna ili JP	754	18,422	3,969	0,145
	privatna	119	19,134	4,160	0,381
Normativna uverenja	državna ili JP	754	10,233	2,888	0,105
	privatna	119	11,874	3,131	0,287
Motivisanost da se ispuni	državna ili JP	754	11,729	2,232	0,081
	privatna	119	12,706	1,772	0,162
Stav prema prenošenju znanja	državna ili JP	754	19,646	3,939	0,143
	privatna	119	21,387	3,103	0,284
Spremnost za prenošenje eks. znanja	državna ili JP	754	7,631	1,610	0,059
	privatna	119	7,824	1,769	0,162
Spremnost za prenošenje imp. znanja	državna ili JP	754	11,695	2,458	0,090
	privatna	119	12,496	2,182	0,200
Spremnost za prenošenje znanja	državna ili JP	754	19,326	3,868	0,141
	privatna	119	20,319	3,645	0,334
Prenošenje eksplicitnog znanja	državna ili JP	754	6,920	1,831	0,067
	privatna	119	6,983	2,063	0,189
Prenošenje implicitnog znanja	državna ili JP	754	10,733	2,614	0,095
	privatna	119	11,496	2,524	0,231
Prenošenje znanja	državna ili JP	754	17,654	4,197	0,153
	privatna	119	18,479	4,268	0,391

4.5 RAZLIKE PREMA VRSTI DELATNOSTI

Pomoću t testa je utvrđeno da ispitanici iz uslužnih organizacija imaju statistički značajno veći skor na sledećim skalama:

- Pravednost ($t=-3,275$, $p=0,001^{**}$),
- Vođstvo primerom ($t=-2,322$, $p=0,020^{*}$),
- Participativno odlučivanje ($t=-2,592$, $p=0,010^{**}$),
- Koučing ($t=-2,425$, $p=0,016^{*}$),
- Informisanje ($t=-2,94$, $p=0,003^{**}$),
- Briga za zaposlene ($t=-3,061$, $p=0,002^{**}$),
- Normativna uverenja ($t=-1,967$, $p=0,049^{*}$),
- Motivisanost da se ispuni ($t=-2,492$, $p=0,013^{*}$).

Tabela 94: Razlike prema vrsti delatnosti ispitane pomoću t-testa

	Levenov test jednakosti varijanse		t-test za nezavisne uzorke		
	F	p	t	df	p
Pripadnost	0,870	0,351	0,211	871	0,833
Inovativnost	1,484	0,224	-0,436	871	0,663
Pravednost	0,283	0,595	-3,275	871	0,001**
Vođstvo primerom	0,002	0,967	-2,322	871	0,020*
Participativno odlučivanje	0,562	0,454	-2,592	871	0,010**
Koučing	0,202	0,653	-2,425	871	0,016*
Informisanje	0,006	0,939	-2,940	871	0,003**
Briga za zaposlene	0,106	0,745	-3,061	871	0,002**
Očekivane nagrade	1,613	0,204	-1,745	871	0,081
Očekivani recipročni odnos	0,055	0,814	-1,487	871	0,137
Osećaj samovrednosti	1,905	0,168	-1,588	871	0,113
Normativna uverenja	0,845	0,358	-1,967	871	0,049*
Motivisanost da se ispuni	0,087	0,769	-2,492	871	0,013*
Stav prema prenošenju znanja	1,372	0,242	-1,623	871	0,105
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	0,153	0,696	-1,678	871	0,094
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,106	0,745	-1,507	871	0,132
Spremnost za prenošenje znanja	0,000	0,994	-1,665	871	0,096
Prenošenje eksplicitnog znanja	2,100	0,148	-0,608	871	0,544
Prenošenje implicitnog znanja	0,059	0,808	-1,105	871	0,269
Prenošenje znanja	0,094	0,759	-0,954	871	0,340

Legenda:

*značajnost na nivou $p \leq 0,05$

**značajnost na nivou $p \leq 0,01$

Deskriptivni pokazatelji prema vrsti delatnosti iz kojih se može videti da ispitanici iz uslužnih organizacija imaju statistički značajno veći skor na gore izdvojenim konstruktima prikazani su u sledećoj tabeli:

Tabela 95: Deskriptivni pokazatelji prema vrsti delatnosti

	VRSTA	N	AS	SD	SE
Pripadnost	državna ili JP	62	14,016	3,726	0,473
	privatna	811	13,920	3,435	0,121
Inovativnost	državna ili JP	62	9,694	2,979	0,378
	privatna	811	9,846	2,628	0,092
Pravednost	državna ili JP	62	13,565	3,579	0,454
	privatna	811	14,704	3,736	0,131
Vođstvo primerom	državna ili JP	62	10,597	2,843	0,361
	privatna	811	11,581	2,884	0,101
Participativno odlučivanje	državna ili JP	62	10,548	2,571	0,327
	privatna	811	11,461	2,877	0,101
Koučing	državna ili JP	62	13,790	3,554	0,451
	privatna	811	15,289	3,890	0,137
Informisanje	državna ili JP	62	13,371	3,812	0,484
	privatna	811	14,968	3,971	0,139
Briga za zaposlene	državna ili JP	62	10,226	2,651	0,337
	privatna	811	11,403	2,734	0,096
Očekivane nagrade	državna ili JP	62	3,839	2,018	0,256
	privatna	811	4,346	2,222	0,078
Očekivani recipročni odnos	državna ili JP	62	17,323	4,280	0,544
	privatna	811	18,154	4,241	0,149
Osećaj samovrednosti	državna ili JP	62	17,742	4,387	0,557
	privatna	811	18,578	3,966	0,139
Normativna uverenja	državna ili JP	62	9,742	2,793	0,355
	privatna	811	10,512	2,982	0,105
Motivisanost da se ispuni	državna ili JP	62	11,194	1,999	0,254
	privatna	811	11,914	2,207	0,078
Stav prema prenošenju znanja	državna ili JP	62	19,113	4,049	0,514
	privatna	811	19,942	3,863	0,136
Spremnost za prenošenje eks. znanja	državna ili JP	62	7,323	1,446	0,184
	privatna	811	7,683	1,644	0,058
Spremnost za prenošenje imp. znanja	državna ili JP	62	11,355	2,226	0,283
	privatna	811	11,838	2,450	0,086
Spremnost za prenošenje znanja	državna ili JP	62	18,677	3,519	0,447
	privatna	811	19,522	3,871	0,136
Prenošenje eksplicitnog znanja	državna ili JP	62	6,790	1,601	0,203
	privatna	811	6,940	1,882	0,066
Prenošenje implicitnog znanja	državna ili JP	62	10,484	2,572	0,327
	privatna	811	10,864	2,616	0,092
Prenošenje znanja	državna ili JP	62	17,274	3,984	0,506
	privatna	811	17,804	4,231	0,149

4.6 POVEZANOST SA OSTALIM NEZAVISNIM VARIJABLAMA

Veći skorovi na skalama pripadnost, inovativnost, pravednost, vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje, briga za zaposlene i motivisanost da se ispuni su povezani sa manjim brojem godina života, manjim brojem godina radnog staža i kraćim stažom u organizaciji. Veći skor na skali stav prema prenošenju znanja je povezan sa kraćim organizacijskim stažem.

Osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na skalama pripadnost, inovativnost, vođstvo primerom, participativno odlučivanje, očekivani recipročni odnos, osećaj samovrednosti, normativna uverenja, stav prema prenošenju znanja, spremnost za prenošenje implicitnog znanja, spremnost za prenošenje znanja, prenošenje implicitnog znanja, prenošenje znanja.

Tabela 96: Povezanost sa ostalim nezavisnim varijablama određena Spirmanovom rang korelacijom

		Starost	Broj godina radnog staža	Broj godina org, staža	Napredovanje na poslu	Položaj	Nivo obrazovanja
Pripadnost	ρ_s	-0,081*	-0,065	-0,141**	-0,167**	0,007	-0,140**
	p	0,017	0,056	0,000	0,000	0,829	0,000
	N	873	873	873	873	873	873
Inovativnost	ρ_s	-0,120**	-0,127**	-0,177**	-0,147**	-0,027	-0,051
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,417	0,129
	N	873	873	873	873	873	873
Pravednost	ρ_s	-0,150**	-0,162**	-0,218**	-0,016	-0,032	0,001
	p	0,000	0,000	0,000	0,627	0,347	0,984
	N	873	873	873	873	873	873
Vođstvo primerom	ρ_s	-0,170**	-0,179**	-0,228**	-0,112**	-0,047	0,034
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	0,164	0,318
	N	873	873	873	873	873	873
Participativno odlučivanje	ρ_s	-0,171**	-0,186**	-0,214**	-0,102**	-0,028	0,001
	p	0,000	0,000	0,000	0,003	0,405	0,976
	N	873	873	873	873	873	873
Koučing	ρ_s	-0,128**	-0,146**	-0,202**	-0,035	-0,053	0,055
	p	0,000	0,000	0,000	0,304	0,119	0,105
	N	873	873	873	873	873	873
Informisanje	ρ_s	-0,130**	-0,151**	-0,196**	-0,032	-0,053	0,005
	p	0,000	0,000	0,000	0,342	0,120	0,874
	N	873	873	873	873	873	873

Briga za zaposlene	ρ_s	-0,149**	-0,154**	-0,245**	-0,042	-0,021	-0,067*
	p	0,000	0,000	0,000	0,220	0,535	0,049
	N	873	873	873	873	873	873
Očekivane nagrade	ρ_s	0,044	0,024	-0,048	-0,052	-0,030	-0,120**
	p	0,193	0,483	0,153	0,123	0,373	0,000
	N	873	873	873	873	873	873
Očekivani recipročni odnos	ρ_s	0,005	-0,001	-0,056	-0,094**	-0,031	-0,078*
	p	0,883	0,980	0,097	0,006	0,366	0,021
	N	873	873	873	873	873	873
Osećaj samovrednosti	ρ_s	0,038	0,031	-0,011	-0,086*	-0,113**	-0,050
	p	0,256	0,364	0,749	0,011	0,001	0,144
	N	873	873	873	873	873	873
Normativna uverenja	ρ_s	-0,048	-0,040	-0,045	-0,145**	-0,057	-0,098**
	p	0,153	0,242	0,186	0,000	0,090	0,004
	N	873	873	873	873	873	873
Motivisanost da se ispuni	ρ_s	-0,111**	-0,099**	-0,124**	-0,019	0,052	-0,178**
	p	0,001	0,003	0,000	0,573	0,126	0,000
	N	873	873	873	873	873	873
Stav prema prenošenju znanja	ρ_s	-0,062	-0,054	-0,083*	-0,095**	-0,061	-0,028
	p	0,066	0,112	0,014	0,005	0,070	0,416
	N	873	873	873	873	873	873
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	ρ_s	0,014	-0,003	-0,030	-0,049	-0,075*	-0,025
	p	0,677	0,919	0,382	0,146	0,026	0,456
	N	873	873	873	873	873	873
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	ρ_s	-0,042	-0,052	-0,064	-0,101**	-0,067*	-0,069*
	p	0,210	0,123	0,058	0,003	0,046	0,043
	N	873	873	873	873	873	873
Spremnost za prenošenje znanja	ρ_s	-0,023	-0,034	-0,054	-0,081*	-0,082*	-0,050
	p	0,499	0,310	0,111	0,016	0,015	0,142
	N	873	873	873	873	873	873
Prenošenje eksplicitnog znanja	ρ_s	0,006	-0,007	0,000	-0,060	-0,095**	0,006
	p	0,851	0,826	0,995	0,078	0,005	0,866
	N	873	873	873	873	873	873
Prenošenje implicitnog znanja	ρ_s	-0,015	-0,026	-0,040	-0,089**	-0,085*	-0,063
	p	0,659	0,442	0,239	0,008	0,012	0,064
	N	873	873	873	873	873	873
Prenošenje znanja	ρ_s	-0,008	-0,023	-0,026	-0,079*	-0,097**	-0,032
	p	0,808	0,501	0,446	0,020	0,004	0,340
	N	873	873	873	873	873	873

Legenda:

*značajnost na nivou $p \leq 0,05$

**značajnost na nivou $p \leq 0,01$

Povezanost je određena Spearmanovom rang korelacijom (ρ_s). Pod ostalim nezavisnim varijablama podrazumevamo starost, broj godina radnog staža, broj godina organizacijskog staža, napredovanje na poslu, položaj u organizaciji i nivo obrazovanja.

Ispitanici koji imaju viši položaj u organizaciji imali su u ovom istraživanju viši skor na upitnicima spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja, spremnost za prenošenje implicitnog znanja, spremnost za prenošenje znanja, prenošenje eksplicitnog znanja, prenošenje implicitnog znanja i prenošenje znanja.

S druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imali su manji skor na upitnicima pripadnost, briga za zaposlene, očekivane nagrade, očekivani recipročni odnos, normativna uverenja, motivisanost da se ispuni i spremnost za prenošenje implicitnog znanja.

4.7 RAZVOJ STRUKTURALNOG MODELA

Model istraživanja u ovom radu konstruisan je i baziran na ranijim radovima koji su ispitivali pojedinačne faktore uticaja na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji ili više njih, ali ono što je veoma važno napomenuti je činjenica da do sada nije urađena sinteza svih ranije navedenih faktora u jedan istraživački rad i nije konstruisan ovako sveobuhvatan strukturalni model. Kao što je ranije već navedeno, ovo istraživanje, model koji je razvijen za potrebe istog i upitnici, bazirani su na prethodnim istraživanjima koja su se bavila prenošenjem znanja između zaposlenih u organizaciji (Ipe, 2003), delegirajućim stilom liderstva (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000), zatim teorijom razumne akcije i organizacionom klimom (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), uticajem delegirajućeg liderstva i timske klime na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji (Xue, Bradley, & Liang, 2011), uticajem personalnih preduslova operacionalizovanih u vidu intrinzičnih i ekstrinzičnih pokretača (motivatora) na prenošenje znanja (Hung, Durcikova, Lai, & Lin, 2011; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Kankanhalli, Tan, & Kwok-Kee, 2005) i, konačno, povezivanjem namere za prenošenje znanja i akcije, to jest učestvovanja u procesima prenošenja znanja kroz organizaciju (Reychav & Weisberg, 2010).

Kao što mnogi autori koji se bave ovom tematikom preporučuju, (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Xue, Bradley, & Liang, 2011; Anderson & Gerbing, 1988; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998;

Wong, 2013; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Lohmöller, 1989), primenjene su analitičke procedure u dva koraka: prvo je konfirmatornom faktorskom analizom ispitan i procenjen merni model, a zatim su ispitane relacije u strukturalnom modelu.

4.7.1 Merni model

Kao što smo već ranije naveli, postoje dva pristupa strukturalnom modelovanju: pristup baziran na kovarijansi i pristup baziran na varijansi, takozvani komponentni pristup. Mi smo koristili komponentni pristup baziran na varijansi, i to jednu od tehnika iz ove grupe koja se zove parcijalna regresija metodom najmanjih kvadrata³¹. Kako navodi Chin (1998), i formativne i reflektivne varijable mogu se proceniti parcijalnom regresijom metodom najmanjih kvadrata (PLS), što nije slučaj sa metodama baziranim na kovarijansi kod kojih je problem modelovanje formativnih varijabli i one se tim metodama ne mogu lako proceniti.

Po preporuci ranijih istraživača koji su koristili ovaj metod (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Chin, 1998; Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Wold H. , 1989; Diamantopoulos, 1994; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), kako bi se model ispravno ispitaio i procenio, kreirane su latentne varijable drugog reda koristeći faktorske skorove varijabli prvog reda. Iz tog razloga, ispitivanje našeg modela vršićemo u dva koraka putem kreiranja hijerarhijskih modela: prvo ćemo ispitati sve varijable prvog reda putem mernog modela, a u drugom koraku kreiraćemo strukturalni model u kojem će indikatori varijabli drugog reda biti faktorski skorovi odgovarajućih varijabli prvog reda, i koji će služiti za ispitivanje varijabli drugog reda.

Po ugledu na Bock i druge (2005) i Xue i druge (2011), a na osnovu uzročnog prioriteta i smera promene jednog ajtema u odnosu na ostale (Chin, 1998; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007), modelovali smo organizacionu klimu kao formativnu varijablu drugog reda koja se sastoji od tri reflektivne varijable prvog reda (pravednost, pripadnost, inovativnost), dok smo spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja modelovali kao reflektivne varijable drugog reda koje se sastoje od dve reflektivne varijable prvog

³¹ engl. *partial least squares (PLS)*

reda: spremnost za prenošenje eksplicitnog i spremnost za prenošenje implicitnog znanja, odnosno prenošenje eksplicitnog i prenošenje implicitnog znanja.

Delegirajuće liderstvo je takođe, na osnovu radova ranijih istraživača, modelovano kao reflektivna varijabla drugog reda koja se sastoji od pet reflektivnih varijabli prvog reda: vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i briga za zaposlene (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Kako navode Bock i drugi (2005), da bi se ispitaio i procenio merni model, potrebno je proceniti validnost sadržaja, konvergentnu validnost i diskriminantnu validnost. Validnost sadržaja procenili smo kroz teorijsku podlogu istraživanja, uvidom u postojeću literaturu i objavljene rezultate ranijih istraživanja iz ove oblasti na osnovu kojih je sadržaj, odnosno upitnici, upitnici bio konstruisan, a validnost sadržaja potvrđena je i pilot-istraživanjem. Test pouzdanosti sproveden je putem izračunavanja Cronbach alfe, to jest α koeficijenta koji pruža procenu pouzdanosti baziranu na međusobnoj povezanosti (interkorelaciji) indikatora (Cronbach, 1951). Pojedini autori preporučuju da donja granica prihvatljivosti bude 0,6 (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988), dok drugi kao tu granicu postavljaju na vrednost 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994), što ćemo i mi uzeti kao donju granicu pouzdanosti u našem istraživanju.

Tabela 97: Pouzdanost mernog modela (Cronbach α)

Varijabla	Cronbach α
Briga za zaposlene	0,926
Informisanje	0,937
Inovativnost	0,811
Koučing	0,914
Očekivane nagrade	0,873
Očekivani recipročni odnos	0,927
Osećaj samovrednosti	0,944
Participativno odlučivanje	0,917
Pravednost	0,827
Prenošenje eksplicitnog znanja	0,848
Prenošenje implicitnog znanja	0,907
Pripadnost	0,905
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	0,849
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,931
Stav prema prenošenju znanja	0,903
Subjektivna norma	0,847
Vođstvo primerom	0,865
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,910

Kao što možemo videti, vrednosti Cronbach a koeficijenta kreću se od 0,811 na skali inovativnost, do čak 0,944 na skali osećaj samovrednosti, što prelazi i granicu od 0,80 koju u novije vreme preporučuju neki autori, te možemo zaključiti kako naši instrumenti istraživanja u potpunosti ispunjavaju ovaj kriterijum pouzdanosti.

Kako Cronbach alfa veoma često teži ka tome da potceni pouzdanost interne konzistencije latentnih varijabli u PLS metodu strukturalnog modelovanja jer pretpostavlja tzv. tau ekvivalenciju (paralelnost) manifestnih varijabli, odnosno indikatora, odnosno pretpostavlja da je svaki indikator podjednako važan u definisanju latentne varijable (Esposito Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010; Chin, 1998), bolje je koristiti drugi indikator, Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) ρ_c (Werts, Linn, & Jöreskog, 1974) koji uzima u obzir različitost između indikatora latentne varijable, i koji ćemo mi nazvati indikator kompozitne pouzdanosti/pouzdanosti konstrukta (CR). Iako su neki istraživači koji su primenjivali PLS metod uzimali 0,5 kao donju granicu prihvatljivosti za kompozitnu pouzdanost, a neki drugi 0,6 (Fornell & Larcker, 1981; Bagozzi & Yi, 1988), mi ćemo na osnovu preporuke Nunnally i drugih (1994), zatim Chin (1998) kao i istraživanja Bock i drugih (2005) i Xue i drugih (2011), uzeti vrednost $CR \geq 0,7$.

Tabela 98: Kompozitna pouzdanost mernog modela (ρ_c)

Varijabla	CR
Briga za zaposlene	0,948
Informisanje	0,955
Inovativnost	0,888
Koučing	0,946
Očekivane nagrade	0,926
Očekivani recipročni odnos	0,945
Osećaj samovrednosti	0,957
Participativno odlučivanje	0,948
Pravednost	0,897
Prenošenje eksplicitnog znanja	0,929
Prenošenje implicitnog znanja	0,942
Pripadnost	0,934
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	0,930
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,956
Stav prema prenošenju znanja	0,929
Subjektivna norma	0,888
Vođstvo primerom	0,909
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,937

Vrednosti kompozitne pouzdanosti/pouzdanosti konstrukta (CR) kreću se od 0,888 na skalama inovativnost i subjektivna norma, do 0,957 na skali osećaj samovrednosti. Kako i najniže dobijene vrednosti uveliko premašuju postavljenu donju granicu kompozitne pouzdanosti od 0,7, možemo zaključiti kako je kriterijum kompozitne pouzdanosti (interne konzistencije) u potpunosti ispunjen.

Procena konvergentne validnosti urađena je na osnovu ispitivanja prosečne ekstrahovane varijanse (AVE)³² (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Prosečna ekstrahovana varijansa (AVE) pokazuje nam koji procenat varijanse neka latentna varijabla u strukturalnom modelu deli sa ostalim latentnim varijablama (Fornell & Larcker, 1981; Kline, 2011; Kline, 1998). Za prosečnu ekstrahovanu varijansu (AVE) kao donju granicu prihvatljivosti postavicećemo vrednost 0,5 ($AVE \geq 0,5$), koju su mnogi istraživači koristili kao donju granicu prihvatljivosti (Fornell & Larcker, 1981; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Xue, Bradley, & Liang, 2011; Bagozzi & Yi, 1988).

Tabela 99: Konvergentna validnost mernog modela (AVE)

Varijabla	AVE
Briga za zaposlene	0,819
Informisanje	0,840
Inovativnost	0,726
Koučing	0,853
Očekivane nagrade	0,863
Očekivani recipročni odnos	0,774
Osećaj samovrednosti	0,817
Participativno odlučivanje	0,858
Pravednost	0,744
Prenošenje eksplicitnog znanja	0,868
Prenošenje implicitnog znanja	0,843
Pripadnost	0,779
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	0,869
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,879
Stav prema prenošenju znanja	0,723
Subjektivna norma	0,572
Vođstvo primerom	0,714
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,787

Vrednosti prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) u našem strukturalnom modelu kreću se od 0,57 na skali subjektivna norma, do

³² engl. *average variance extracted*

0,88 na skali spremnost za prenošenje implicitnog znanja, što je u svakom slučaju veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te možemo zaključiti kako je ispunjen jedan od kriterijuma konvergentne validnosti jer se veći deo varijanse latentnih varijabli može objasniti indikatorima, to jest generisan je indikatorima a ne greškom merenja (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

Nadalje, ispitana su faktorska zasićenja svih indikatora na odgovarajućim latentnim varijablama kako bi se procenila njihova pouzdanost i ispitala konvergentna validnost. Chin i drugi (2003) preporučuju da se kao donja granica uzima vrednost 0,7 dok neki drugi autori navode da se rezultati ispod 0,4 odbacuju, između 0,4 i 0,7 su prihvatljivi, a iznad 0,7 poželjni (Hulland, 1999). Analizom naših rezultata prikazanih u Prilogu 1 ovog rada, vidimo da se naši rezultati kreću od 0,618 na jednom ajtemu skale subjektivna norma, do čak 0,987 na jednom ajtemu skale očekivane nagrade. U intervalu između 0,6 i 0,7 su faktorska zasićenja samo dva ajtema, dok preostala 63 ajtema imaju zasićenja preko poželjne vrednosti od 0,7. Svi ajtemi imaju ova zasićenja za $p < 0,01$, tako da možemo zaključiti da je i ovaj kriterijum ispunjen. Statistika koja definiše značajnost za faktorska zasićenja indikatora prikazana je u Prilogu 2 ovog rada.

Diskriminantnu validnost³³ našeg instrumenta istraživanja ispitali smo pomoću Fornell-Larckerovog kriterijuma, posmatrajući koren iz AVE određene latentne varijable i njene korelacije sa ostalim latentnim varijablama. Po ovom kriterijumu, potrebno je da kvadratni koren iz AVE neke latentne varijable ima veću vrednost od svih korelacija sa ostalim latentnim varijablama (Fornell & Larcker, 1981). Na sledećoj strani prikazana je korelacija između latentnih varijabli prvog reda u mernom modelu gde su vrednosti 1 po dijagonali zamenjene, po preporukama iz literature, kvadratnim korenom iz AVE (Chin, 1998; Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Xue, Bradley, & Liang, 2011; Wong, 2013). Kao što se iz tabele 100 na sledećoj strani jasno može videti, kriterijum diskriminantne validnosti je ispunjen jer su vrednosti korena iz AVE na dijagonali veće od svih vrednosti ispod njih za svaku varijablu respektivno.

³³ engl. *discriminant validity*

Tabela 100: Korelacije između latentnih varijabli prvog reda u mernom modelu

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKS	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
IBIT	0.905																	
INF	0.807	0.917																
INOV	0.527	0.528	0.852															
KOU	0.803	0.811	0.6	0.924														
NAGR	0.282	0.247	0.255	0.235	0.929													
ODNOS	0.389	0.395	0.366	0.404	0.283	0.880												
SAMOV	0.339	0.367	0.359	0.367	0.194	0.706	0.904											
PART	0.767	0.782	0.587	0.863	0.223	0.39	0.353	0.926										
PRAV	0.798	0.686	0.505	0.706	0.284	0.416	0.345	0.713	0.863									
DEKS	0.348	0.378	0.333	0.383	0.201	0.415	0.44	0.352	0.343	0.932								
DIMP	0.346	0.383	0.349	0.405	0.184	0.478	0.5	0.395	0.359	0.792	0.918							
PRIP	0.462	0.393	0.666	0.477	0.211	0.356	0.308	0.465	0.504	0.263	0.284	0.883						
SPEKS	0.371	0.381	0.38	0.389	0.24	0.496	0.518	0.354	0.384	0.664	0.661	0.337	0.932					
SPIMP	0.401	0.426	0.401	0.45	0.183	0.542	0.574	0.426	0.396	0.633	0.738	0.337	0.771	0.938				
STAV	0.311	0.349	0.344	0.379	0.08	0.495	0.546	0.383	0.319	0.495	0.63	0.298	0.574	0.69	0.851			
NORMA	0.541	0.535	0.481	0.568	0.268	0.55	0.571	0.566	0.591	0.52	0.614	0.447	0.598	0.633	0.623	0.756		
VODJ	0.765	0.736	0.613	0.795	0.241	0.4	0.347	0.805	0.705	0.367	0.392	0.526	0.376	0.438	0.367	0.571	0.845	
ZADOV	0.242	0.308	0.274	0.322	0.035	0.471	0.54	0.329	0.291	0.402	0.522	0.279	0.476	0.566	0.706	0.524	0.305	0.887

Tabela 101: Šifre latentnih varijabli korišćene u Tabeli 100

Varijabla	Šifra
Briga za zaposlene	IBIT
Informisanje	INF
Inovativnost	INOV
Koučing	KOU
Očekivane nagrade	NAGR
Očekivani recipročni odnos	ODNOS
Osećaj samovrednosti	SAMOV
Participativno odlučivanje	PART
Pravednost	PRAV
Prenošenje eksplicitnog znanja	DEKS
Prenošenje implicitnog znanja	DIMP
Pripadnost	PRIP
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	SPEKS
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	SPIMP
Stav prema prenošenju znanja	STAV
Subjektivna norma	NORMA
Vođstvo primerom	VODJ
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	ZADOV

Osim što je kriterijum diskriminantne validnosti ispunjen, što zaključujemo posmatrajući vrednosti korena iz AVE na dijagonali tabele 100 i vrednosti ispod njih, analiza korelacija između latentnih varijabli pokazuje da svaka od njih deli veći procenat varijanse sa svojim indikatorima nego sa indikatorima ostalih latentnih varijabli, što se jasno može videti iz matrice krostrukture³⁴ koja je prikazana u Prilogu 3 ovog rada i još jednom potvrđuje diskriminantnu validnost instrumenta izvršenog istraživanja.

Na osnovu preporuke Xue i drugih (2011), posebnu pažnju pri analizi mernog modela ovog istraživanja poklonili smo dvema egzogenim varijablama drugog reda: organizacionoj klimi i delegirajućem liderstvu. Faktorske skorove dobijene testiranjem modela sa varijablama prvog reda iskoristili smo da modelujemo varijable drugog reda tj. iskoristili smo ih kao ulazne veličine za ove varijable. Ostale varijable su u modelu prikazane nepromenjene, samo se varijable prvog reda koje čine varijable drugog reda predstavljaju kao indikatori koji po vrednostima odgovaraju skorovima iz modela prvog hijerarhijskog nivoa, odnosno reda. Rezultati testiranja ovog hijerarhijskog modela drugog reda prikazani su u nastavku ovog rada.

³⁴ engl. *cross loadings*

Tabela 102: Rezultati testiranja hijerarhijskog modela drugog reda

Varijabla	AVE	CR	Cronbach α
Organizaciona klima	-	-	-
Delegirajuće liderstvo	0,835	0,962	0,951
Očekivane nagrade	0,863	0,926	0,873
Subjektivna norma	0,572	0,888	0,847
Očekivani recipročni odnos	0,774	0,945	0,927
Prenošenje znanja	0,896	0,945	0,884
Osećaj samovrednosti	0,817	0,957	0,944
Spremnost za prenošenje znanja	0,885	0,939	0,870
Stav prema prenošenju znanja	0,723	0,929	0,903
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,787	0,937	0,909

Analizom ovih vrednosti možemo zaključiti sledeće:

1. Vrednosti Cronbach α koeficijenta kreću se od 0,847 za subjektivnu normu do čak 0,951 za delegirajuće liderstvo, što prelazi postavljenu donju granicu od 0,8 te možemo zaključiti kako naši instrumenti istraživanja i u hijerarhijskom modelu drugog reda ispunjavaju kriterijum pouzdanosti.
2. Vrednosti indikatora kompozitne pouzdanosti, to jest pouzdanosti konstrukta (CR), kreću se od 0,888 za subjektivnu normu do 0,962 za delegirajuće liderstvo što prelazi postavljenu donju granicu prihvatljivosti za CR od 0,7, te je kriterijum kompozitne pouzdanosti (interne konzistencije) i u ovom hijerarhijskom modelu drugog reda u potpunosti ispunjen.
3. Vrednosti prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) u ovom hijerarhijskom modelu drugog reda kreću se od 0,572 za subjektivnu normu do 0,896 za prenošenje znanja što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen i kriterijum konvergentne validnosti.

Diskriminantnu validnost ispitali smo posmatrajući koren iz AVE neke latentne varijable i njene korelacije sa ostalim latentnim varijablama. Po Fornell-Larckerovom kriterijumu, potrebno je da kvadratni koren iz AVE neke latentne varijable ima veću vrednost od svih korelacija sa ostalim latentnim varijablama (Fornell & Larcker, 1981; Götz, Liehr-Gobbers, & Krafft, 2009). Na sledećoj strani prikazana je tabela korelacija između varijabli ovog hijerarhijskog modela drugog reda, gde su vrednosti 1 po dijagonali zamenjene po preporukama iz literature kvadratnim korenom iz AVE.

Tabela 103: Korelacije između latentnih varijabli hijerarhijskog modela drugog reda

Varijabla	KLIMA	LIDER	NAGR	NORMA	ODNOS	PREN	SAMOV	SPREM	STAV	ZADOV
Organizaciona klima	-									
Delegirajuće liderstvo	0,819	0,914								
Očekivane nagrade	0,311	0,268	0,929							
Subjektivna norma	0,628	0,610	0,267	0,756						
Očekivani recipročni odnos	0,459	0,433	0,283	0,550	0,880					
Prenošenje znanja	0,420	0,434	0,203	0,601	0,473	0,947				
Osećaj samovrednosti	0,406	0,388	0,194	0,571	0,706	0,498	0,904			
Spremnost za prenošenje znanja	0,480	0,468	0,223	0,654	0,553	0,758	0,581	0,941		
Stav prema prenošenju znanja	0,383	0,392	0,080	0,622	0,495	0,597	0,546	0,674	0,850	
Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,333	0,330	0,035	0,523	0,471	0,491	0,540	0,556	0,706	0,887

Organizaciona klima - KLIMA

Delegirajuće liderstvo - LIDER

Očekivane nagrade - NAGR

Subjektivna norma - NORMA

Očekivani recipročni odnos - ODNOS

Prenošenje znanja - PREN

Osećaj samovrednosti - SAMOV

Spremnost za prenošenje znanja - SPREM

Stav prema prenošenju znanja - STAV

Zadovoljstvo u pomaganju drugima - ZADOV

Kao što se iz prethodne tabele jasno može videti, kriterijum diskriminantne validnosti je ispunjen jer su vrednosti korena iz AVE na dijagonali veće od svih vrednosti ispod dijagonale za svaku varijablu respektivno (Fornell & Larcker, 1981).

Analiza korelacija između latentnih varijabli takođe pokazuje da skoro svaka od njih deli veći procenat varijanse sa svojim indikatorima nego sa indikatorima ostalih latentnih varijabli, što se jasno može videti iz matrice krostrukture koja je prikazana u Prilogu 4 ovog rada, i što se poklapa sa jednim od kriterijuma diskriminantne validnosti iz literature (Fornell & Larcker, 1981; Chin, 1998; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Odstupanja su kod dve varijable od kojih je prva organizaciona klima koja je formativna varijabla drugog reda i za nju ne važe standardne procedure provere pouzdanosti, konvergentne i diskriminantne validnosti, o čemu će biti reči nešto kasnije. Druga varijabla kod koje se javilo odstupanje je subjektivna norma kod koje faktorsko zasićenje ajtema MOTIV2 iznosi 0,620, dok je faktorsko zasićenje faktora spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja iznosi 0,633. Kako je u pitanju minimalno odstupanje, možemo se voditi trima preporukama iz literature: da se model ponovo razmotri, da se faktor koji ima manje zasićenje eliminiše ako je u pitanju reflektivna varijabla (kao što je ovde slučaj) i konačno, da se model testira bez tog faktora da bi se proverilo da li postoje neka odstupanja (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Mi smo eliminisali iz modela taj faktor i zatim ga ponovo testirali. Dobili smo skoro identične rezultate; odstupanja od originalnih rezultata su tek na trećoj decimali i uopšte ne utiču na procenu modela, relacije između latentnih varijabli kao i na njegovu sposobnost predviđanja, tako da smo odlučili da ipak zadržimo sve faktore na varijabli subjektivna norma, kako smo originalno i predvideli u razvoju našeg modela.

Kako dalje navode Henseler i drugi (2009), potpuno drugi slučaj je kod formativnih varijabli, kod kojih je uzročna veza usmerena od indikatora ka latentnoj varijabli, i gde se standardni pristup procene pouzdanosti i validnosti ne može koristiti jer ovi indikatori nisu značajni kad je u pitanju formativni model (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Kod njih pretpostavka o nepostojanju greške merenja čini da pitanje pouzdanosti indikatora postane irelevantno (Bollen, 1989; Bollen & Lennox, 1991; Bagozzi & Yi, 1988; Bagozzi, 2007; Diamantopoulos, 2006). Kako zaključuje Diamantopoulos (2006), kod formativnih varijabli važi pravilo da što je manje važna pouzdanost, to ona više osigurava validnost sadržaja. Kod formativnih varijabli, prvo ispitivanje validnosti odnosi se na

konsultovanje relevantnih teorija i stručnjaka, dok se drugi korak procene validnosti formativnih varijabli sastoji iz statističkih analiza na dva nivoa: nivo latentne varijable, i nivo njenih indikatora (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Petter, Straub, & Rai, 2007).

Prvi korak, na nivou latentne varijable, je iz domena nomologije³⁵ i odnosi se na nomološku validnost: da li se formativna varijabla u modelu ponaša na način kako smo očekivali? Analizom modela koji će biti prikazan u nastavku rada, možemo videti da organizaciona klima ima značajan uticaj na subjektivnu normu i spremnost za prenošenje znanja, te možemo na osnovu toga zaključiti da se formativna varijabla drugog reda organizaciona klima u našem modelu ponaša kako je i očekivano, to jest da ima značajan uticaj na neke endogene latentne varijable, te je ovaj kriterijum ispunjen.

Druga analiza koja se može izvršiti na nivou varijabli je, kako to preporučuje Wong (2013), analiza redundancije da bi se odredila konvergentna validnost. Ovo uključuje korišćenje postojeće formativne latentne varijable kao egzogene latentne varijable koja će biti iskorišćena kako bi izvršila predviđanje hipotetičke endogene latentne varijable koju ćemo konstruisati korišćenjem jednog ili više reflektivnih indikatora iz instrumenta našeg istraživanja koji najpribližnije opisuju ili sumarizuju formativnu latentnu varijablu. Kako bi konstruisali ovaj novi testni model u našem softveru za strukturalno modelovanje SmartPLS, pogledaćemo koji indikatori najbolje opisuju našu latentnu varijablu, to jest koji indikatori ostalih latentnih varijabli imaju najveća faktorska zasićenja na formativnoj latentnoj varijabli organizaciona klima, i u tu svrhu koristićemo izvod iz matrice krostrukture iz Priloga 4 ovog rada.

Tabela 104: Izvod iz matrice krostrukture

Varijabla	KLIMA	LIDERSTVO
Inovativnost	0,827	0,626
Pravednost	0,896	0,788
Pripadnost	0,726	0,509
Briga za zaposlene	0,776	0,904
Informisanje	0,699	0,904
Koučing	0,753	0,937
Participativno odlučivanje	0,750	0,925
Vođstvo primerom	0,764	0,899

³⁵ nauka o zakonima zbivanja

Kao što možemo videti, najveća faktorska zasićenja na skali organizaciona klima imaju svi faktori formativne latentne varijable delegirajuće liderstvo i obratno. U tu svrhu, koristeći se preporukama Wong (2013), modelovaćemo u softveru SmartPLS novu endogenu latentnu varijablu koja će kao indikator(e) imati jedan ili više faktora latentne varijable delegirajuće liderstvo, a egzogena varijabla u tom modelu biće organizaciona klima kao formativna varijabla drugog reda sa tri indikatora: inovativnost, pripadnost i pravednost. Na tom modelu uradićemo PLS analizu i proveru značajnosti bootstrap metodom:

Tabela 105: Provera značajnosti bootstrap metodom slučaj I

Varijabla	KLIMA	KLIMA1
KLIMA	0	0,811*
KLIMA1	0	0

*t=56,550 (p<0,01)

Za prvi slučaj uzeli smo brigu za zaposlene jer ima najveće zasićenje kao jedini indikator za reflektivnu varijablu KLIMA1. Rezultat vidimo u gornjoj tabeli. Za drugi slučaj uzeli smo svih pet indikatora za delegirajuće liderstvo i iskoristili ih kao indikatore za reflektivnu varijablu KLIMA1:

Tabela 106: Provera značajnosti bootstrap metodom slučaj II

Varijabla	KLIMA	KLIMA1
KLIMA	0	0,833*
KLIMA1	0	0

*t=62,410 (p<0,01)

Kao što možemo videti iz prethodne dve tabele, dobijeni rezultati zadovoljavaju kriterijum iz literature da vrednost ovog koeficijenta bude minimum 0,8 što znači da formativna varijabla nosi minimum 80% njenog očekivanog, odnosno planiranog značenja, a istovremeno ovo znači da je varijansa greške latentne varijable (konstrukta) manja od vrednosti 0,2 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Wong, 2013; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Na nivou indikatora, pitanje koje se postavlja je da li svaki indikator zaista doprinosi određivanju (formiranju) formativne varijable putem njegovog planiranog značenja. Postoje dva slučaja kada je potrebno ispitati da li je potrebno neki indikator uzeti u obzir ili ga je potrebno eliminisati iz modela: kada nismo sigurni da li neki indikator ima značajan uticaj na formativnu varijablu i kada sumnjamo na

multikolinearnost koja implicira redundantnost informacija koje su sadržane u indikatorima (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Analizom modela možemo zaključiti da sve tri varijable prvog reda koje čine dimenzije organizacione klime kao latentne varijable drugog reda imaju značajne težinske koeficijente koji dokazuju validnost posmatranog konstrukta, to jest latentne varijable (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Xue, Bradley, & Liang, 2011). Značajnost ovih koeficijenata ispitaćemo, kako navode Henseler i drugi (2009) primenom bootstrap metode (Davison & Hinkley, 2003; Chin, 1998; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Težinski koeficijenti za inovativnost, pravednost i pripadnost su, što ćemo kasnije videti i na prikazanom modelu, 0,431 ($p < 0,01$), 0,612 ($p < 0,01$) i 0,131 ($p < 0,1$) respektivno, te vidimo da je kriterijum značajnosti konstrukta ispunjen za inovativnost i pravednost dok se za pripadnost mora izvršiti dodatna analiza. Kako je kod faktora pripadnost $t = 1,88$ i $p < 0,1$ što je blizu tražene vrednosti $t = 1,96$ za značajnost od 5% ali ipak nedovoljno, potrebno je po preporuci Wong (2013) ispitati i značajnost faktorskog zasićenja za ovaj faktor, i tek ako ni ono nije značajno potrebno je razmotriti eventualnu eliminaciju ovog indikatora. Kako je faktorsko zasićenje za pripadnost 0,726 ($p < 0,01$), što je veoma visoka vrednost i značajnost, zaključujemo da je kriterijum validnosti ispunjen za sve dimenzije latentne varijable drugog reda organizaciona klima.

Što se tiče multikolinearnosti, potrebno je ispitati stepen multikolinearnosti između formativnih indikatora izračunavanjem faktora povećanja varijanse (VIF) i nivoa tolerancije (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Grewal, Cote, & Baumgartner, 2004). Različiti autori postavljaju kritičnu granicu VIF, koja je indikator multikolinearnosti, na različite vrednosti, pa tako npr. Henseler i drugi (2009) tu granicu postavljaju dosta visoko, na vrednost 10, Wong (2013) postavlja tu vrednost na 5 (i istovremeno određuje da nivo tolerancije mora biti veći od 0,2), dok recimo Xue i drugi (2011) postavljaju veoma restriktivno ovu vrednost na 3,3. Vrednosti VIF se, kako navodi Wong (2013) izračunavaju regresijom u programu IBM SPSS tako što se indikatori formativne latentne varijable postavljaju kao nezavisne varijable, dok se formativna latentna varijabla ili jedan indikator neke od ostalih latentnih varijabli u modelu uzima kao zavisna varijabla.

Mi smo proverili oba slučaja i dobili smo identične rezultate uzevši prvo kao zavisnu varijablu ranije spomenuti faktor briga za zaposlene, a zatim smo proverili dobijene vrednosti uzevši kao zavisnu varijablu formativnu varijablu drugog reda organizaciona klima.

Tabela 107: Stepen multikolinearnosti između formativnih indikatora

	Faktor*	Statistika kolinearosti	
		Tolerancija	VIF
1	Inovativnost	0,518	1,931
	Pravednost	0,694	1,440
	Pripadnost	0,519	1,928

* zavisna varijabla: organizaciona klima

Rezultati pokazuju da nema značajne multikolinearnosti između faktora formativne varijable organizaciona klima jer su dobijene vrednosti VIF 1,931, 1,440 i 1,928 za inovativnost, pravednost i pripadnost respektivno, uz nivoe tolerancije 0,518, 0,694 i 0,519. Iz ovih rezultata se vidi da su vrednosti VIF manje i od najrigoroznijeg kriterijuma na koji smo u literaturi naišli a to je 3,3 (Diamantopoulos & Sigauw, 2006; Xue, Bradley, & Liang, 2011), dok su nivoi tolerancije daleko iznad 0,2, što je granična vrednost iz literature za ovaj indikator multikolinearnosti (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

Što se tiče reflektivne varijable drugog reda delegirajuće liderstvo, njena validnost određena je spoljašnjim zasićenjima pet varijabli prvog reda na koje se ona reflektuje (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003; Xue, Bradley, & Liang, 2011). Kako su spoljašnja zasićenja za brigu za zaposlene, informisanje, koučing, participativno odlučivanje i vođstvo primerom 0,904, 0,904, 0,937, 0,925 i 0,899 respektivno ($p < 0,01$), zaključujemo kako su one značajno određene varijablom višeg reda te je samim tim potvrđena i njena validnost.

Kako su svi konstrukti mereni i rezultati prikupljeni pomoću istog upitnika u istom vremenskom periodu putem samoprocene ispitanika, može se javiti tzv. pristrasnost³⁶ koja može uticati na međusobni odnos između varijabli u modelu. To je varijansa koja se pripisuje metodi merenja a ne varijablama, i smatra se sistematskom greškom koja se manifestuje korelacijom između varijabli zato što potiču iz istog upitnika i ona utiče na procenu stvarnih relacija između ispitivanih varijabli (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Kako bi se ovo ispitalo, koristi se po preporukama Xue i drugih (2011), a na osnovu Podsakoff & Organ (1986), Harmanov jednofaktorski test i konfirmatorna faktorska analiza kako bi se ispitala pristrasnost. Sve varijable se u statističkom softveru SPSS ispituju na tri načina:

³⁶ engl. *common method variance (CMV) / common method bias*

analiza glavnih komponenti, analiza glavnih komponenti sa varimax rotacijom i analiza glavnih osa sa varimax rotacijom kako bi se odredio broj faktora koji je neophodan da bi se odredila varijansa varijabli. Ako se izdvaja samo jedan faktor koji u sebi nosi više od 50% varijanse, tada imamo na delu pristrasnost (CMV). Rezultati su prikazani u Prilogu 5 ovog rada. Metodom ekstrakcije glavnih komponenti izdvaja se 10 faktora koji zajedno objašnjavaju 73% varijanse, a prvi među njima nosi 39% varijanse što je ispod granice od 50%. Varimax rotacijom dobija se isti kumulativni procenat varijanse od 73%, ali prva komponenta nosi samo 22% varijanse što je daleko ispod postavljene granice. Metodom faktorisanja glavnih osa izdvojeno je takođe 10 faktora koji zajedno objašnjavaju 68% varijanse, a prvi među njima nosi 39% varijanse. Varimax rotacijom dobija se isti kumulativni procenat varijanse od 68%, dok prva komponenta nosi 22% varijanse što je kao i u prvom slučaju daleko ispod postavljene granice od 50%. Vidi se da nije izdvojen nijedan dominantan faktor koji bi objasnio više od 50% varijanse, tako da se u našem slučaju može zaključiti kako nema značajne pristrasnosti (CMV) prilikom procene međusobnog odnosa varijabli u našem strukturalnom modelu (Xue, Bradley, & Liang, 2011).

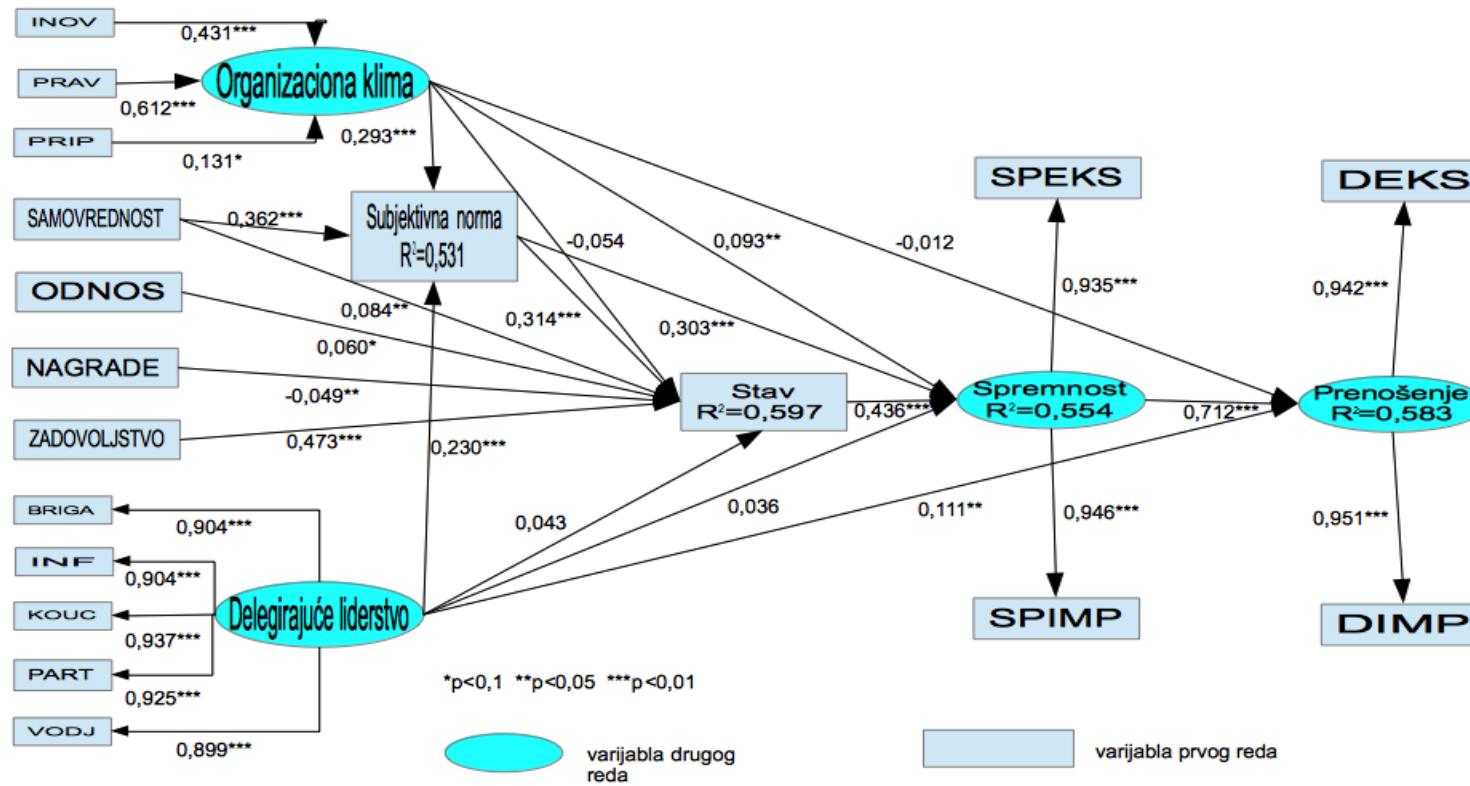
Konačno, u proceni našeg modela potrebno je proveriti koliko iteracija je načinio softver SmartPLS pre nego što je ispunjen kriterijum konvergencije i zaustavljen proces proračuna putem PLS algoritma. Maksimalan broj iteracija je 300, a da bi se dobila stabilna procena modela potrebno je da je broj iteracija što manji (Wong, 2013). Uvidom u tabelu tzv. stop kriterijuma³⁷ vidimo da je proces zbog konvergencije zaustavljen posle 6 iteracija: nulta, gde se za sve vrednosti uzima 1 i pet ostalih kada se proračunom pomoću PLS algoritma vrednosti težinskih koeficijenata ustale, to jest konvergiraju ka nekoj vrednosti.

4.7.2 Strukturalni model

Kako smo verifikovali merni model i ispitali multikolinearnost indikatora formativne varijable drugog reda kao i pristrasnost zbog samoocenjivanja ispitanika popunjavanjem istog upitnika tokom istog vremenskog perioda, možemo pristupiti analizi strukturalnog modela te testiranju postavljenih hipoteza. Na sledećoj stranici prikazan je testirani strukturalni model:

³⁷ engl. *stop criterion changes*

Grafikon 42: Strukturalni model



Evaluaciju strukturalnog modela započecemo od esencijalnog kriterijuma za procenu a to je koeficijent determinacije R^2 . Razni autori iz različitih naučnih disciplina različito određuju ključne vrednosti ovog kriterijuma za procenu kvaliteta strukturalnog modela, pa tako Chin (1998) određuje vrednosti R^2 u PLS strukturalnim modelima od 0,67, 0,33 i 0,19 kao značajno jake, umereno jake i slabe respektivno dok u marketingu, kao to navodi Wong (2013), značajno jake, umereno jake i slabe vrednosti koeficijenta determinacije iznose 0,75, 0,50 i 0,25 respektivno. Bock (2005) uzima kao relevantne rezultate u svom istraživanju za koeficijent determinacije od 0,351, 0,318 i 0,341 za subjektivnu normu, stav prema prenošenju znanja i spremnost za prenošenje znanja respektivno. Kod nekih drugih autora primećeno je da se sve vrednosti preko 0,5 uzimaju kao značajno jake. Vrednosti koje smo mi dobili su prikazane u sledećoj tabeli:

Tabela 108: Koeficijent determinacije R^2 strukturalnog modela

Varijabla	R^2
Organizaciona klima - KLIMA	-
Dlegirajuće liderstvo - LIDERSTVO	-
Očekivane nagrade - NAGRADE	-
Subjektivna norma - NORMA	0,531
Očekivani recipročni odnos - ODNOS	-
Prenošenje znanja - PRENOS	0,583
Osećaj samovrednosti - SAMOVR	-
Spremnost za prenošenje znanja - SPREMNO	0,554
Stav prema prenošenju znanja - STAV	0,597
Zadovoljstvo u pomaganju drugima - ZADOV	-

Kao što možemo videti, sve vrednosti koeficijenta determinacije R^2 za endogene varijable u našem modelu su iznad 0,5 što znači da je više od polovine varijanse ovih varijabli objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno ili indirektno utiču na njih, što je značajan rezultat. Isto tako, ove vrednosti se po svim kriterijumima smatraju jakim do umereno jakim te potvrđuju valjanost našeg strukturalnog modela.

Strukturalni model predstavlja pretpostavljene veze između varijabli i sledeći korak je tzv. analiza putanje koju vršimo pomoću koeficijenata putanje³⁸ koji predstavljaju statističke pokazatelje direktnih efekata između varijabli u strukturalnom modelu. Kako navode Henseler i drugi (2009), individualni koeficijenti putanje u PLS strukturalnom

³⁸ engl. *path coefficients*

modelu analogni su standardizovanim beta koeficijentima u višestrukoj regresionoj analizi i interpretiraju se na isti način: naime, svaka endogena latentna varijabla ima grešku, dok se za egzogene varijable pretpostavlja da imaju savršeno pouzdane skorove, to jest da nemaju grešku, što je analogno višestrukoj regresiji. Isto tako, pretpostavlja se u okviru analize putanje i činjenica da su greške nezavisne od egzogenih varijabli što je analogno pretpostavkama o nekoreliranim greškama i prediktorima kod višestruke regresije (Kline, 1998; Kline, 2011). Kako dalje navode Henseler i drugi (2009), koeficijenti putanje čiji algebarski znak je u skladu sa smerom pretpostavljenog dejstva jedne varijable na drugu (tj. pozitivni su), pružaju delimičnu empirijsku potvrdu teoretski pretpostavljenih veza između latentnih varijabli. Koeficijenti putanje čiji algebarski znak je negativan ne potvrđuju pretpostavke, a samim tim ne potvrđuju ni postavljene hipoteze vezane za tu putanju. Da bi se odredila značajnost ovih koeficijenata, pristupa se jednom metodu ponovnog uzorkovanja³⁹, neparametarskom bootstrap metodu (Efron, 1982; Davison & Hinkley, 2003).

Tabela 109: Koeficijenti putanje strukturalnog modela

	Koeficijent putanje (b)	Aritmetička sredina (M)	Stand. devijacija (STDEV)	Stand. greška (STERR)	Bootstrap t-statistika (b/STERR)
KLIMA -> NORMA	0,293	0,294	0,048	0,048	6,134
KLIMA -> PRENOS	-0,012	-0,01	0,045	0,045	0,275
KLIMA -> SPREMNO	0,093	0,096	0,047	0,047	1,985
KLIMA -> STAV	-0,054	-0,052	0,05	0,05	1,082
LIDERSTVO -> NORMA	0,23	0,229	0,048	0,048	4,811
LIDERSTVO -> PRENOS	0,111	0,11	0,044	0,044	2,553
LIDERSTVO -> SPREMNO	0,036	0,034	0,05	0,05	0,713
LIDERSTVO -> STAV	0,043	0,041	0,046	0,046	0,922
NAGRADE -> STAV	-0,049	-0,045	0,022	0,022	2,179
NORMA -> SPREMNO	0,303	0,302	0,043	0,043	6,99
NORMA -> STAV	0,314	0,314	0,043	0,043	7,315
ODNOS -> STAV	0,06	0,059	0,037	0,037	1,614
SAMOVR -> NORMA	0,362	0,363	0,031	0,031	11,733
SAMOVR -> STAV	0,084	0,084	0,038	0,038	2,188
SPREMNO -> PRENOS	0,712	0,712	0,025	0,025	29,053
STAV -> SPREMNO	0,436	0,436	0,035	0,035	12,383
ZADOV -> STAV	0,473	0,474	0,041	0,041	11,497

³⁹ engl. *resampling*

Kako rezultat bootstrap metoda, dobili smo podatke prikazane u gornjoj tabeli. Vrednost t izračunava se kao količnik koeficijenta putanje b i standardne greške (STERR). Ključne vrednosti za t koje posmatramo su one koje određuju značajnost a to su 1,65 za nivo značajnosti 10%, zatim 1,96 za nivo značajnosti 5% i 2,58 za nivo značajnosti 1% za dvostrani t -test. Ako bi posmatrali jednostrani t -test, vrednosti t bi se polovile za isti nivo značajnosti, to jest bile bi 0,82, 0,98 i 1,29 respektivno.

Analizom dobijenih rezultata na osnovu vrednosti koeficijenta putanje b i vrednosti t vidimo da su značajni i pozitivni sledeći direktni uticaji između latentnih varijabli:

- KLIMA -> NORMA (organizaciona klima -> subjektivna norma)
- LIDERSTVO -> NORMA (delegirajuće liderstvo -> subjektivna norma)
- LIDERSTVO -> PRENOS (delegirajuće liderstvo -> prenošenje znanja)
- NORMA -> SPREMNO (subjektivna norma -> spremnost za prenošenje znanja)
- NORMA -> STAV (subjektivna norma -> stav prema prenošenju znanja)
- SAMOVR -> NORMA (osećaj samovrednosti -> subjektivna norma)
- SPREMNO -> PRENOS (spremnost za prenošenje znanja -> prenošenje znanja)
- STAV -> SPREMNO (stav prema prenošenju znanja -> spremnost za prenošenje znanja)
- ZADOV -> STAV (zadovoljstvo u pomaganju drugima -> stav prema prenošenju znanja)

Najveću vrednost koeficijenta putanje $b=0,712$ ($p<0,01$) ima direktni uticaj spremnosti za prenošenje znanja na prenošenje znanja što smo u neku ruku i očekivali: ako neko nešto namerava, velika je verovatnoća da će to i učiniti. Odmah za njim sledi uticaj stava prema prenošenju znanja na spremnost za prenošenje znanja koji iznosi $b=0,436$ ($p<0,01$) i time je i kroz ovaj model i na ovaj način dokazana opravdanost upotrebe teorije razumne akcije (TRA) za potrebe razvoja ovog modela i izvršenog istraživanja.

Od ostalih varijabli izdvajamo direktni uticaj organizacione klime na subjektivnu normu sa koeficijentom $b=0,293$ ($p<0,01$), delegirajućeg liderstva na subjektivnu normu sa koeficijentom $b=0,230$ ($p<0,01$),

subjektivne norme na stav prema prenošenju znanja sa koeficijentom $b=0,314$ ($p<0,01$), subjektivne norme na spremnost za prenošenje znanja sa koeficijentom $b=0,303$ ($p<0,01$), osećaja samovrednosti na subjektivnu normu sa koeficijentom $b=0,362$ ($p<0,01$), zadovoljstva u pomaganju drugima na stav prema prenošenju znanja sa koeficijentom $b=0,473$ ($p<0,01$) i konačno, delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja sa koeficijentom $b=0,111$ ($p<0,01$).

Tabela 110: Totalni efekat između varijabli strukturalnog modela

	Koeficijent putanje (b)	Aritmetička sredina (M)	Stand. devijacija (STDEV)	Stand. greška (STERR)	Bootstrap t-statistika (b/STERR)
KLIMA -> NORMA	0,293	0,294	0,048	0,048	6,134
KLIMA -> PRENOS	0,129	0,134	0,06	0,06	2,14
KLIMA -> SPREMNO	0,199	0,202	0,054	0,054	3,713
KLIMA -> STAV	0,038	0,041	0,054	0,054	0,707
LIDERSTVO -> NORMA	0,23	0,229	0,048	0,048	4,811
LIDERSTVO -> PRENOS	0,222	0,218	0,057	0,057	3,892
LIDERSTVO -> SPREMNO	0,155	0,153	0,054	0,054	2,89
LIDERSTVO -> STAV	0,115	0,113	0,047	0,047	2,418
NAGRADE -> PRENOS	-0,015	-0,014	0,007	0,007	2,131
NAGRADE -> SPREMNO	-0,021	-0,019	0,01	0,01	2,139
NAGRADE -> STAV	-0,049	-0,045	0,022	0,022	2,179
NORMA -> PRENOS	0,313	0,313	0,032	0,032	9,793
NORMA -> SPREMNO	0,44	0,439	0,04	0,04	10,919
NORMA -> STAV	0,314	0,314	0,043	0,043	7,315
ODNOS -> PRENOS	0,019	0,018	0,012	0,012	1,561
ODNOS -> SPREMNO	0,026	0,026	0,017	0,017	1,573
ODNOS -> STAV	0,06	0,059	0,037	0,037	1,614
SAMOVR -> NORMA	0,362	0,363	0,031	0,031	11,733
SAMOVR -> PRENOS	0,14	0,14	0,019	0,019	7,188
SAMOVR -> SPREMNO	0,196	0,196	0,026	0,026	7,631
SAMOVR -> STAV	0,198	0,198	0,04	0,04	5
SPREMNO -> PRENOS	0,712	0,712	0,025	0,025	29,053
STAV -> PRENOS	0,31	0,31	0,028	0,028	11,271
STAV -> SPREMNO	0,436	0,436	0,035	0,035	12,383
ZADOV -> PRENOS	0,147	0,147	0,018	0,018	8,337
ZADOV -> SPREMNO	0,206	0,206	0,023	0,023	8,877
ZADOV -> STAV	0,473	0,474	0,041	0,041	11,497

Međusobni uticaj varijabli posmatraćemo, na osnovu rezultata iz prethodne tabele, kroz totalni efekat između latentnih varijabli koji u sebi sadrži i međusobni direktni i indirektni uticaj dve varijable preko treće varijable i tu se radi o delimičnoj medijaciji (Schrouf & Bolger, 2002). Kod delimične medijacije prediktorska varijabla osim direktnog uticaja na posmatranu latentnu varijablu utiče i na medijatorsku varijablu koja usled toga utiče na posmatranu latentnu varijablu (Hayes, 2009; Hayes, 2013). Analizom dobijenih rezultata na osnovu vrednosti koeficijenta putanje b i vrednosti t vidimo da su značajni i pozitivni sledeći totalni (direktni i indirektni) uticaji između sledećih latentnih varijabli:

- KLIMA -> NORMA (organizaciona klima -> subjektivna norma)
- KLIMA -> PRENOS (organizaciona klima -> prenošenje znanja)
- KLIMA -> SPREMNO (organizaciona klima -> spremnost za prenošenje znanja)
- LIDERSTVO -> NORMA (delegirajuće liderstvo -> subjektivna norma)
- LIDERSTVO -> PRENOS (delegirajuće liderstvo -> prenošenje znanja)
- LIDERSTVO -> SPREMNO (delegirajuće liderstvo -> spremnost za prenošenje znanja)
- LIDERSTVO -> STAV (delegirajuće liderstvo -> stav prema prenošenju znanja)
- NORMA -> PRENOS (subjektivna norma -> prenošenje znanja)
- NORMA -> SPREMNO (subjektivna norma -> spremnost za prenošenje znanja)
- NORMA -> STAV (subjektivna norma -> stav prema prenošenju znanja)
- SAMOVR -> NORMA (osećaj samovrednosti -> subjektivna norma)
- SAMOVR -> PRENOS (osećaj samovrednosti -> prenošenje znanja)
- SAMOVR -> SPREMNO (osećaj samovrednosti -> spremnost za prenošenje znanja)
- SAMOVR -> STAV (osećaj samovrednosti -> stav prema prenošenju znanja)
- SPREMNO -> PRENOS (spremnost za prenošenje znanja -> prenošenje znanja)
- STAV -> PRENOS (stav prema prenošenju znanja -> prenošenje znanja)

- STAV -> SPREMNO (stav prema prenošenju znanja -> spremnost za prenošenje znanja)
- ZADOV -> PRENOS (zadovoljstvo u pomaganju drugima -> prenošenje znanja)
- ZADOV -> SPREMNO (zadovoljstvo u pomaganju drugima -> spremnost za prenošenje znanja)
- ZADOV -> STAV (zadovoljstvo u pomaganju drugima -> stav prema prenošenju znanja)

U odnosu na direktne uticaje između varijabli, možemo videti da postoje neke vrednosti koje se nisu promenile, neke koje jesu, kao i da postoje neki novi uticaji. Tako, na primer, sada imamo iskazan totalni efekat subjektivne norme na prenošenje znanja, dok direktnog uticaja u modelu uopšte nema, što dokazuje još jednom ispravnost korišćenja teorije razumne akcije (TRA) i tri koraka koja ona u sebi sadrži a to su, da podsetimo, stav i subjektivna norma – namera – akcija.

Varijable između kojih je totalni efekat povećan u odnosu na direktni efekat i time direktno implicira medijaciju, prikazane su u sledećoj tabeli:

Tabela 111: Uticaj medijacije na efekat između latentnih varijabli

	Direktni efekat		Ukupni efekat	
	b	t	b	t
KLIMA -> PRENOS	-0,012	0,275	0,129	2,140
KLIMA -> SPREMNO	0,093	1,985	0,199	3,713
KLIMA -> STAV	-0,054	1,082	0,038	0,707
LIDERSTVO -> PRENOS	0,111	2,553	0,222	3,892
LIDERSTVO -> SPREMNO	0,036	0,713	0,155	2,890
LIDERSTVO -> STAV	0,043	0,922	0,115	2,418
NORMA -> SPREMNO	0,303	6,990	0,440	10,919
SAMOVR -> STAV	0,084	2,168	0,203	5,029

Bootstrap metod se u poslednje vreme koristi kao bolji i pouzdaniji metod za ispitivanje medijacije zbog nerealističnih pretpostavki o obliku i distribuciji uzoraka (pretpostavlja se normalna distribucija uzoraka) pri korišćenju Sobelovog testa za određivanje indirektnog efekta između latentnih varijabli, zbog mogućnosti korišćenja za manji broj uzoraka, kao i zbog toga što može uzeti u obzir višestruku medijaciju kod složenijih modela što kod Sobelovog testa nije slučaj (Preacher & Hayes, 2008; Hayes, 2013). Mi smo rezultate ipak proverili i Sobelovim testom, kako bi bili potpuno sigurni da nema odstupanja rezultata.

Direktni uticaj organizacione klime na prenošenje znanja nema značajnost, male vrednosti je i negativan, dok je ukupni efekat pozitivan i značajan. Sobelovim testom dobili smo vrednost 14,003 za Sobelovu test statistiku (potrebno je da ova vrednost bude veća od 1,96), što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju, posmatrajući naš model, spremnost za prenošenje znanja i u pitanju je delimična medijacija. Direktni uticaj organizacione klime na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan, a ukupni efekat je povećan, te je sad pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan. Sobelovim testom dobili smo vrednost 9,771 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija. Direktni uticaj organizacione klime na stav prema prenošenju znanja nema značajnost, male vrednosti je i negativan, dok je ukupni efekat pozitivan, ali nedovoljno jakog intenziteta i nedovoljne značajnosti. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija koja, međutim, ne pojačava direktni efekat dovoljno da bi on bio značajan.

Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, a ukupni efekat je isti uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje b što ukazuje na povećan uticaj. Sobelovim testom dobili smo vrednost 13,110 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju spremnost za prenošenje znanja i u pitanju je delimična medijacija. Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i nedovoljno značajan ($t < 1,96$), dok je ukupni efekat pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan. Sobelovim testom dobili smo vrednost 10,103 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija. Direktni uticaj delegirajućeg

liderstva na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i nedovoljne značajnosti, a ukupni efekat je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i ima dovoljnu značajnost. Sobelovim testom dobili smo vrednost 13,419 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija.

Direktni uticaj subjektivne norme na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, a ukupni efekat je isti uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje b što ukazuje na povećan uticaj. Sobelovim testom dobili smo vrednost 10,707 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija.

Direktni uticaj osećaja samovrednosti na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan, a ukupni efekat je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje b. Sobelovim testom dobili smo vrednost 11,079 za Sobelovu test statistiku, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija.

Ranije je u literaturi preovladavalo mišljenje da je potrebno analizirati samo direktne efekte između latentnih varijabli u strukturalnom modelu. Međutim, 2009. godine predložena je nova paradigma⁴⁰: značajnost direktnih uticaja unutar strukturalnog modela nije više od važnosti istraživačima, već se akcenat stavlja na sumu direktnog i svih indirektnih efekata (ukupni efekat) određene latentne varijable na posmatranu latentnu varijablu i taj efekat se dalje evaluira i interpretira (Albers, 2009). Istraživači bi prvo trebalo da procene direktne efekte u svom strukturalnom modelu, a zatim da izvrše dodatne analize uzimajući u obzir medijacijske i moderacijske efekte i potom procene ukupne efekte između latentnih varijabli u strukturalnom modelu. Kako navode Henseler i drugi (2009), ova nova paradigma je u skladu sa pojavom da vrednost koeficijenta putanje u nekom modelu opada sa povećanjem broja indirektnih veza, posebno kad medijatorska varijabla „prigušuje“ vrednost koeficijenta putanje između dve varijable. Ovo za posledicu često ima da direktni efekti uključivanjem velikog broja posrednih veza u složenim modelima postaju beznačajni te ukupni efekat

⁴⁰ model, obrazac po kojem se grade pojedini principi

ostaje jedina relativno konstantna veličina koja pomaže u donošenju zaključaka o strukturalnim relacijama i proceni strukturalnog modela.

Kriterijumi koje ćemo primeniti za ocenu značajnosti ukupnog efekta između latentnih varijabli su da se uzimaju u obzir vrednosti ukupnog efekta preko 0,1 i značajnosti 0,05 ($t \geq 1,96$), analogno ranijim istraživačima koji su uzimali ove granične vrednosti za koeficijent putanje b i vrednost t (Meehl, 1990). Kako bi odredili magnitudu direktnih efekata između latentnih varijabli, iskoristićemo vrednost veličine efekta f^2 neke egzogene latentne varijable na strukturalni model koju računamo pomoću sledeće formule:

$$f^2 = \frac{R_{uklj.}^2 - R_{isklj.}^2}{1 - R_{uklj.}^2}$$

Vrednosti $R_{uklj.}^2$ i $R_{isklj.}^2$ predstavljaju vrednosti za uključenu i isključenu prediktorsku varijablu iz našeg strukturalnog modela.

Tabela 112: Magnituda direktnih efekata između latentnih varijabli

Endogena varijabla	Prediktor	f^2	Efekat
STAV	KLIMA	0,002	mali
	LIDERSTVO	0,000	-
	SAMOVREDNOST	0,007	mali
	ODNOS	0,002	mali
	NAGRADE	0,005	mali
	ZADOVOLJSTVO	0,342	umeren
SPREMNOST	KLIMA	0,007	mali
	LIDERSTVO	0,002	mali
PRENOS	KLIMA	0,000	-
	LIDERSTVO	0,096	mali
NORMA	KLIMA	0,060	mali
	LIDERSTVO	0,036	mali
	SAMOVREDNOST	0,228	umeren

Granične vrednosti za test magnitude efekta dao je Chin (1998b) i one iznose 0,02, 0,15 i 0,35 za mali, umeren i velik efekat respektivno. Kako Chin i drugi (2003) kasnije navode, čak i veoma male vrednosti efekta f^2 ne smeju biti osnov za isključivanje neke varijable iz strukturalnog modela, ili a priori proglašavanje neke veze nedovoljno značajnom. Efekat može biti kvantitativno mali ali značajan na nivou strukturalnog modela, što smo već ranije ispitali pomoću vrednosti b i t .

Sposobnost predviđanja strukturalnog modela je mera značajnosti predviđanja i u pitanju je Stone-Geisserov Q^2 parametar (Stone, 1974; Geisser, 1975; Fornell & Cha, 1994; Chin, 2010), koji se može odrediti u softveru SmartPLS procedurom koja se zove *blindfolding.*, koju preporučuju mnogi autori (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Wong, 2013; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Kao navode Henseler i drugi (2009), Stone-Geisserov kriterijum govori o tome da model mora biti takav da može da predvidi indikatore endogenih latentnih varijabli i on predstavlja svojevrstu sintezu fit-funkcije i kros-validacije. Chin (1998b) ističe da predviđanje opazivih varijabli ili potencijalno opazivih varijabli ima mnogo veći značaj nego prediktori parametara konstrukta. Kako se na kraju navodi, blindfolding procedura odgovara PLS strukturalnom modelovanju „kao što rukavica odgovara ruci“ (Wold H. O., 1982). Parametar Q^2 se računa po sledećoj formuli (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013):

$$Q_j^2 = 1 - \frac{\sum_G SE_{jG}}{\sum_G SO_{jG}}$$

U ovoj formuli SE je suma kvadrata greške predviđanja, SO suma kvadrata greške korišćenjem srednje vrednosti predviđanja, dok je G parametar koji se naziva interval isključivanja podataka ⁴¹ i koji određujemo kao ceo broj između 5 i 10 čiji celobrojni umnožak ne sme biti broj slučajeva (ispitanika) u rezultatima istraživanja. Ova tehnika isključuje podatke za određeni blok podataka i tada predviđa taj isključeni deo na osnovu izračunatih parametara. Na ovaj način, vrednost Q^2 nam pokazuje koliko dobro se mogu rekonstruisati empirijski prikupljeni podaci uz pomoć modela i PLS parametara (Akter, D'Ambra, & Ray, 2011; Chin, 2010).

U programskom paketu SmartPLS postoje dva različita načina tehnika predviđanja: unakrsno potvrđena povezanost ⁴² i unakrsno potvrđena redundandnost⁴³. Po preporuci Chin (2010) i Akter i drugih (2011) za procenu mere značajnosti predviđanja za kompleksne strukturalne modele, mi ćemo koristiti ovu drugu tehniku za određivanje parametra Q^2 za sve endogene latentne varijable u našem modelu. Vrednosti $Q^2 > 0$ pružaju dokaz da je postignuta značajnost predviđanja modela, dok negativne vrednosti reflektuju odsutnost značajnosti predviđanja strukturalnog modela. Analogno vrednostima f^2 koje

⁴¹ engl. *omission distance*

⁴² engl. *cross validated communality*

⁴³ engl. *cross validated redundancy*

određuju magnitudu efekta jedne latentne varijable na drugu, mogu se odrediti i vrednosti q^2 koje određuju relativni uticaj značajnosti predviđanja i za njih su postavljene iste granične vrednosti kao i za f^2 koje iznose 0,02, 0,15 i 0,35 za mali, umeren i velik relativni uticaj respektivno (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

$$q^2 = \frac{Q_{uklj.}^2 - Q_{isklj.}^2}{1 - Q_{uklj.}^2}$$

Tabela 113: Relativni uticaj značajnosti predviđanja modela

Endogena varijabla	Q ²	Prediktor	q ²	Efekat
STAV	0,428	KLIMA	0,000	-
		LIDERSTVO	0,007	mali
		SAMOVREDNOST	0,017	mali
		ODNOS	0,014	mali
		NAGRADE	0,002	mali
		ZADOVOLJSTVO	0,176	umeren
SPREMNOST	0,486	KLIMA	0,012	mali
		LIDERSTVO	0,019	mali
PRENOS	0,519	KLIMA	0,000	-
		LIDERSTVO	0,010	mali
NORMA	0,302	KLIMA	0,022	mali
		LIDERSTVO	0,016	mali
		SAMOVREDNOST	0,089	mali

Kao što možemo videti iz prethodne tabele, vrednosti Stone-Geisserovog Q^2 parametra za sve endogene varijable u našem modelu su veće od nule, te možemo zaključiti kako one imaju predviđajuću značajnost. Procena predviđajuće značajnosti celokupnog modela vrši se na poslednjoj endogenoj varijabli u modelu a to je u našem slučaju prenošenje znanja. Ova vrednost bi trebalo, kako navodi Chin (2010) da bude $Q^2 > 0,5$ kako bi model mogao biti nazvan predviđajućim. Kako je u našem slučaju za endogenu varijablu prenošenje znanja $Q^2 = 0,519$, zaključujemo da je naš model zadovoljio i ovaj kriterijum te se može smatrati predviđajućim modelom.

Potrebno je odrediti i veličinu efekta koja se u strukturalnom modelovanju iskazuje kroz indeks podesnosti⁴⁴. Kako u strukturalnom modelovanju PLS metodom ne postoji sveukupni indeks podesnosti, predložen je globalni kriterijum za PLS modelovanje, tzv. GoF indeks, odnosno indeks podesnosti (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). Ovaj indeks razvijen je kako bi objedinio performanse modela kako na nivou mernog modela, tako i na strukturalnom nivou i time pružio jedinstvenu meru ukupnih predviđajućih performansi velikih i kompleksnih modela. Može se koristiti i kod reflektivnih i kod formativnih varijabli i daje jednu sveukupnu ocenu podesnosti (Chin, 2010). Definisani su kao geometrijska sredina prosečne povezanosti i prosečne vrednosti R^2 (Esposito Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010):

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2}$$

Vrednosti GoF indeksa podesnosti kreću se između 0 i 1. Kako navode Akter i drugi (2011), a na osnovu Esposito Vinzi i drugih (2010), zbog deskriptivne prirode ovog indeksa, ne postoji neki jasan kriterijum za procenu njegove statističke značajnosti. Predlog je da se kao granična vrednost za prosečnu povezanost (*communality*), uzme vrednost 0,50 po preporukama Fornel i Larcker (1981) i različite granične vrednosti za R^2 po kriterijumu Cohena (1988) i China (1998) koji određuju vrednosti R^2 u PLS strukturalnim modelima od 0,67, 0,33 i 0,19 kao značajno jake, umereno jake i slabe respektivno, da bi se odredile granične vrednosti GoF indeksa. Prostim uvrštavanjem u jednačinu dobijamo vrednosti GoF od 0,31, 0,41 i 0,57 za slabe, umereno jake i jake vrednosti respektivno.

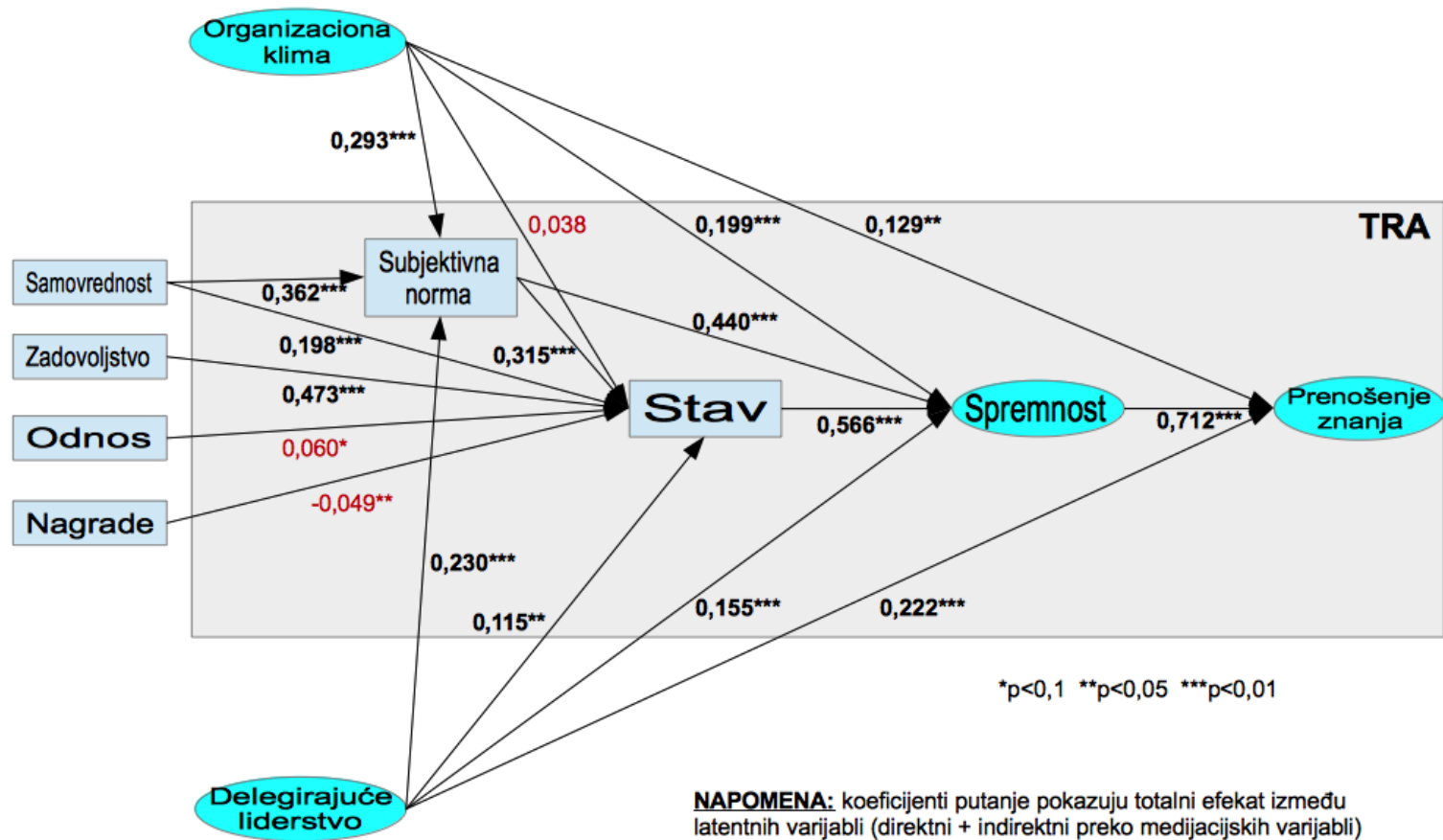
Uvrštavanjem vrednosti iz našeg modela u gornju formulu dobijamo:

$$GoF = \sqrt{0,776 \times 0,551} = 0,654$$

Kao što možemo videti, naš model na osnovu gore iznetih kriterijuma ima visok indeks podesnosti, a to znači da ima značajnu snagu predviđanja i ovaj rezultat dodatno sveukupno potvrđuje valjanost našeg PLS modela. Strukturalni model sa iskazanim totalnim efektima između latentnih varijabli prikazan je na grafikonu na sledećoj stranici:

⁴⁴ engl. *goodness of fit*

Grafikon 43: Totalni efekat između latentnih varijabli strukturalnog modela



5 DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje i cela doktorska disertacija nastali su na bazi ranijih radova koji su ispitivali pojedine faktore koji utiču na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji i urađena je sinteza svih tih faktora u jedan rad kako bi se dobio jedan sveobuhvatan model koji bi u sebi objedinio sve do sada identifikovane organizacione varijable koje mogu uticati na ovaj proces. Primarni zadatak ovog istraživanja bio je, kako smo to ranije već naveli, ispitati uticaj organizacione klime i delegirajućeg stila liderstva, kao kreatora organizacionog konteksta (Yoo & Torrey, 2002), na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji posmatrano kroz prizmu teorije razumne akcije.

Instrumenti istraživanja su nastali sintezom instrumenata iz nekoliko istraživanja koja su se bavila pojedinačnim faktorima koji utiču na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, njihovim prevođenjem, prilagođavanjem i verifikacijom, dok su dizajn i strukturalni model nastali kao delo autora na osnovu uvida u relevantnu naučnu i stručnu literaturu kako kroz teorijski okvir, tako i kroz ranija istraživanja koja su se bavila upravljanjem znanjem (Alavi & Leidner, 1999; Grant, 1996; Dougherty, 1999; Oh, 2000; Hislop, 2003; Currie & Kerrin, 2003), prenošenjem znanja između zaposlenih u organizaciji (Ipe, 2003; Argote, 1999), delegirajućim stilom liderstva (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), organizacionom klimom sa jasnim dimenzijama inovativnosti, pravednosti i pripadnosti (Constant, Kiesler, & Sproull, 1996; Buckman, 1998; Huber, 2001; Liang, Xue, Ke, & Wei, 2010), teorijom razumne akcije (Ajzen & Fishbein, 1980; Hale, Householder, & Greene, 2003; Fishbein & Ajzen, 1975), zatim teorijom razumne akcije, motivatorima i organizacionom klimom (Bock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005), uticajem delegirajućeg liderstva i timske klime na prenošenje znanja (Xue, Bradley, & Liang, 2011) i povezivanjem namere – spremnosti za prenošenje znanja sa akcijom – procesom prenošenja znanja (Reychav & Weisberg, 2010).

5.1 POVEZANOST VARIJABLI STRUKTURALNOG MODELA

Ranije je u literaturi preovladavalo mišljenje da je potrebno analizirati samo direktne efekte između latentnih varijabli u strukturalnom modelu. Međutim, nova paradigma govori o tome da značajnost direktnih uticaja unutar strukturalnog modela nije više od važnosti istraživačima, već se akcenat stavlja na sumu direktnog i svih indirektnih efekata (ukupni efekat) određene latentne varijable na posmatranu latentnu varijablu i taj efekat se dalje evaluira i interpretira (Albers, 2009). Istraživači bi prvo trebalo da procene direktne efekte u svom strukturalnom modelu, a zatim da izvrše dodatne analize uzimajući u obzir medijacijske i moderacijske efekte i potom procene ukupne efekte između latentnih varijabli u strukturalnom modelu.

Kako navode Henseler i drugi (2009), ova nova paradigma je u skladu sa pojavom da vrednost koeficijenta putanje u nekom modelu opada sa povećanjem broja indirektnih veza, posebno kad medijatorska varijabla „prigušuje“ vrednost koeficijenta putanje između dve varijable. Ovo za posledicu često ima da direktni efekti uključivanjem velikog broja posrednih veza u složenim modelima postaju beznačajni te ukupni efekat ostaje jedina relativno konstantna veličina koja pomaže u donošenju zaključaka o strukturalnim relacijama i proceni strukturalnog modela.

Totalni efekat između latentnih varijabli u sebi sadrži i međusobni direktni i indirektni uticaj dve varijable preko treće varijable – to se naziva delimična medijacija (Schrouf & Bolger, 2002). Kod delimične medijacije prediktorska varijabla osim direktnog uticaja na posmatranu latentnu varijablu utiče i na medijatorsku varijablu koja usled toga utiče na posmatranu latentnu varijablu (Hayes, 2009; Hayes, 2013).

Kriterijumi koje smo primenili za ocenu značajnosti ukupnog efekta između latentnih varijabli su bili da uzimamo u obzir vrednosti ukupnog efekta preko 0,1 i značajnosti 0,05 ($t \geq 1,96$), analogno ranijim istraživačima koji su uzimali ove granične vrednosti za koeficijent putanje b i vrednost t (Meehl, 1990).

5.1.1 Organizaciona klima

Organizaciona klima predstavljena je kao varijabla drugog reda sa tri subskale tj. dimenzije: pripadnost, inovativnost i pravednost.

Distribucija skorova ispitanika na subskalama, pripadnost i inovativnost je aproksimativno simetrična, dok je na dimenziji pravednost umereno levo asimetrična, te možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz upitnika za pravednost vezane za realne i razumne postavljene ciljeve na poslu, kao i procenu i pravednost svojih rukovodilaca, dok su stavke iz upitnika za pripadnost i inovativnost prosečno ocenili. Distribucija ukupnog skora za organizacionu klimu je aproksimativno simetrična – ispitanici su uglavnom prosečno ocenjivali organizacionu klimu.

Nisu utvrđene rodne razlike na ovom upitniku, ali su utvrđene razlike među strukama na upitniku za subskalupripadnost: ispitanici tehničke struke su imali veći skor tj. davali su u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz upitnika pripadnost. Što se tiče razlika po tipu rukovođenja, utvrđeno je da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na sve tri subskale upitnika za organizacionu klimu, tj. davali su u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz upitnika inovativnost, pravednost i pripadnost. Utvrđeno je, takođe, da ispitanici iz uslužnih organizacija imaju statistički značajno veći skor na upitniku za pravednost što znači da oni imaju veću percepciju pravednosti u svojim organizacijama.

Što se tiče ostalih nezavisnih varijabli, veći skorovi na subskalama pripadnost, inovativnost i pravednost, su povezani sa manjim brojem godina života, manjim brojem godina radnog staža i kraćim stažom u organizaciji. Isto tako, osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitnicima pripadnost i inovativnost. S druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imali su manji skor na upitniku pripadnost, što znači da su u mnajem broju davali visoke ocene za tvrdnje iz ovog upitnika.

Organizacionu klimu smo u našem strukturalnom modelu predstavili kao formativnu latentnu varijablu drugog reda. Po preporukama Henseler i drugih (2009) ispitali i pokazali pouzdanost i validnost ovog formativnog modela na dva nivoa: nivo latentne varijable, i nivo njenih indikatora (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Petter, Straub, & Rai, 2007). Nomološka validnost potvrđena je analizom strukturalnog modela, dok je analizom redundancije po preporukama Wong (2013) potvrđena konvergentna validnost i dobijeno je da formativna varijabla nosi minimum 80% njenog očekivanog, odnosno planiranog značenja, a to znači da je varijansa greške latentne varijable (konstrukta) manja od vrednosti 0,2 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Wong, 2013; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Sve tri varijable prvog reda, inovativnost, pravednost i pripadnost, koje predstavljaju dimenzije organizacione klime kao latentne varijable drugog reda, imaju značajne težinske koeficijente koji dokazuju validnost ove latentne varijable (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Xue, Bradley, & Liang, 2011). Značajnost ovih koeficijenata ispitana je primenom bootstrap metode (Davison & Hinkley, 2003; Chin, 1998; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Težinski koeficijenti za inovativnost, pravednost i pripadnost su

- 0,431 ($p < 0,01$),
- 0,612 ($p < 0,01$),
- 0,131 ($p < 0,1$).

Kriterijum značajnosti ispunjen je za pravednost i pripadnost dok je za inovativnost urađena dodatna analiza ispitivanjem značajnosti faktorskog zasićenja za ovaj faktor (Wong, 2013). Kako je faktorsko zasićenje za pripadnost 0,726 ($p < 0,01$), što je veoma visoka vrednost i značajnost, kriterijum validnosti ispunjen je za sve dimenzije latentne varijable drugog reda organizaciona klima.

Takođe, ispitan je stepen multikolinearnosti između formativnih indikatora latentne varijable organizaciona klima pomoću izračunavanja faktora povećanja varijanse (VIF) i nivoa tolerancije (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001; Grewal, Cote, & Baumgartner, 2004). Dobijene su vrednosti VIF 1,931, 1,440 i 1,928 za inovativnost, pravednost i pripadnost respektivno, uz nivo tolerancije 0,518, 0,694 i 0,519, što je manje i od najrigoroznijeg kriterijuma koji za VIF iznosi 3,3 (Diamantopoulos & Sigauw, 2006; Xue, Bradley, & Liang, 2011), dok su nivoi tolerancije daleko iznad 0,2 što je što je granična vrednost za nivo tolerancije (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

5.1.2 Organizaciona klima i prenošenje znanja

Direktni uticaj organizacione klime na prenošenje znanja nema značajnost, male vrednosti je i negativan, dok je ukupni efekat pozitivan i značajan ($b=0,129$; $p < 0,01$), što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je spremnost za prenošenje znanja i u pitanju je delimična medijacija.

Opšta hipoteza H02:

Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji

je potvrđena.

Ovo je analogan rezultat onom koji su u svom istraživanju dobili Xue i drugi (2011), koji su utvrdili da timska klima ima značajan uticaj na prenošenje znanja ($b=0,14$; $p<0,05$). Interesantno je da su dobijeni veoma slični rezultati za intenzitet uticaja organizacione klime na prenošenje znanja sa sasvim drugom populacijom, društvenim kontekstom i nacionalnom kulturom, odnosno kulturnim klasterom (u pitanju je bilo istraživanje sprovedeno 2011. godine u SAD među studentima koji su na koledžu imali iskustvo rada u timovima).

5.1.3 Organizaciona klima i subjektivna norma

Direktni uticaj organizacione klime na subjektivnu normu je pozitivan, jak i značajan ($b=0,293$; $p<0,01$), a ukupni efekat je isti što znači da u ovom slučaju ne postoji medijacija jer nema ni medijacijske varijable što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela. Ovo je ujedno i najjači efekat organizacione klime na neku endogenu varijablu u našem strukturalnom modelu, uzimajući u obzir i direktne i totalne efekte, što je veoma važan podatak jer nam pokazuje da organizaciona klima najjači uticaj ispoljava na nivou subjektivne norme koja predstavlja percepciju individue o određenom ponašanju, nastalu pod uticajem procene relevantnih, značajnih osoba iz okruženja što u organizacionom kontekstu podrazumeva kolege i pretpostavljene. Ta percepcija o, u našem slučaju, prenošenju znanja dalje utiče na formiranje stava, zatim namere i konačno akcije – učestvovanja u procesu prenošenja znanja u organizaciji.

Posebna hipoteza H1:

Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu

je potvrđena.

Veoma sličan rezultat našem dobili su Bock i drugi (2005), koji su istraživali faktore uticaja na formiranje namere – spremnosti za prenošenje znanja u Koreji, koja opet u odnosu na našu zemlju predstavlja potpuno drugi društveni kontekst i kulturni klaster. Oni su kao rezultat istraživanja dobili pozitivan jak i značajan ($b=0,432$; $p<0,01$) uticaj organizacione klime sa izraženim dimenzijama inovativnosti, pravednosti i pripadnosti na subjektivnu normu.

5.1.4 Organizaciona klima i stav prema prenošenju znanja

Direktni uticaj organizacione klime na stav prema prenošenju znanja nema značajnost, male vrednosti je i negativan, dok je totalni efekat pozitivan, ali nedovoljnog intenziteta i nedovoljne vrednosti t -statistike ($b=0,038$; $t=0,707$). Medijacijska varijabla je u ovom slučaju subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija koja je, međutim, nedovoljna da totalni efekat ima relevantan intenzitet i potrebnu značajnost.

Posebna hipoteza H2:

Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja između zaposlenih u organizaciji

je odbačena.

Xue i drugi (2011) su u svom istraživanju utvrdili značajan uticaj timske klime na stav prema prenošenju znanja, ali oni u svom modelu nisu koristili kompletnu teoriju razumne akcije već su modelovali samo uticaj na stav bez subjektivne norme. Kod njih se sav uticaj koji bi išao i na subjektivnu normu koncentrisao na varijabli stav prema prenošenju znanja i oni nisu detaljno modelovali, te nisu ni mogli detektovati ove fine nijanse u prvom koraku teorije razumne akcije, i utoliko je veći značaj našeg strukturalnog modela. S druge strane, Bock i drugi (2005) nisu modelovali direktan uticaj organizacione klime na stav prema prenošenju znanja, već samo indirektan uticaj preko subjektivne norme, te se i kod njih desilo ovo svojevrsno sabiranje uticaja na jednoj varijabli što pojednostavljuje model ali pruža daleko manje korisnih informacija nego naš pristup modelovanju.

5.1.5 Organizaciona klima i spremnost za prenošenje znanja

Direktni uticaj organizacione klime na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,093$; $p<0,05$), a totalni efekat je isti uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje i promenu nivoa značajnosti ($b=0,199$; $p<0,01$), što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija.

Posebna hipoteza H3:

Organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti ima značajan pozitivan uticaj na spremnost za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji

je potvrđena.

Bock i drugi (2005) su u svom istraživanju utvrdili pozitivan, dovoljno jak i značajan uticaj ($b=0,142$; $p<0,01$) organizacione klime sa istaknutim dimenzijama inovativnosti, pravednosti i pripadnosti na spremnost za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, što se poklapa sa rezultatima u našem istraživanju. U pitanju je opet druga nacionalna kultura i društveni kontekst, te su ovi rezultati utoliko interesantniji.

5.1.6 Delegirajuće liderstvo

Delegirajuće liderstvo prikazano je kao reflektivna varijabla drugog reda sa svojih pet dimenzija, odnosno subskala: vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i briga za zaposlene. Distribucija skorova ispitanika na svim subskalama upitnika za delegirajuće liderstvo je umereno levo asimetrična tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. umereno pozitivno su ocenili sve dimenzije delegirajućeg liderstva u njihovim organizacijama. Distribucija ukupnog skora za delegirajuće liderstvo je takođe umereno levo asimetrična, što znači da su ispitanici umereno pozitivno ocenili i lidere i njihov delegirajući stil liderstva u svojim organizacijama.

Nisu utvrđene rodne razlike u ovom upitniku, kao ni razlike među strukama. Ispitivanjem razlika prema tipu rukovođenja, utvrđeno je da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na tri subskale upitnika delegirajuće liderstvo: vođstvo primerom, participativno odlučivanje i koučing. tj. davali su u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz ovih upitnika.

Veoma zanimljiv rezultat dobijen je kod ispitivanja razlika prema vrsti delatnosti gde je utvrđeno da ispitanici iz uslužnih organizacija imaju statistički značajno veći skor na kompletnom upitniku za delegirajuće liderstvo, odnosno na svim njegovim subskalama: vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i briga za zaposlene, tj. davali su u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz upitnika za delegirajuće liderstvo.

Što se tiče ostalih nezavisnih varijabli, veći skorovi na subskalama vođstvo primerom, participativno odlučivanje, koučing, informisanje i briga za zaposlene, povezani su sa manjim brojem godina života, manjim brojem godina radnog staža i kraćim stažom u organizaciji. Isto tako, osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitnicima vođstvo primerom i participativno odlučivanje. S druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imali su manji skor na upitniku briga za zaposlene, tj. davale su u manjem broju visoko ocenjivali tvrdnje iz ovog upitnika.

Delegirajuće liderstvo modelovano je kao reflektivna varijabla drugog reda, i njena validnost određena je spoljašnjim zasićenjima pet varijabli prvog reda na koje se ona reflektuje (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003; Xue, Bradley, & Liang, 2011). Spoljašnja zasićenja za brigu za zaposlene, informisanje, koučing, participativno odlučivanje i vođstvo primerom iznose:

- 0,904 ($p < 0,01$),
- 0,904 ($p < 0,01$),
- 0,937 ($p < 0,01$),
- 0,925 ($p < 0,01$),
- 0,899 ($p < 0,01$).

Na osnovu ovih vrednosti zaključujemo kako je svih pet subskala, odnosno dimenzija značajno određeno reflektivnom varijablom višeg reda delegirajuće liderstvo koja na njih utiče (reflektuje se na njih), te je samim tim potvrđena i validnost ove varijable u strukturalnom modelu.

Delegirajuće liderstvo ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,951$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,962$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za delegirajuće liderstvo iznosi 0,835 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti.

5.1.7 Delegirajuće liderstvo i prenošenje znanja

Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja je pozitivan i značajan ($b=0,111$; $p<0,05$), a ukupni efekat je isti uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje i promenu nivoa značajnosti ($b=0,222$; $p<0,01$), što ukazuje na povećan uticaj. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju spremnost za prenošenje znanja. U pitanju je delimična medijacija, što znači da delegirajuće liderstvo preko endogene medijacijske varijable spremnost za prenošenje znanja pojačava svoj direktni uticaj na prenošenje znanja.

Opšta hipoteza H03:

Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji

je potvrđena.

Ovo je analogan rezultat onom koji su u svom istraživanju dobili Xue i drugi (2011), koji su utvrdili da delegirajuće liderstvo ima značajan uticaj na prenošenje znanja ($b=0,18$; $p<0,01$). Interesantno je da su dobijeni veoma slični rezultati uticaja delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja sa sasvim drugom populacijom, društvenim kontekstom i nacionalnom kulturom, odnosno kulturnim klasterom (u pitanju je bilo istraživanje sprovedeno 2011. godine u SAD među studentima koji su na koledžu imali iskustvo rada u timovima). Pozitivan i značajan uticaj delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja ($b=0,41$; $p<0,01$) ustanovili su i Srivastava i drugi (2006). Bock i drugi (2005) nisu ispitivali treći korak teorije razumne akcije – akciju, to jest prenošenje znanja već su se zaustavili na ispitivanju spremnosti za prenošenje znanja, te ne možemo uporediti njihove i naše rezultate na ovoj opštoj hipotezi.

5.1.8 Delegirajuće liderstvo i subjektivna norma

Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na subjektivnu normu je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,230$; $p<0,01$). Totalni efekat je nepromenjen, pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan. Zaključujemo da u slučaju veze između delegirajućeg liderstva i subjektivne norme nema medijacije jer nema ni medijacijske varijable što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

Posebna hipoteza H4:

Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu

je potvrđena.

Ovaj rezultat ne možemo uporediti sa drugim istraživanjima jer nijedan istraživač, a govorimo o onima čiji radovi su dostupni i vidljivi u akademskoj zajednici, nije obuhvatio i delegirajuće liderstvo i subjektivnu normu pri istraživanju faktora koji utiču na prenošenje znanja ili na spremnost za prenošenje znanja. Tako recimo Bock i drugi (2005) modeluju subjektivnu normu ali uzimaju u obzir samo organizacionu klimu i motivatore, a ne i delegirajuće liderstvo. S druge strane, Xue i drugi (2011) modeluju delegirajuće liderstvo sa svojih pet dimenzija koje smo i mi koristili u našem modelu ali subjektivnu normu jednostavno preskaču u svom pojednostavljenom modelu teorije razumne akcije. Ovo je još jedan pokazatelj kako naše istraživanje predstavlja svojevrsnu sintezu ranijih istraživanja na ovu temu izvršenih u svetu i prezentovanih globalnoj naučnoj i stručnoj zajednici.

5.1.9 Delegirajuće liderstvo i stav prema prenošenju znanja

Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajnosti, ($b=0,043$; $t=0,922$), a ukupni efekat je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan je ($b=0,115$; $p<0,05$), što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju, što je očigledno iz modela, subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija.

Posebna hipoteza H5:

Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja između zaposlenih u organizaciji

je **potvrđena**.

Xue i drugi (2011) su u svom istraživanju ustanovili značajnu pozitivnu vezu između delegirajućeg liderstva i stava preko prenošenja znanja ($b=0,21$; $p<0,01$), ali većeg intenziteta, što se može pripisati pojednostavljenom modelu bez uzimanja u obzir subjektivne norme. Intenzitet relacija obrnuto je srazmeran složenosti modela, te je ovakav rezultat, uzimajući ovo u obzir, očekivan.

5.1.10 Delegirajuće liderstvo i spremnost za prenošenje znanja

Direktni uticaj delegirajućeg liderstva na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajnosti ($b=0,036$; $t=0,713$), dok je ukupni efekat pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,155$; $p<0,01$), što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija, što znači da delegirajuće liderstvo preko endogene medijacijske varijable stav prema prenošenju znanja pojačava svoj direktni uticaj na spremnost za prenošenje znanja.

Posebna hipoteza H6:

Delegirajući stil liderstva ima značajan pozitivan uticaj na spremnost za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji

je **potvrđena**.

Ovaj rezultat ne možemo uporediti ni sa jednim od nama poznatih istraživanja, jer nijedno od njih nije uzimalo u obzir povezanost između ovih varijabli organizacionog ponašanja. Možemo samo naglasiti da je ovo dobar rezultat jer pokazuje kako u našim uslovima lideri svojim delovanjem mogu pozitivno uticati na formiranje stava kod svojih sledbenika-saradnika.

5.1.11 Subjektivna norma

Što se tiče subjektivne norme, distribucija skorova ispitanika na obe subskale upitnika za subjektivnu normu je umereno levo asimetrična, tako da zaključujemo da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz subskala normativnih uverenja i motivacije da se ispuni očekivano/zahtevano. Distribucija ukupnog skora za upitnik subjektivne norme je umereno levo asimetrična, što znači da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili sopstvena normativna uverenja o prenošenju znanja i motivaciju da ispune, ispoštuju, prihvate što se od njih zahteva ili očekuje.

Nisu utvrđene rodne razlike u ovom upitniku, kao ni razlike među strukama. Ispitivanjem razlika prema tipu rukovođenja, utvrđeno je da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na obe subskale upitnika subjektivna norma: normativna uverenja i motivisanost da se ispuni zahtevano. Drugim rečima, davali su u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz ovih upitnika.

Veoma zanimljiv rezultat dobijen je kod ispitivanja razlika prema vrsti delatnosti gde je utvrđeno da ispitanici iz uslužnih organizacija imaju statistički značajno veći skor na kompletnom upitniku za subjektivnu normu, odnosno na subskalama normativna uverenja i motivisanost da se ispuni zahtevano. Oni su, drugačije rečeno, davali u većem broju visoke ocene na tvrdnje iz upitnika za subjektivnu normu.

Što se tiče ostalih nezavisnih varijabli, veći skorovi na subskali motivisanost da se ispuni zahtevano povezani su sa manjim brojem godina života, manjim brojem godina radnog staža i kraćim stažom u organizaciji. Isto tako, osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitniku normativna uverenja. S druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imali su manji skor na upitniku subjektivna norma, tj. u manjem broju od ostalih su visoko ocenjivali tvrdnje iz ovog upitnika.

Subjektivna norma ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha = 0,847$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c = 0,888$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za subjektivnu normu iznosi 0,572 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe,

ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti, što se moglo videti ranije u ovom radu.

Latentna varijabla subjektivna norma ima vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,514$ i time ispunjava zahtev da endogene varijable u našem modelu imaju vrednost ovog koeficijenta iznad 0,5, što znači da je više od polovine varijanse endogenih varijabli u strukturalnom modelu objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno ili indirektno utiču na njih, što je značajan rezultat. Vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,514$ se po svim kriterijumima smatra jakom do umereno jakom, te time potvrđuje kvalitet strukturalnog modela.

Direktni uticaj subjektivne norme na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,314$; $p<0,01$). Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju veze između subjektivne norme i stava prema prenošenju znanja nema medijacije jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela

Bock i drugi (2005) su u svom istraživanju takođe dobili značajan pozitivan uticaj subjektivne norme na stav prema prenošenju znanja ($b=0,286$; $p<0,01$), što se i u ovom slučaju poklapa sa našim rezultatima.

Direktni uticaj subjektivne norme na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,303$; $p<0,01$), a ukupni efekat je isti uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje ($b=0,440$; $p<0,01$), što potvrđuje značajnost medijacije. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju, što je očigledno iz modela, stav prema prenošenju znanja i u pitanju je delimična medijacija.

Subjektivnom normom i njenim uticajem na spremnost za prenošenje znanja bavili su se Bock i drugi (2005), i oni su takođe identifikovali pozitivan, dovoljno jak i značajan uticaj subjektivne norme na spremnost za prenošenje znanja. Ovo je očekivan rezultat ako se uzme u obzir da su subjektivna norma i namera prvi i drugi korak u teoriji razumne akcije i na osnovu nje se sa velikom pouzdanošću mogao i pretpostaviti ovaj uticaj. Kao što možemo videti iz naših rezultata, ovo je uticaj subjektivne norme na spremnost za prenošenje znanja je visokog intenziteta, gledajući i direktni i totalni efekat.

5.1.12 Stav prema prenošenju znanja

Distribucija ukupnog skora za upitnik stav prema prenošenju znanja je levo asimetrična, tako da možemo zaključiti da su ispitanici značajno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. značajno pozitivno su ocenili stav prema prenošenju znanja.

Nisu utvrđene rodne razlike, ali je utvrđeno da postoje razlike između ispitanika različite struke na upitniku stav prema prenošenju znanja: ispitanici tehničke struke su imali niži skor, tj. imali su u većem broju niži stepen slaganja sa tvrdnjama iz ovog upitnika.

Ispitivanjem razlika prema tipu rukovođenja, utvrđeno je da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na upitniku za stav prema prenošenju znanja dok nisu utvrđene razlike prema vrsti delatnosti na ovom upitniku. Što se tiče ostalih nezavisnih varijabli, veći skor na upitniku stav prema prenošenju znanja je povezan sa kraćim organizacijskim stažem i napredovanjem na poslu.

Stav prema prenošenju znanja ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,903$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,929$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za stav prema prenošenju znanja iznosi 0,723 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti.

Latentna varijabla stav prema prenošenju znanja ima vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,597$ i time ispunjava zahtev da endogene varijable u našem modelu imaju vrednost ovog koeficijenta iznad 0,5, što znači da je više od polovine varijanse endogenih varijabli u strukturalnom modelu objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno ili indirektno utiču na njih, što je značajan rezultat. Vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,597$ se po svim kriterijumima smatra jakom do umereno jakom, te time potvrđuje kvalitet strukturalnog modela.

Direktni uticaj stava prema prenošenju znanja na spremnost za prenošenje znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,436$; $p<0,01$). Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju veze između stava prema prenošenju znanja i spremnosti za prenošenje znanja nema

medijacije jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

5.1.13 Spremnost za prenošenje znanja

Distribucija skorova ispitanika na obe subskale upitnika spremnost za prenošenje znanja je umereno levo asimetrična, tako da zaključujemo da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz ovih subskala tj. umereno pozitivno se slažu s tvrdnjama o spremnosti za prenošenje eksplicitnog i implicitnog znanja. Distribucija ukupnog skora za upitnik spremnost za prenošenje znanja je umereno levo asimetrična, tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili spremnost za prenošenje znanja u svojim organizacijama.

Pomoću t-testa utvrđene su statistički značajne rodne razlike u skorovima na upitniku spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja, koji predstavlja jednu subskalu upitnika spremnost za prenošenje znanja i to takve da su žene imale veći skor na ovom upitniku. Nisu utvrđene razlike prema vrsti delatnosti na ovom upitniku, ali je utvrđeno da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na upitniku spremnost za prenošenje znanja kao i na njegovoj subskali spremnost za prenošenje implicitnog znanja.

Ako posmatramo povezanost sa ostalim nezavisnim varijablama, možemo uočiti da osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitniku spremnost za prenošenje znanja, kao i na njegovoj subskali spremnost za prenošenje implicitnog znanja, kao i da ispitanici koji imaju viši položaj u organizaciji imaju viši skor na upitniku spremnost za prenošenje znanja kao i na obe njegove subskale, spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja i spremnost za prenošenje implicitnog znanja. S druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imaju manji skor na subskali spremnost za prenošenje implicitnog znanja.

Spremnost za prenošenje znanja ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,870$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,939$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za spremnost za prenošenje znanja iznosi 0,885 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum

konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti.

Latentna varijabla spremnost za prenošenje znanja ima vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,554$ i time ispunjava zahtev da endogene varijable u našem modelu imaju vrednost ovog koeficijenta iznad 0,5, što znači da je više od polovine varijanse endogenih varijabli u strukturalnom modelu objašnjeno egzogenim varijablama koje direktno ili indirektno utiču na njih, što je značajan rezultat. Vrednost koeficijenta determinacije $R^2=0,554$ se po svim kriterijumima smatra jakom do umereno jakom, te time potvrđuje kvalitet strukturalnog modela.

Najveću vrednost koeficijenta putanje u našem strukturalnom modelu ($b=0,712$; $p<0,01$) ima direktni uticaj spremnosti za prenošenje znanja na prenošenje znanja koji je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što smo po teoriji razumne akcije i očekivali: ako neko nešto namerava, velika je verovatnoća da će to i učiniti. Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju veze između spremnosti za prenošenje znanja i prenošenja znanja nema medijacije jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

Ovim uticajem bavili su se Reychav & Weisberg (2010) koji su detaljno ispitivali uticaj spremnosti za prenošenje znanja i prenošenja znanja. Oni su ovo istraživanje vršili i po subskalama upitnika za spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja, te su na taj način ispitivali i tacitno i eksplicitno znanje. Identifikovan je veoma snažan uticaj spremnosti, odnosno namere da se prenese znanje, sa akcijom – prenošenjem znanja između zaposlenih u organizaciji. To se poklapa i sa našim rezultatom da je u celom strukturalnom modelu ovaj uticaj najvećeg intenziteta što se poklapa sa teorijom razumne akcije na osnovu koje je i izgrađen naš strukturalni model (Fishbein & Ajzen, 1975). S druge strane, drugi istraživači koji su se bavili ovom tematikom nisu ispitivali ovaj uticaj, jer su u svojim pojednostavljenim modelima izostavljali važne karike u lancu teorije razumne akcije: prenošenje znanja, odnosno spremnost za prenošenje znanja (Brock, Zmud, Young-Gul, & Jae-Nam, 2005; Xue, Bradley, & Liang, 2011).

Kako su potvrđeni pozitivni i značajni međusobni uticaji svih elemenata teorije razumne akcije (subjektivna norma, stav prema prenošenju znanja, spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja) definisani ovom teorijom možemo zaključiti sledeće:

Posebna hipoteza H7:

Subjektivna norma, stav prema prenošenju znanja, spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja imaju značajne pozitivne međusobne uticaje određene teorijom razumne akcije

je **potvrđena**.

5.1.14 Ekstrinzični pokretači

Distribucija skorova ispitanika na subskali očekivane nagrade je umereno desno asimetrična, tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno negativno ocenili stavke iz ovog upitnika tj. umereno se ne slažu s tvrdnjama da će biti adekvatno nagrađeni za svoje znanje. S druge strane, distribucija skorova za upitnik očekivani recipročni odnos je umereno levo asimetrična, tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili očekivanja od svojih kolega. Distribucija ukupnog skora za ekstrinzične pokretače je približno simetrična, što znači da su ispitanici sveukupno gledano prosečno ocenili stavke iz ovog upitnika tj. dali su prosečnu ocenu na tvrdnje u vezi njihovih ekstrinzičnih motivatora, odnosno pokretača u vidu materijalnih i nematerijalnih nagrada i recipročnog odnosa svojih kolega.

Nisu utvrđene rodne razlike niti razlike među strukama, dok je kod ispitivanja razlika prema tipu rukovođenja utvrđeno da ispitanici iz privatnih preduzeća imaju statistički značajno veći skor na upitniku očekivani recipročni odnos.

Što se tiče povezanosti sa ostalim nezavisnim varijablama, osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitniku očekivani recipročni odnos, dok ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imaju manji skor na kompletnom upitniku za ekstrinzične pokretače, odnosno na upitnicima očekivane nagrade i očekivani recipročni odnos.

Očekivani recipročni odnos ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,927$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,945$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za očekivani recipročni odnos iznosi 0,774 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti

koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti što se moglo videti ranije u radu.

Upitnik očekivane nagrade ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,873$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,926$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za upitnik očekivane nagrade iznosi 0,863 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti što se moglo ranije videti u radu.

Direktni uticaj očekivanog recipročnog odnosa na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i nedovoljno značajan ($b=0,060$; $p<0,1$). Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i nedovoljno značajan, što pokazuje da u slučaju uticaja očekivanog recipročnog odnosa na stav prema prenošenju znanja nema medijacije, jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela. Na osnovu ovoga možemo izvesti zaključak vezan za posebnu hipotezu H8:

Nasuprot rezultatima koje smo dobili, Bock i drugi (2005) su utvrdili značajan pozitivan uticaj očekivanog recipročnog odnosa na stav prema prenošenju znanja što se može pripisati drugoj populaciji, drugačijem organizacionom i društvenom kontekstu i kulturnom klasteru.

Direktni uticaj očekivanih nagrada na stav prema prenošenju znanja je negativan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=-0,049$; $p<0,05$). Ukupni efekat je nepromenjen: negativan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju uticaja očekivanih nagrada na stav prema prenošenju znanja nema medijacije, jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

Na osnovu ovoga možemo zaključiti sledeće:

Posebna hipoteza H8:

Ekstrinzični pokretači (motivatori) operacionalizovani podskalama očekivani recipročni odnos i očekivane nagrade imaju značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja

je odbačena.

Negativan predznak koeficijenta putanje b ukazuje na obrnuto srazmeran uticaj, odnosno obrnut smer uticaja: što je stav prema potrebi, neophodnosti i pozitivnom uticaju prenošenja znanja na organizacione performanse jasnije formiran kod nekog pojedinca, to će biti manja njegova očekivanja od nagrada za prenošenje svog znanja kolegama. Bock i drugi (2005) takođe su u svom istraživanju dobili negativan koeficijent putanje b mereći direktni uticaj očekivanih nagrada na stav prema prenošenju znanja, s tom razlikom da je u njihovom slučaju on dovoljno jakog intenziteta i značajnosti.

5.1.15 Intrinzični pokretači

Na osnovu distribucije skorova ispitanika na upitnicima za intrinzične pokretače, možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili stavke iz ovih upitnika tj. umereno pozitivno se slažu s tvrdnjama o osećaju samovrednosti i zadovoljstva u pomaganju drugima. Distribucija ukupnog skora za upitnik intrinzičnih pokretača je umereno levo asimetrična, tako da možemo zaključiti da su ispitanici umereno pozitivno ocenili sve stavke iz ovog upitnika tj. pozitivno su ocenili sopstvene intrinzične pokretače tj. motivatore u vidu osećaja samovrednosti i zadovoljstva u pomaganju svojim kolegama.

Nisu utvrđene rodne razlike, razlike među strukama kao ni razlike prema tipu rukovođenja i vrsti delatnosti na ovim upitnicima. Ako posmatramo povezanost s ostalim nezavisnim varijablama, osobe koje su napredovale na poslu imaju veći skor na upitniku osećaj samovrednosti dok, s druge strane, ispitanici koje imaju viši nivo obrazovanja imaju manji skor na upitniku očekivani recipročni odnos.

Osećaj samovrednosti ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,944$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,957$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7.

Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za osećaj samovrednosti iznosi 0,817, što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti.

Zadovoljstvo u pomaganju drugima ima vrednost Cronbachovog koeficijenta $\alpha=0,909$, dok Dillon-Goldsteinov (Jöreskogov) indikator kompozitne pouzdanosti ima vrednost $\rho_c=0,937$ i time su ispunjeni kriterijumi pouzdanosti koji donju granicu ovih vrednosti postavljaju na vrednost 0,7. Vrednost prosečne ekstrahovane varijanse (AVE) za zadovoljstvo u pomaganju drugima iznosi 0,787 što je veće od postavljene donje granice prihvatljivosti koja iznosi 0,5 te je ispunjen kriterijum konvergentne validnosti. Takođe, ispunjen je i kriterijum diskriminantne validnosti.

Direktni uticaj osećaja samovrednosti na subjektivnu normu je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,362$; $p<0,01$). Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju veze između osećaja samovrednosti i subjektivne norme nema medijacije jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

Posebna podhipoteza H9.1:

Osećaj samovrednosti ima značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu

je potvrđena.

Bock i drugi (2005) su u svom istraživanju utvrdili značajan pozitivan uticaj osećaja samovrednosti na subjektivnu normu što je u skladu sa rezultatima koje smo i mi dobili. Intenzitet ovog uticaja je jak, što u oba slučaja potvrđuje pretpostavku da osećaj samovrednosti značajno utiče na formiranje normativnih uverenja kod zaposlenih.

Direktni uticaj osećaja samovrednosti na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, nedovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,084$; $p<0,05$), a ukupni efekat je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,203$; $p<0,01$), uz povećanje vrednosti koeficijenta putanje, što potvrđuje značajnost medijacije u ovom slučaju. Medijacijska varijabla je u ovom slučaju, što je očigledno iz modela, subjektivna norma i u pitanju je delimična medijacija.

U istraživanju Bocka i drugih (2005) nije utvrđen značajan uticaj osećaja samovrednosti na stav prema prenošenju znanja, što se može

objasniti na sledeći način: oni su posmatrali samo direktni efekat između dve varijable, a nisu ispitivali medijacijski efekat u ovom slučaju varijable subjektivna norma. Iz ovog razloga je naše istraživanje sveobuhvatnije, detaljnije i dublje ulazi u ispitivanje i tumačenje psihologije zaposlenih i organizacionog ponašanja projektovanih na organizacione varijable. Mi smo u našem istraživanju utvrdili da direktni efekat osećaja samovrednosti na stav prema prenošenju znanja, iako značajan, nije dovoljnog intenziteta. S druge strane, pokazali smo da je totalni efekat osećaja samovrednosti na stav prema prenošenju znanja značajan i jak, iz čega vidimo da je prisutan jak uticaj medijacije varijable subjektivna norma.

Direktni uticaj zadovoljstva u pomaganju drugima na stav prema prenošenju znanja je pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan ($b=0,473$; $p<0,01$). Ukupni efekat je nepromenjen: pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan, što pokazuje da u slučaju veze između zadovoljstva u pomaganju drugima i stava prema prenošenju znanja nema medijacije jer nema ni medijacijske varijable, što se lako može uočiti na grafičkom prikazu našeg strukturalnog modela.

Posebna podhipoteza H9.2:

Osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima imaju značajan pozitivan uticaj na stav prema prenošenju znanja

je potvrđena.

Kako je navedeno u jednom ranijem istraživanju (Lin, 2007), zadovoljstvo u pomaganju drugima je jedan od glavnih pokretača zaposlenih u organizacijama, a kako je pokazano, zadovoljstvo u pomaganju drugima ima značajan uticaj na stav prema prenošenju znanja i nameru-spremnost za prenošenje znanja. Naši rezultati pokazuju sličan efekat, s tim da mi nismo modelovali direktni uticaj zadovoljstva u pomaganju drugima na spremnost za prenošenje znanja te tu ne možemo povući paralelu. Potrebno je naglasiti da je u našem modelu ovaj uticaj najjači direktni uticaj neke egzogene varijable na neku endogenu varijablu i ovo je veoma važan zaključak koji ukazuje na snagu i značaj intrinzičnih motivatora kao generatora određenog organizacionog ponašanja.

U ovom istraživanju nije ispitivan uticaj podskale zadovoljstvo u pomaganju drugima na subjektivnu normu jer, po ugledu na ranija istraživanja, ovaj uticaj nije ni modelovan. Ovo je veoma važno naglasiti

zbog potvrđivanja posebne hipoteze H9. Na osnovu svega navedenog možemo zaključiti sledeće:

Posebna hipoteza H9:

Intrinzični pokretači (motivatori) operacionalizovani podskalama osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima imaju značajan pozitivan uticaj na subjektivnu normu (osećaj samovrednosti) i stav prema prenošenju znanja (osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima)

je potvrđena.

Na samom kraju ostaje da analiziramo prvu opštu hipotezu našeg istraživanja. Kako je na osnovu celokupnih rezultata istraživanja, njihove analize i tumačenja, kao i potvrđenosti ostalih opštih hipoteza (HO2 i HO3) pokazano kako postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija organizacione klime i liderstva u procesu prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji, možemo zaključiti sledeće:

Opšta hipoteza HO1:

Postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija organizacione klime i liderstva u procesu prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.

je potvrđena.

6 ZAKLJUČAK

Rezultati koji su dobijeni proširuju, dodatno pojašnjavaju i produbljuju saznanja koja su dobijena u ranijim istraživanjima i na neki način objedinjavaju ih u jedan okvir koji nam dozvoljava da sagledamo celokupnu sliku ispitivanih organizacionih varijabli koje utiču na proces prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji kao i na intenzitet i značajnost pojedinih direktnih i ukupnih uticaja između latentnih varijabli ispitanog i procenjenog strukturalnog modela u našim uslovima. Tako na primer, Bock i drugi (2005) zaključuju kako organizaciona klima utiče na prenošenje znanja putem uticaja na stav prema prenošenju znanja, ali oni su u svom istraživanju bili fokusirani na spremnost za prenošenje znanja a nisu ispitivali treći korak teorije razumne akcije koji predstavlja akcija, to jest proces prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji u našem slučaju. S druge strane, Srivastava i Bartol (2006) utvrdili su direktnu povezanost između delegirajućeg liderstva i prenošenja znanja, ali nisu ispitali medijacijsku ulogu stava prema prenošenju znanja i spremnosti za prenošenje znanja, odnosno nisu u svoje istraživanje integrisali teoriju razumne akcije.

Najpribližnije istraživanje našem izvršili su Xue i drugi (2011) koji su se fokusirali na nivo timova a ne celokupne organizacije, i koji su ispitivali uticaj timske klime i delegirajućeg liderstva na prenošenje znanja. Njihov model, za razliku od našeg, nije uzeo u obzir jedan od tri koraka teorije razumne akcije – spremnost odnosno nameru da se neka akcija izvrši, zatim subjektivnu normu kao prvi korak (uz stav) i veoma važan deo teorije razumne akcije, kao ni personalne preduslove (pokretače, motivatore) koji su isto tako veoma važni jer kod zaposlenih utiču na formiranje stavova i/ili normativnih uverenja. Oni su u svom radu utvrdili pozitivne i značajne uticaje timske klime i delegirajućeg liderstva na stav prema prenošenju znanja i proces prenošenja znanja između članova tima, kao i značajan uticaj stava prema prenošenju znanja na prenošenje znanja. Konačno, Reyshav i Weisberg (2011), utvrdili su značajan pozitivan uticaj između spremnosti za prenošenje znanja i akcije – procesa prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji bez ispitivanja faktora organizacionog okruženja koji bi dodatno direktno i/ili indirektno uticali na ove relacije.

Analizom rezultata našeg istraživanja možemo uočiti da su potvrđene pojedine veze između latentnih varijabli u našem

strukturalnom modelu koje su ranije bile ispitivane u mnogim istraživanjima u različitim društvenim i organizacionim okruženjima i kulturnim klasterima (SAD, Koreja, Izrael itd.). Naravno, neke pretpostavljene veze između latentnih varijabli su opovrgnute, ali i to je značajan rezultat koji doprinosi razumevanju veza između pojedinih organizacionih varijabli u srpskom organizacionom i društvenom kontekstu.

Najznačajniji rezultati istraživanja su:

- Utvrđeno je da postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija organizacione klime i liderstva u procesu prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.
- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj organizacione klime koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji. Direktni uticaj je nedovoljnog intenziteta ali je totalni efekat pozitivan i dovoljno jakog intenziteta, tako da je u ovom slučaju utvrđena medijacijska uloga varijable spremnost za prenošenje znanja.
- Utvrđeno je da organizaciona klima koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti značajno pozitivno utiče na subjektivnu normu zaposlenih preko dovoljno jakog direktnog uticaja dok, s druge strane, nema značajan ni direktni ni indirektni uticaj (preko subjektivne norme) na formiranje stava prema prenošenju znanja kod zaposlenih.
- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj organizacione klime koju karakterišu izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti na spremnost za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji. Direktni uticaj nije dovoljno jakog intenziteta ali je totalni efekat ostvaren sabiranjem direktnog i indirektnog efekta ostvarenog preko medijacijskih varijabli subjektivna norma i stav prema prenošenju znanja.
- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj delegirajućeg stila liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, kako direktni dovoljnog intenziteta, tako i ukupni koji predstavlja zbir direktnog i indirektnog uticaja, preko medijacijske varijable spremnost za prenošenje znanja.
- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj delegirajućeg stila liderstva na subjektivnu normu zaposlenih, kako direktni tako i ukupni koji su istog intenziteta i značajnosti, jer u ovom

slučaju ne postoji medijacijska varijabla, što se jasno može videti na našem strukturalnom modelu instraživanja.

- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj delegirajućeg stila liderstva na stav prema prenošenju znanja. Direktni uticaj je nedovoljnog intenziteta, ali je ukupni uticaj uzimajući u obzir medijacijsku varijablu subjektivnu normu pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan.
- Utvrđen je značajan pozitivan uticaj delegirajućeg stila liderstva na spremnost za prenošenje znanja. Direktni uticaj je nedovoljnog intenziteta, ali je ukupni uticaj, uzimajući u obzir medijacijske varijable subjektivna norma i stav prema prenošenju znanja, pozitivan, dovoljno jakog intenziteta i značajan.
- Utvrđeni su međusobni značajni i pozitivni uticaji između elemenata teorije razumne akcije, odnosno sledećih latentnih varijabli: subjektivna norma i stav prema prenošenju znanja, stav prema prenošenju znanja i spremnost za prenošenje znanja i konačno, spremnost za prenošenje znanja i prenošenje znanja.
- Utvrđeno je da ekstrinzični motivatori u vidu očekivanog recipročnog odnosa i očekivanih nagrada nemaju značajan uticaj na formiranje stava prema prenošenju znanja kod zaposlenih.
- Utvrđeno je da intrinzični pokretači osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima značajno pozitivno utiču na normativna uverenja (osećaj samovrednosti) i formiranje stava prema prenošenju znanja (osećaj samovrednosti i zadovoljstvo u pomaganju drugima).

Ovom disertacijom i sprovedenim istraživanjem napravljena je sinteza nekoliko relevantnih istraživanja izvršenih u različitim društvenim i kulturnim okruženjima koja su se bavila uticajem određenih organizacionih varijabli na proces prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji. U Srbiji a i šire, sudeći po dostupnim informacijama u naučnoj literaturi i na internetu, ne postoji jedno ovakvo sveobuhvatno istraživanje te iz tog razloga možemo sa priličnom sigurnošću tvrditi da su dobijeni značajni rezultati koji predstavljaju novu naučnu informaciju.

Dobijeni rezultati mogu biti veoma korisni prvenstveno našim naučnicima i istraživačima, ali i praksi – na osnovu ovih rezultata mogu se sprovesti mere koje bi u našim organizacijama doprinele poboljšanju procesa prenošenja znanja između zaposlenih u organizacijama čime bi se unapredile performanse takvih organizacija. Ovi rezultati mogu biti

značajni i globalnoj naučno-istraživačkoj zajednici u smislu analize i tumačenja dobijenih rezultata, zatim smernica za prilagođavanje instrumenata istraživanja određenom društvenom i organizacionom kontekstu, dizajniranju strukturalnog modela i konačno, upotrebi statističkih metoda prikazanih i primenjenih u ovom radu pri validaciji i analizi strukturalnih modela istraživanja.

Na osnovu rezultata ovog istraživanja veoma je jasno da su lideri ti koji kao kreatori i dizajneri organizacione klime, a dugoročno i organizacione kulture, indirektno mogu uticati na zaposlene u smislu kreiranja takvog okruženja koje će podsticati razmenu i prenošenje znanja između zaposlenih. Jasno je pokazano da takva organizaciona klima mora imati izražene dimenzije pripadnosti, inovativnosti i pravednosti i lideri moraju voditi računa o tome da se razvija osećaj pripadnosti, podstiče inovativnost i primenjuje princip pravednosti u svakodnevnim organizacionim aktivnostima da bi se ostvario jedan od preduslova za prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji.

S druge strane, direktni uticaj lidera je primena odgovarajućeg stila liderstva; istraživanjem u okviru ove disertacije pokazano je da delegirajući stil liderstva značajno pozitivno utiče na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji, te su preporuke usmerene u tom pravcu. Potrebno je da lideri svojim sledbenicima-saradnicima budu uzor i primer u organizacionim aktivnostima, da ih uključuju u procese odlučivanja, da potstiču njihov stalni trening i usavršavanje, zatim da vode računa da oni budu upoznati sa svim relevantnim informacijama vezanim za organizaciju i konačno, da pokazuju jasnu i iskrenu brigu i empatiju prema svojim sledbenicima-saradnicima u svim situacijama.

Organizaciona klima sa izraženim dimenzijama pripadnosti, inovativnosti i pravednosti i delegirajući stil liderstva sa svojih pet dimenzija razvijaju i osećaj samovrednosti kod zaposlenih, kao i osećaj zadovoljstva pri pomaganju drugima. Ovi intrinzični pokretači, pokazano je u rezultatima istraživanja u okviru ovog rada, značajno pozitivno utiču na formiranje normativnih uverenja i stavova vezanih za prenošenje znanja, te je ovo još jedan indirektan uticaj koji kao rezultat ima poboljšanje procesa prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji.

Glavni rezultat ove disertacije je činjenica da su dokazani pozitivni i značajni uticaji organizacione klime koja je okarakterisana izraženim dimenzijama inovativnosti, pravednosti i pripadnosti i delegirajućeg stila liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizacijama u našem, još uvek tranzicionom, društvenom i organizacionom okruženju.

Ovi uticaji do sada nisu istraživani u našim uslovima, te je upravo to nova naučna informacija i originalan doprinos nauci koji ova disertacija pruža. Ovim istraživanjem ispitane su, istovremeno, i mnoge druge organizacione varijable što se može lako uočiti uvidom u posebne hipoteze istraživanja, i potvrđene su ili odbačene pretpostavke o njihovom značajnom uticaju u okviru dizajniranog, ispitanog i procenjenog strukturalnog modela. Isto tako, verifikovani su i primenjeni sasvim novi instrumenti i statističke metode u našim uslovima, pri čemu prvenstveno mislimo na strukturalno modelovanje parcijalnom regresijom metodom najmanjih kvadrata i korišćenje namenskog programskog paketa SmartPLS što, prema dostupnim saznanjima, predstavlja pionirski poduhvat na našim prostorima a i šire u regionu, sa izuzetkom Slovenije gde su, na osnovu javno dostupnih informacija, pri izradi nekoliko disertacija korišćeni ovaj metod statističke obrade i strukturalnog modelovanja, kao i navedeni programski paket.

Ograničenja u izradi ove disertacije vezana su uglavnom za tip i vlasničku strukturu organizacija u kojima je bilo moguće izvršiti istraživanje. Veliku većinu organizacija u našem istraživanju čine uslužne organizacije u javnom/državnom vlasništvu. Ovaj disbalans može se objasniti na dva načina: prvo, na teritoriji AP Vojvodine gde je vršeno istraživanje u današnje vreme nedovršene tranzicije i ekonomske krize je veoma mnogo proizvodnih organizacija propalo, te je izbor bio sužen a drugo, povezano s prvim, je činjenica da i to malo uspešnih privatnih organizacija nije bilo voljno da učestvuje u istraživanju zbog otpora i straha vlasnika i/ili menadžmenta od navodnog potencijalnog odavanja poslovnih tajni i/ili stvaranja loše slike o rukovodiocima. Isti slučaj bio je i sa uslužnim privatnim organizacijama.

Smer u kome bi naredna istraživanja trebalo da idu, jer ova disertacija je samo načela jedno veliko poglavlje i široku temu, je istraživanje motivacionih faktora, odnosno personalnih preduslova kako smo ih mi nazvali, koji nisu bili u fokusu ove disertacije ali su se pokazali kao veoma značajni. Isto tako, naredna istraživanja trebalo bi da ispituju uticaj različitih stilova liderstva (transformaciono, harizmatsko itd.) i organizacione kulture na formiranje normativnih uverenja i stavova, namera i akcije kao ključnih elemenata teorije razumne akcije i teorije planiranog ponašanja koje pokušavaju da nađu odgovor na jedno veoma važno i kompleksno pitanje: kako uticati na zaposlene na taj način da oni rade i deluju u pravcu poboljšanja ličnih, timskih i, konačno, organizacionih performansi.

7 LITERATURA

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33 (3), 289–301.
- Abbey, A., & Dickson, J. (1983). R & D work climate and innovation in semi-conductors. *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- Adžić, S. (2004). *Lider u marketingu*. Beograd: Ekonomski institut.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), 30-43.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Ajzen, I. (1996). The directive influence of attitudes on behavior. In P. M. Gollwitzer, & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 385-403). New York, NY: Guilford.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2011). An evaluation of PLS based complex models: The roles of power analysis, predictive relevance and GoF index. *Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011)* (pp. 1-7). Detroit: Association for Information Systems.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 22-42.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges and benefits. *Communications of the AIS*, 1 (7), 2-36.
- Albers, S. (2009). PLS and success factor studies in marketing. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications* (pp. 409-425). Berlin: Springer.
- Alverson, M. (1991). Organisational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*, 28 (3), 207-225.

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80 (8), 52-61.
- Amabile, T., Burnside, R. M., & Gyskiewicz, S. S. (1999). *User's manual for KEYS assessing the climate for creativity*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (3), 235-258.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), 571-582.
- Armitage, C. J., & O'Malley, P. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 249-269.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10 (4), 837-847.
- Award, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Education International/Prentice Hall.
- Bagozzi, R. P. (2007). On the meaning of formative measurement and how it differs from reflective measurement: Comment on Howell, Breivik, and Wilcox. *Psychological Methods*, 12 (2), 229-237.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Baird, L., & Henderson, J. C. (2001). *The knowledge engine*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1988). Organizational application of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13 (2), 275-302.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. (1963). Imitation of film-mediated aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 3-11.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. (1961). Transmission of aggression through imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575-582.
- Barker, R. G. (1965). Explorations in ecological psychology. *American Psychologist*, 20 (1), 1-14.
- Barry, B., & Hardin, R. (1982). *Rational man and irrational society?* Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: Free Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the new era*. Boston, MA : McGraw-Hill.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96-109.
- Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21 (4), 617-639.
- Bennis, W. G. (1991). The 4 competences of leadership. In D. Kolb, I. Rubin, & J. Osland (Eds.), *The organizational behaviour reader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Bitel, L. (1997). *Liderstvo*. Beograd: Clio.
- Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. H. (1985). *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 22-36.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York, NY: William Morrow.
- Bock, G., Zmud, R. W., Young-Gul, K., & Jae-Nam, L. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-111.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: Wiley.
- Bollen, K. A., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2), 305-314.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11 (2), 238-263.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-256.
- Buckman, R. H. (1998). Knowledge sharing at Buckman Labs. *The Journal of Business Strategy*, 19 (1), 11-15.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 5, 477-500.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. A. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17 (3), 288-307.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1989). A casual model of organizational performance. In J. W. Pfeiffer (Ed.), *The 1989 annual: Developing human resources*. San Francisco, CA: Pfeiffer, Jossey-Bass.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3), 523-545.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5), 687-710.

- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 245-264.
- Call, D. (2005). Knowledge management - not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 19-30.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, W. L. (2005). *Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-based Organization*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Chen, W.-J., & Cheng, H.-Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468-476.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and application* (pp. 645-689). Berlin: Springer.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly*, 22 (1), vii-xvi.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chin, W. W., & Gopal, A. (1995). Adoption intention in GSS: Relative importance of beliefs. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 26 (2-3), 42-64.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement: Organizations and institutions: Sociological and economic approaches to the analysis of social structure), S95-S120.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 544-560.

- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (15), 1429-1464.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, 7 (2), 119-135.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5 (4), 400-421.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioural norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13 (3), 245-273.
- Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. New York, NY : Simon & Schuster.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Currie, G., & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 1027-1045.
- Damnjanović, P., Suša, B., Škunca, D., Milenković, S., & Ristić, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Etnostil.
- Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. Oxford: Oxford University Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press .
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (2nd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39 (2), 43-57.
- Davidson, M. C. (2003). Does organisational climate add to services quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), 206-213.
- Davison, A. C., & Hinkley, D. V. (2003). *Bootstrap methods and their application* (2nd ed.). New York, NY: Cambridge University Press.
- Dawes, R. (1980). Social dilemmas. *Annual Review of Psychology*, 31 (1), 169-193.
- Dawkins, C. E., & Frass, J. W. (2005). Decision of union workers to participate in employee involvement: An application of the theory of planned behaviour. *Employee Relations*, 27 (5), 511-531.

- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 118-127.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23 (2), 189-216.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Dennis, A. R. (1996). Information exchange and use in group decision making: You can lead a group of information, but you can't make it think. *MIS Quarterly*, 20 (4), 433-457.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Diamantopoulos, A. (1994). Modelling with LISREL: A guide for the uninitiated. *Journal of Marketing Management*, 10 (1-3), 105-136.
- Diamantopoulos, A. (2006). The error term in formative measurement models: Interpretation and modeling implications. *Journal of Modelling in Management*, 1 (1), 7-17.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17 (4), 263-282.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269-277.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31 (7), 262-266.
- Drucker, P. F. (1998). *Managing in a time of great change*. New York, NY: Truman Talley Books.
- Duffy, J. (2000). Knowledge management: To be or not to be? *Information Management Journal*, 34 (1), 64-67.
- Đorđević-Boljanović, J. (2009). *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
- Efron, B. (1982). *The jackknife, the bootstrap, and other resampling plans*. Philadelphia, PA: Society for Industrial and Applied Mathematics.

- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (1), 105-123.
- Ekvall, G. (1991). The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. In J. Henry, & D. Walker (Eds.), *Managing Innovation* (pp. 73-79). London: Sage.
- Erez, M., & Arad, S. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 591-597.
- Esposito Vinzi, V., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 47-82). Berlin: Springer-Verlag.
- Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Ryan, M. J. (1981). Generalizing from "imperfect" replication. *Journal of Business*, 54 (4), 597-610.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 171-186.
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 477-492). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1981). On construct validity: A critique of Miniard and Cohen's paper. *17* (3), 340-350.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6 (2), 205-222.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361-382.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 440-452.
- Fornell, C., & Cha, J. (1994). Partial least squares. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Advanced methods in marketing research* (pp. 52-78). Cambridge: Blackwell.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frappaolo, C. (2006). *Knowledge Management*. London: Capstone Publishing Ltd.

- Furham, A., & Goodstein, L. D. (1997). The organizational climate questionnaire (OCQ). In J. W. Pfeiffer (Ed.), *The 1997 annual: Volume 2, consulting* (pp. 163-179). San Francisco, CA: Pfeiffer, Jossey-Bass.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2009). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications* (pp. 691-711). Berlin: Springer.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23 (1), 48-70.
- Gardner, H., & Laskin, E. (1996). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York, NY: Basic Books.
- Garthwaite, P. H. (1994). An interpretation of partial least squares. *Journal of the American Statistical Association*, 89 (425), 122-127.
- Gates, B., & Hemingway, C. (2001). *Poslovanje brzinom misli*. Novi Sad: Prometej.
- Gecas, V. (1989). The social psychology of self-efficacy. *Annual Review of Sociology*, 15, 291-316.
- Geffen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modelling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4, 1-79.
- Geisser, S. (1975). predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61 (1), 101-107.
- Gibbert, M., & Krause, H. (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. In T. H. Davenport, & G. J. Probst (Eds.), *Knowledge management case book: Siemens best practices* (pp. 89-105). Erlangen, Germany: Publicis Corporate Publishing.
- Gilmer, B. (1961). *Industrial psychology*. New York, NY: Mc-Graw-Hill.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organization and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 767-794.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: A review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11 (2), 87-98.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.

- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Bojacis, R., & Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: ASEE Books.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1990). Rethinking rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, 18 (4), 62-76.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory. *Group & Organization Management*, 14 (4), 446-461.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8 (2), 153-170.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8 (2), 285-291.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter, special issue), 109-122.
- Grewal, R., Cote, J. A., & Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23 (4), 519-529.
- Grinberg, B. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid.
- Grubić-Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB print.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*, 26, 37-74.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Academy of Marketing Science*, 40 (3), 414-433.

- Hale, J. L., Householder, B. J., & Greene, K. L. (2003). The theory of reasoned action. In J. P. Dillard, & M. Pfau, *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 259-286). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Has-Tamarkin, G. (1995). *Lider u svakome od nas*. Beograd: Grmeč.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2006). *Organizational behavior* (11th ed.). Cincinnati, OH: Southwestern Publishing Company.
- Hemmelgarn, A., Glisson, C., & James, L. (2006). Organisational culture and climate: Implications for services and interventions research. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 13 (1), 73-89.
- Hendi, Č. (1996). *Bogovi menadžmenta*. Beograd: Želnid.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge Process Management*, 6 (2), 91-100.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in International Marketing* (pp. 277-319). Bingley: Emerald.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23 (1), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). Why organizations don't "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, & V. Wulf (Eds.), *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management* (pp. 3-26). Cambridge, MA: MIT Press.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 15 (3), 311-327.

- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25 (2), 182-202.
- Holsapple, C. W., & Singh, M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20 (1), 77-98.
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaboration. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (1), 37-54.
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, K. L., & Carvalho, M. A. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (2), 95-113.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 388-396.
- Hsu, M., Ju, T., Yen, G., & Chang, C. (2007). Knowledge-sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65 (2), 153-169.
- Hu, M.-L., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41-50.
- Huber, G. P. (2004). *The necessary nature of future firms: Attributes of survivors in a changing world*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10 (2), 72-79.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20 (2), 195-204.
- Hung, S., Durcikova, A., Lai, H., & Lin, W. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69 (6), 415-427.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.
- Iske, P., & Boersma, W. (2005). Connected brains-question and answer systems for knowledge sharing: Concepts, implementation and return on investment. *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), 126-145.
- Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1972). *Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional practice variables in a hospital milieu*. Lexington, KY: Office of Business Development and Government Services, College of Business and Economics, University of Kentucky.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Jöreskog, K. G. (1973). A general method for estimating a linear structural equation system. In A. S. Goldberger, & O. D. Duncan (Eds.), *Structural equation models in the social sciences* (pp. 85-112). New York, NY: Seminar.
- Jackofsky, E., & Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 319-334.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations in the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), 739-751.
- James, L. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 76, 214-224.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096-1112.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimension and their conceptual relationships with individual attitudes and behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 74-113.
- Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji. *Ekonomске teme*, 49 (4), 527-543.
- Jarvenpaa, S. L., & Staples, D. S. (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), 129-154.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). Critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30 (2), 199-218.
- Jennex, M. A. (2007). *Knowledge management in modern organizations*. Hershey, PA: Idea Group Inc (IGI).
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (2), 201-250.
- Jovanović, P. (2009). *Menadžment - teorija i praksa* (6th ed.). Beograd: Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50 (1), 121-146.

- Kalman, M. E. (1999). *The effects of organizational commitment and expected outcomes on the motivation to share discretionary information in a collaborative database: Communication dilemmas and other serious games*. Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Kalman, M. E., Monge, P., Fulk, J., & Heino, R. (2002). Motivations to resolve communication dilemmas in database-mediated collaboration. *Communication Research*, 29 (2), 125-154.
- Kangis, P., & Williams, D. G. (2000). Climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-540.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Kwok-Kee, W. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29 (1), 113-143.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. In L. R. Tripp (Ed.), *Industrial productivity* (pp. 146-171). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33 (1), 33-42.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 75 (4), 65-75.
- Kim, Y., & Lee, B. (1995). R&D project team climate and team performance in Korea: A multidimensional approach. *R&D Management*, 25 (2), 179-196.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Kolekofski, K. E., & Heminger, A. R. (2003). Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information & Management*, 40 (6), 521-532.
- Koning Jr., J. W. (1993). Three other r's: Recognition, reward and resentment. *Research and Technology Management*, 36 (4), 19-29.
- Koys, D. J., & Decotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-286.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected topic. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 546-553.

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35 (3), 634-717.
- LaFollette, W. R. (1975). How is the climate in your organization? *Personnel Journal*, 54 (7), 376-379.
- LaFollette, W. R., & Sims, H. P. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (2), 257-278.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 385-399.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. In J. C. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 1144-1170). Chicago, IL: Rand McNally.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. L. (1983). Will your organization be doing career development in the year 2000? *Training and Development Journal*, 37 (2), 14-20.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40 (3), 112-132.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299.
- Liang, H., Xue, Y., Ke, W., & Wei, K. K. (2010). Understanding the influence of team climate on IT use. *Journal of the Association for Information Systems*, 11 (8), 414-432.
- Likert, R. L. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Likert, R. L. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135-149.
- Lirtzman, S. I., House, R. J., & Rizzo, J. R. (1973). An alternative to organizational climate: The measurement of organizational practices. *33rd Annual Academy of Management Meetings, August 21, 1973*, (p. 2). Boston, MA.

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Loew, R., Kuemmel, K., Ruprech, J., Bleimann, U., & Walsh, P. (2007). Approaches for personalized knowledge retrieval. *Internet Research*, 17 (1), 46-60.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica.
- Lončarević, R. (2005). *Menadžment u akciji: Komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- Lončarević, R., Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2007). *Menadžment: Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behaviour*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Macintosh, A. (1995). *Position paper on knowledge asset management*. Edinburgh: Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 418-432.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. 21 (4), 58-60.
- Malhotra, Y. (1997). Knowledge management in inquiring organizations. *Proceedings of the 3rd Americas Conference on Information Systems*, (pp. 293-295). Indianapolis.
- Malhotra, Y., & Galletta, D. F. (1999). Extending the technology acceptance model to account for social influence: Theoretical bases and empirical validation. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Science (HICSS 32)* (pp. 6-19). Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), 106-128.
- Mašić, B., & Đorđević-Boljanović, J. (2005). Menadžment znanja: Koncept za kreiranje konkurentne prednosti u novoj ekonomiji. *Montenegrin Journal of Economics*, 1 (2), 71-84.
- Marković, B. (1998). *Organizacija i upravljanje školom*. Užice: Univerzitet u Kragujevcu, Učiteljski fakultet.

- Marwell, G., & Oliver, P. (1993). *The critical mass in collective action: A micro-social theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McLure Wasko, M., & Faraj, S. (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), 155-173.
- McMurray, D. W. (2001). The importance of 'goodness of fit' between organizational culture and climate in the management of change: A case study in the development of online learning. *Association for Learning Technology Journal*, 9 (1), 73-83.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18 (4), 369-385.
- Meehl, P. E. (1990). Why summaries of research on psychological theories are often uninterpretable. *Psychological Reports*, 66 (1), 195-244.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York: Plenum Press.
- Mihić, L. (2011). Strukturalno modelovanje razlika aritmetičkih sredina: Polne razlike na latentnim dimenzijama pozitivnog i negativnog afektiviteta. *Primenjena Psihologija* (4), 377-392.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-46.
- Muchinsky, P. M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study. *Personnel Psychology*, 29 (3), 371-392.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusion and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 23.

- Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. (2009). Organizational characteristics fostering intellectual capital in Canada and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 135-148.
- Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. (2011). Organizational culture, climate and IC: An interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (2), 224-248.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 134-139.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: Teorija i praksa* (4. ed.). Beograd: Data Status.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Oh, H. (2000). Corporate knowledge management and new challenges for HRD. In K. P. Kuchinke (Ed.), *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*, (pp. 907-912). Raleigh-Durham.
- O'Dell, K. G. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. New York, NY: Free Press.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision*, 56 (1), 56-90.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organisational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1345-1357.
- Park, H., Ribiere, V., & Schulte, W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 106-117.
- Parkhe, A. (1993). A strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.

- Patterson, M. G., Warr, P. G., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77 (2), 193-216.
- Payne, R. (1990). Maddness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's 'A longitudinal study of climate'. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (1), 77-80.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics - Theory Research and Practice*, 6 (2), 172-197.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., et al. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22 (4), 273-307.
- Petković, M. (2011). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: CID.
- Petković, M., Janićijević, N., & Bogićević, B. (2002). *Organizacija: Teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Petković, M., Janićijević, N., & Bogićević-Milikić, B. (2009). *Organizacija: Dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene*. Beograd: CID.
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31 (4), 623-656.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (2), 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge: Towards a post critical philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pržulj, Ž. (2000). *Kultura i preduzetništvo*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut MSP.

- Qualls, W., & Puto, C. (1989). Organizational climate and decision framing: An integrated approach to analyzing industrial buying decisions. *Journal of Marketing Research*, 26 (2), 179-192.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Rafferty, T. J. (2003). School climate and teacher attitudes toward upward communication in secondary schools. *American Secondary Education*, 31 (2), 49-70.
- Randall, D. M., & Wolff, J. A. (1994). The time interval in the intention-behaviour relationship: Meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, 33 (4), 405-418.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory: A typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21 (4), 8-17.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2), 285-300.
- Rickards, T., Chen, M.-H., & Moger, S. (2001). Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships. *British Journal of Management*, 12 (3), 243-250.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 (beta). Hamburg, Germany: www.smartpls.de. Retrieved from <http://www.smartpls.de>.
- Robbins, S. (2003). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robinson, J. P., & Shaver, P. R. (1973). *Measures of social psychological attitudes*. Ann Arbor, MI: The Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Schaubroeck, J., & Merritt, D. E. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 738-754.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1985). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-41.

- Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: A futures perspective. In J. Hage (Ed.), *Futures of Organizations: Innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change. Issues in organization and management series* (pp. 181-203). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath & Com.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable change. *Organisational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- Schrouf, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4), 422-445.
- Seba, I., Rowley, J., & Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32 (4), 372-380.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20 (1), 18-38.
- Senge, P. (2005). *Peta disciplina - umetnost i praksa organizacije koja uči*. Novi Sad: ASEE Books.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15 (3), 325-343.
- Shockley, W. (2000). Planning to Knowledge Management. *Quality Progress*.
- Sims Jr, H. P., & LaFollette, W. (1975). An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology*, 28 (1), 19-38.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), 257-273.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1991). Leadership: The management of meaning. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, & J. S. Osland (Eds.), *The organizational behavior reader* (pp. 460-476). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48 (2), 346-357.
- Sparrowe, R. T., & Linder, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-552.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45-62.

- Srivastava, A., & Bartol, K. M. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26 (4), 62-74.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36 (2), 111-147.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Management* (9th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited/Prentice-Hall.
- Stoner, J. A., Friman, R. E., & Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*. Beograd: Želnid.
- Sunasse, N., & Sewry, D. (2003). An investigation of knowledge management implementation strategies. *Proceedings of SAICIT, ACM International Conference Proceedings Series*, 47, pp. 24-36.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behaviour: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (15), 1317-1339.
- Sutton, S. (1989). Smoking attitudes and behavior: Applications of Fishbein and Ajzen's theory of reasoned action to predicting and understanding smoking decisions. In T. Ney, & A. Gale (Eds.), *Smoking and human behavior* (pp. 289-312). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An intelligent organization: Performance, competence and knowledge management*. Oxford: Capstone.
- Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in public organizations: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 95-111.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue: Knowledge and the firm), 27-43.

- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Tenenhaus, M. (2008). Component-based structural equation modeling. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (7-8), 871-886.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting* (pp. 739-742). Padova: CLEUP.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), 159-205.
- Thorn, B. K., & Connolly, T. (1987). Discretionary data bases: A theory and some experimental findings. *Communication Research*, 14 (5), 512-528.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An evaluation of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35 (3), 303-329.
- Vidović, S. (2005). *Nauči, poentiraj*. Beograd: Nemačka organizacija za tehničku saradnju (GTZ).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 548-564.
- Wasko, M., & Faraj, S. (2000). It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), 155-173.
- Wasko, M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29 (1), 34-56.

- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34 (1), 25-33.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2006). *Developing management skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Wold, H. (1989). Introduction to the second generation of multivariate analysis. In H. Wold (Ed.), *Theoretical empiricism* (pp. 7-11). New York, NY: Paragon House.
- Wold, H. O. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog, & H. O. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations, Part II* (pp. 1-54). Amsterdam: North-Holland.
- Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In H. M. Blalock, A. Aganbegian, F. M. Borodkin, R. Boudon, & V. Capecchi (Eds.), *Quantitative sociology: International perspectives on mathematical and statistical modeling* (pp. 307-357). New York, NY: Academic.
- Wold, S. (2001). Personal memories of the early PLS development. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 58 (2), 89-95.
- Wong, K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15 (2), 299-312.
- Xue, Y., Sankar, C. S., & Mbarika, V. W. (2004/2005). Information technology outsourcing and virtual team. *The Journal of Computer Information Systems*, 45 (2), 9-16.
- Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 5-9.
- Yang, J.-T. (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29 (2), 345-353.
- Yang, J.-T. (2009). Individual attitudes to learning and sharing individual and organizational knowledge in the hospitality industry. *The Services Industries Journal*, 29 (12), 1723-1743.
- Yoo, S. J., Huang, W. H., & Lee, D. Y. (2012). The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 359-378.

Yoo, Y., & Torrey, B. (2002). National culture and knowledge management in a global learning organization. In C. W. Choo, & N. Bontis, *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 421-434). Oxford, England: Oxford University Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (3), 67-78.

8 PRILOZI

Prilog 1: Spoljašnja zasićenja strukturalnog modela	298
Prilog 2: t-statistika spoljašnjih zasićenja strukturalnog modela	301
Prilog 3: Krostruktura strukturalnog modela prvog reda.....	304
Prilog 4: Krostruktura strukturalnog modela drugog reda	307
Prilog 5: Pristrasnost (CMV)	309
Prilog 6: Upitnik.....	310

Prilog 1: Spoljašnja zasićenja strukturalnog modela

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKSP	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
DEKSP1										0,925								
DEKSP2										0,938								
DIMP1											0,939							
DIMP2											0,931							
DIMP3											0,883							
IBIT1	0,908																	
IBIT2	0,933																	
IBIT3	0,875																	
IBIT4	0,904																	
INF1		0,907																
INF2		0,93																
INF3		0,916																
INF4		0,913																
INOV1			0,87															
INOV2			0,793															
INOV3			0,889															
KOU1				0,91														
KOU2				0,941														
KOU3				0,92														
MOTIV1																0,732		
MOTIV2																0,618		
MOTIV3																0,677		
NAGR1						0,867												
NAGR2						0,987												

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKSP	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
NORMA1																0,825		
NORMA2																0,858		
NORMA3																0,796		
ODNOS1						0,812												
ODNOS2						0,897												
ODNOS3						0,927												
ODNOS4						0,896												
ODNOS5						0,862												
PART1								0,918										
PART2								0,941										
PART3								0,919										
PRAV1									0,902									
PRAV2									0,815									
PRAV3									0,868									
PRIP1												0,855						
PRIP2												0,892						
PRIP3												0,898						
PRIP4												0,884						
SAMOV1							0,873											
SAMOV2							0,912											
SAMOV3							0,916											
SAMOV4							0,921											
SAMOV5							0,896											
SPEKS1													0,924					
SPEKS2													0,94					
SPIMP1														0,947				

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKSP	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
SPIMP2														0,949				
SPIMP3														0,917				
STAV1															0,885			
STAV2															0,713			
STAV3															0,898			
STAV4															0,896			
STAV5															0,847			
VODJ1																	0,783	
VODJ2																	0,907	
VODJ3																	0,782	
VODJ4																	0,899	
ZADOV1																		0,846
ZADOV2																		0,909
ZADOV3																		0,885
ZADOV4																		0,907

Prilog 2: t-statistika spoljašnjih zasićenja strukturalnog modela

	Original Sample Mean (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (S)	Standard Error (STEPP)	T Statistics (O/STEPP)
DEKSP1 <- Prenosnje eksplicitnog znanja	0,925	0,925	0,008	0,008	118,153
DEKSP2 <- Prenosnje eksplicitnog znanja	0,938	0,938	0,005	0,005	186,589
DIMP1 <- Prenosnje implicitnog znanja	0,939	0,939	0,006	0,006	163,726
DIMP2 <- Prenosnje implicitnog znanja	0,931	0,931	0,007	0,007	140,847
DIMP3 <- Prenosnje implicitnog znanja	0,883	0,883	0,011	0,011	77,599
IBIT1 <- Briga za zaposlene	0,908	0,908	0,009	0,009	98,768
IBIT2 <- Briga za zaposlene	0,933	0,933	0,006	0,006	160,278
IBIT3 <- Briga za zaposlene	0,875	0,875	0,010	0,010	88,818
IBIT4 <- Briga za zaposlene	0,904	0,903	0,008	0,008	112,142
INF1 <- Informisanje	0,908	0,907	0,008	0,008	115,622
INF2 <- Informisanje	0,930	0,929	0,007	0,007	139,916
INF3 <- Informisanje	0,916	0,916	0,008	0,008	121,885
INF4 <- Informisanje	0,913	0,913	0,007	0,007	131,802
INOV1 <- Inovativnost	0,870	0,870	0,009	0,009	98,019
INOV2 <- Inovativnost	0,793	0,793	0,018	0,018	44,501
INOV3 <- Inovativnost	0,889	0,889	0,008	0,008	114,032
KOU1 <- Koucing	0,910	0,910	0,008	0,008	114,825
KOU2 <- Koucing	0,941	0,941	0,006	0,006	167,120
KOU3 <- Koucing	0,920	0,920	0,008	0,008	121,527
MOTIV1 <- Subjektivna norma	0,732	0,732	0,023	0,023	31,807
MOTIV2 <- Subjektivna norma	0,618	0,617	0,035	0,035	17,505
MOTIV3 <- Subjektivna norma	0,677	0,677	0,027	0,027	25,365
NAGR1 <- Ocekivane nagrade	0,867	0,822	0,154	0,154	5,648
NAGR2 <- Ocekivane nagrade	0,987	0,942	0,211	0,211	4,684

	Original	Sample Mean	Standard	Standard Error	T Statistics
NORMA1 <- Subjektivna norma	0,825	0,825	0,013	0,013	63,529
NORMA2 <- Subjektivna norma	0,858	0,859	0,011	0,011	80,562
NORMA3 <- Subjektivna norma	0,796	0,797	0,016	0,016	50,338
ODNOS1 <- Ocekivani recipročni odnos	0,812	0,812	0,019	0,019	42,869
ODNOS2 <- Ocekivani recipročni odnos	0,897	0,897	0,011	0,011	84,031
ODNOS3 <- Ocekivani recipročni odnos	0,927	0,926	0,008	0,008	124,395
ODNOS4 <- Ocekivani recipročni odnos	0,897	0,897	0,011	0,011	79,871
ODNOS5 <- Ocekivani recipročni odnos	0,862	0,862	0,013	0,013	66,298
PART1 <- Participativno odlucivanje	0,918	0,918	0,008	0,008	116,548
PART2 <- Participativno odlucivanje	0,941	0,941	0,005	0,005	190,454
PART3 <- Participativno odlucivanje	0,919	0,919	0,007	0,007	129,695
PRAV1 <- Pravednost	0,902	0,902	0,009	0,009	105,634
PRAV2 <- Pravednost	0,815	0,815	0,016	0,016	50,705
PRAV3 <- Pravednost	0,868	0,868	0,010	0,010	88,678
PRIP1 <- Pripadnost	0,855	0,855	0,012	0,012	71,906
PRIP2 <- Pripadnost	0,892	0,892	0,008	0,008	115,675
PRIP3 <- Pripadnost	0,898	0,898	0,007	0,007	124,780
PRIP4 <- Pripadnost	0,884	0,884	0,009	0,009	98,362
SAMOV1 <- Osecaj samovrednosti	0,873	0,873	0,011	0,011	78,239
SAMOV2 <- Osecaj samovrednosti	0,912	0,912	0,008	0,008	110,760
SAMOV3 <- Osecaj samovrednosti	0,916	0,915	0,010	0,010	94,029
SAMOV4 <- Osecaj samovrednosti	0,921	0,921	0,007	0,007	126,201
SAMOV5 <- Osecaj samovrednosti	0,896	0,896	0,012	0,012	77,672
SPEKS1 <- Spremnost za prenosenje eksplicitnog znanja	0,924	0,924	0,008	0,008	119,729
SPEKS2 <- Spremnost za prenosenje eksplicitnog znanja	0,940	0,940	0,004	0,004	213,979
SPIMP1 <- Spremnost za prenosenje implicitnog znanja	0,947	0,947	0,006	0,006	150,369

	Original	Sample Mean	Standard	Standard Error	T Statistics
SPIMP2 <- Spremnost za prenosenje implicitnog znanja	0,949	0,949	0,005	0,005	174,885
SPIMP3 <- Spremnost za prenosenje implicitnog znanja	0,917	0,917	0,008	0,008	122,578
STAV1 <- Stav prema prenosjenju znanja	0,885	0,884	0,010	0,010	84,707
STAV2 <- Stav prema prenosjenju znanja	0,713	0,711	0,026	0,026	27,284
STAV3 <- Stav prema prenosjenju znanja	0,898	0,898	0,009	0,009	95,630
STAV4 <- Stav prema prenosjenju znanja	0,896	0,896	0,010	0,010	88,272
STAV5 <- Stav prema prenosjenju znanja	0,847	0,847	0,015	0,015	56,126
VODJ1 <- Vodjstvo primerom	0,783	0,783	0,021	0,021	37,103
VODJ2 <- Vodjstvo primerom	0,907	0,907	0,008	0,008	114,342
VODJ3 <- Vodjstvo primerom	0,782	0,782	0,021	0,021	36,816
VODJ4 <- Vodjstvo primerom	0,899	0,899	0,008	0,008	118,731
ZADOV1 <- Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,846	0,846	0,013	0,013	65,653
ZADOV2 <- Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,909	0,909	0,010	0,010	91,318
ZADOV3 <- Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,885	0,885	0,013	0,013	65,936
ZADOV4 <- Zadovoljstvo u pomaganju drugima	0,907	0,907	0,008	0,008	112,306

Prilog 3: Krostruktura strukturalnog modela prvog reda

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKS	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
DEKSP1	0,335	0,365	0,325	0,375	0,193	0,379	0,401	0,334	0,339	0,925	0,679	0,273	0,603	0,563	0,43	0,464	0,355	0,353
DEKSP2	0,314	0,341	0,298	0,342	0,182	0,395	0,419	0,322	0,301	0,938	0,792	0,22	0,634	0,614	0,49	0,504	0,331	0,395
DIMP1	0,329	0,375	0,327	0,391	0,155	0,46	0,462	0,373	0,329	0,773	0,939	0,262	0,625	0,683	0,584	0,559	0,381	0,48
DIMP2	0,297	0,323	0,293	0,345	0,188	0,419	0,452	0,333	0,311	0,746	0,931	0,232	0,612	0,67	0,55	0,545	0,321	0,475
DIMP3	0,328	0,356	0,344	0,382	0,166	0,438	0,464	0,384	0,35	0,659	0,883	0,291	0,582	0,68	0,605	0,591	0,38	0,483
IBIT1	0,908	0,704	0,439	0,677	0,248	0,345	0,322	0,641	0,676	0,321	0,315	0,377	0,344	0,373	0,277	0,477	0,662	0,207
IBIT2	0,933	0,753	0,499	0,758	0,239	0,346	0,309	0,713	0,723	0,323	0,311	0,43	0,335	0,384	0,292	0,498	0,713	0,216
IBIT3	0,875	0,731	0,495	0,735	0,286	0,365	0,279	0,714	0,743	0,305	0,318	0,448	0,329	0,338	0,276	0,483	0,7	0,219
IBIT4	0,904	0,732	0,474	0,733	0,248	0,352	0,316	0,707	0,745	0,31	0,308	0,416	0,335	0,359	0,28	0,501	0,693	0,232
INF1	0,755	0,907	0,497	0,75	0,251	0,363	0,358	0,722	0,651	0,348	0,333	0,384	0,353	0,37	0,272	0,497	0,675	0,275
INF2	0,723	0,93	0,469	0,743	0,215	0,372	0,362	0,731	0,614	0,364	0,384	0,337	0,356	0,44	0,386	0,498	0,673	0,319
INF3	0,736	0,916	0,494	0,759	0,205	0,357	0,308	0,716	0,65	0,326	0,332	0,377	0,344	0,368	0,298	0,482	0,696	0,271
INF4	0,744	0,913	0,476	0,722	0,236	0,357	0,317	0,696	0,6	0,35	0,354	0,343	0,344	0,385	0,322	0,483	0,655	0,265
INOV1	0,459	0,486	0,87	0,558	0,198	0,356	0,324	0,549	0,456	0,292	0,34	0,636	0,335	0,37	0,369	0,418	0,546	0,291
INOV2	0,371	0,34	0,793	0,373	0,25	0,274	0,289	0,372	0,33	0,28	0,259	0,467	0,289	0,293	0,232	0,352	0,409	0,155
INOV3	0,507	0,506	0,889	0,58	0,213	0,301	0,305	0,56	0,49	0,282	0,289	0,585	0,343	0,355	0,268	0,451	0,594	0,241
KOU1	0,742	0,744	0,561	0,91	0,227	0,363	0,324	0,812	0,656	0,368	0,376	0,444	0,353	0,417	0,348	0,541	0,739	0,284
KOU2	0,755	0,734	0,564	0,941	0,199	0,372	0,33	0,799	0,671	0,332	0,348	0,459	0,333	0,392	0,327	0,517	0,745	0,281
KOU3	0,727	0,77	0,537	0,92	0,224	0,384	0,364	0,781	0,629	0,363	0,4	0,42	0,391	0,439	0,375	0,515	0,718	0,327
MOTIV1	0,519	0,479	0,379	0,524	0,155	0,359	0,396	0,531	0,574	0,38	0,405	0,369	0,435	0,469	0,386	0,732	0,536	0,38
MOTIV2	0,296	0,316	0,254	0,298	0,082	0,351	0,309	0,32	0,38	0,308	0,367	0,265	0,358	0,404	0,345	0,618	0,338	0,309
MOTIV3	0,386	0,369	0,341	0,385	0,173	0,385	0,38	0,388	0,464	0,388	0,446	0,369	0,449	0,472	0,496	0,677	0,401	0,408
NORMA1	0,431	0,43	0,409	0,456	0,288	0,445	0,486	0,459	0,452	0,424	0,503	0,329	0,503	0,507	0,51	0,825	0,46	0,401
NORMA2	0,449	0,467	0,416	0,497	0,252	0,471	0,499	0,491	0,48	0,419	0,519	0,341	0,49	0,499	0,524	0,858	0,473	0,433

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKS	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
NORMA3	0,365	0,356	0,357	0,395	0,226	0,469	0,488	0,367	0,339	0,425	0,52	0,349	0,458	0,51	0,533	0,796	0,378	0,427
NAGR1	0,203	0,16	0,174	0,137	0,867	0,208	0,131	0,134	0,227	0,151	0,124	0,16	0,164	0,11	0,03	0,184	0,17	-0,004
NAGR2	0,292	0,262	0,267	0,254	0,987	0,291	0,204	0,239	0,286	0,205	0,193	0,215	0,252	0,196	0,091	0,281	0,251	0,045
ODNOS1	0,363	0,357	0,336	0,381	0,33	0,812	0,525	0,359	0,363	0,338	0,393	0,323	0,386	0,4	0,369	0,469	0,362	0,366
ODNOS2	0,326	0,332	0,319	0,354	0,263	0,897	0,598	0,337	0,363	0,351	0,404	0,31	0,42	0,474	0,404	0,494	0,349	0,412
ODNOS3	0,352	0,354	0,326	0,344	0,268	0,927	0,627	0,328	0,38	0,357	0,412	0,325	0,44	0,483	0,417	0,492	0,362	0,406
ODNOS4	0,365	0,367	0,336	0,371	0,248	0,896	0,657	0,364	0,383	0,39	0,455	0,32	0,495	0,527	0,493	0,505	0,368	0,432
ODNOS5	0,309	0,33	0,297	0,33	0,157	0,862	0,677	0,328	0,34	0,382	0,43	0,291	0,427	0,484	0,472	0,46	0,323	0,444
PART1	0,702	0,722	0,56	0,782	0,232	0,373	0,325	0,918	0,655	0,341	0,389	0,438	0,351	0,418	0,375	0,526	0,774	0,288
PART2	0,707	0,723	0,559	0,808	0,203	0,363	0,344	0,941	0,664	0,331	0,372	0,432	0,327	0,413	0,356	0,522	0,741	0,327
PART3	0,723	0,727	0,513	0,809	0,185	0,347	0,312	0,919	0,661	0,305	0,335	0,423	0,306	0,352	0,334	0,525	0,723	0,299
PRAV1	0,788	0,668	0,453	0,68	0,275	0,355	0,307	0,697	0,902	0,32	0,319	0,432	0,33	0,346	0,287	0,546	0,685	0,248
PRAV2	0,57	0,481	0,4	0,517	0,178	0,392	0,317	0,509	0,815	0,303	0,336	0,418	0,355	0,371	0,31	0,496	0,52	0,284
PRAV3	0,7	0,619	0,453	0,623	0,276	0,331	0,271	0,631	0,868	0,264	0,275	0,453	0,312	0,309	0,231	0,486	0,613	0,224
PRIP1	0,401	0,335	0,544	0,42	0,164	0,298	0,303	0,398	0,408	0,248	0,273	0,855	0,316	0,308	0,278	0,383	0,472	0,265
PRIP2	0,424	0,369	0,597	0,437	0,196	0,316	0,257	0,422	0,469	0,225	0,25	0,892	0,28	0,292	0,283	0,402	0,461	0,254
PRIP3	0,392	0,323	0,614	0,4	0,208	0,327	0,273	0,392	0,442	0,234	0,237	0,898	0,293	0,292	0,231	0,39	0,446	0,208
PRIP4	0,415	0,361	0,594	0,429	0,175	0,314	0,256	0,431	0,459	0,223	0,245	0,884	0,304	0,301	0,262	0,402	0,48	0,26
SAMOV1	0,325	0,368	0,354	0,364	0,166	0,668	0,873	0,351	0,352	0,389	0,451	0,3	0,487	0,525	0,501	0,525	0,353	0,498
SAMOV2	0,309	0,332	0,315	0,323	0,198	0,63	0,912	0,314	0,322	0,41	0,446	0,282	0,475	0,517	0,499	0,513	0,309	0,484
SAMOV3	0,307	0,319	0,337	0,325	0,177	0,634	0,916	0,304	0,306	0,392	0,456	0,298	0,47	0,525	0,473	0,51	0,308	0,467
SAMOV4	0,309	0,327	0,32	0,334	0,173	0,635	0,921	0,33	0,301	0,397	0,458	0,268	0,456	0,512	0,491	0,53	0,311	0,479
SAMOV5	0,278	0,309	0,297	0,312	0,163	0,623	0,896	0,294	0,277	0,402	0,448	0,243	0,451	0,516	0,504	0,502	0,286	0,51
SPEKS1	0,305	0,328	0,325	0,328	0,231	0,436	0,45	0,289	0,317	0,598	0,564	0,282	0,924	0,648	0,518	0,526	0,318	0,407
SPEKS2	0,382	0,38	0,38	0,393	0,218	0,487	0,512	0,367	0,395	0,638	0,663	0,343	0,94	0,782	0,55	0,586	0,379	0,477
SPIMP1	0,375	0,401	0,381	0,42	0,181	0,514	0,548	0,409	0,371	0,597	0,701	0,33	0,766	0,947	0,653	0,594	0,407	0,526

	IBIT	INF	INOV	KOU	NAGR	ODNOS	SAMOV	PART	PRAV	DEKS	DIMP	PRIP	SPEKS	SPIMP	STAV	NORMA	VODJ	ZADOV
SPIMP2	0,358	0,38	0,338	0,4	0,185	0,503	0,535	0,369	0,344	0,59	0,683	0,283	0,732	0,949	0,632	0,575	0,388	0,511
SPIMP3	0,397	0,42	0,41	0,449	0,147	0,509	0,533	0,421	0,401	0,593	0,691	0,337	0,668	0,917	0,657	0,612	0,438	0,558
STAV1	0,299	0,325	0,279	0,342	0,066	0,489	0,514	0,357	0,319	0,419	0,557	0,26	0,479	0,614	0,885	0,616	0,327	0,646
STAV2	0,197	0,244	0,225	0,289	-0,047	0,353	0,371	0,294	0,228	0,334	0,449	0,17	0,362	0,475	0,713	0,385	0,251	0,54
STAV3	0,278	0,328	0,304	0,339	0,08	0,449	0,49	0,34	0,28	0,447	0,564	0,289	0,512	0,624	0,898	0,55	0,326	0,687
STAV4	0,27	0,308	0,316	0,329	0,096	0,406	0,48	0,332	0,261	0,463	0,566	0,253	0,541	0,624	0,896	0,555	0,326	0,605
STAV5	0,269	0,269	0,334	0,309	0,124	0,397	0,455	0,304	0,263	0,432	0,536	0,283	0,533	0,584	0,847	0,52	0,324	0,512
VODJ1	0,513	0,537	0,515	0,57	0,189	0,323	0,276	0,567	0,473	0,287	0,32	0,414	0,274	0,328	0,293	0,438	0,783	0,224
VODJ2	0,715	0,682	0,539	0,741	0,222	0,339	0,308	0,741	0,645	0,328	0,355	0,477	0,345	0,404	0,315	0,523	0,907	0,291
VODJ3	0,573	0,527	0,485	0,578	0,176	0,325	0,272	0,57	0,503	0,317	0,325	0,408	0,311	0,35	0,306	0,423	0,782	0,23
VODJ4	0,751	0,716	0,537	0,768	0,222	0,366	0,314	0,807	0,724	0,313	0,33	0,474	0,335	0,391	0,328	0,534	0,899	0,278
ZADOV1	0,196	0,235	0,249	0,257	0,08	0,452	0,516	0,271	0,246	0,371	0,465	0,262	0,432	0,502	0,591	0,453	0,243	0,846
ZADOV2	0,233	0,288	0,258	0,305	0,04	0,457	0,523	0,318	0,287	0,368	0,477	0,264	0,442	0,52	0,622	0,497	0,303	0,909
ZADOV3	0,235	0,304	0,233	0,297	-0,018	0,369	0,43	0,294	0,262	0,33	0,433	0,236	0,394	0,468	0,614	0,444	0,268	0,885
ZADOV4	0,195	0,268	0,235	0,282	0,023	0,397	0,452	0,285	0,24	0,36	0,476	0,23	0,422	0,519	0,674	0,464	0,269	0,907

Prilog 4: Krostruktura strukturalnog modela drugog reda

	KLIMA	LIDERSTVO	NAGRADE	NORMA	ODNOS	PRENOS	SAMOVR	SPREMNO	STAV	ZADOV
Inovativnost	0,827	0,626	0,255	0,481	0,366	0,361	0,359	0,415	0,344	0,274
Pravednost	0,896	0,788	0,284	0,592	0,416	0,371	0,345	0,415	0,319	0,291
Pripadnost	0,726	0,509	0,211	0,447	0,356	0,289	0,308	0,358	0,298	0,279
Briga za zaposlene	0,776	0,904	0,282	0,542	0,389	0,366	0,339	0,411	0,311	0,242
Informisanje	0,699	0,904	0,247	0,535	0,395	0,402	0,367	0,43	0,349	0,308
Koučing	0,753	0,937	0,235	0,568	0,404	0,417	0,367	0,447	0,379	0,322
Participativno odlučivanje	0,750	0,925	0,223	0,567	0,39	0,395	0,353	0,416	0,383	0,329
Vođstvo primerom	0,764	0,899	0,241	0,572	0,4	0,402	0,347	0,434	0,367	0,305
NAGR1	0,235	0,175	0,868	0,183	0,208	0,145	0,131	0,144	0,03	-0,004
NAGR2	0,319	0,283	0,987	0,28	0,291	0,21	0,204	0,237	0,091	0,045
NORMA1	0,496	0,49	0,288	0,824	0,445	0,491	0,486	0,537	0,51	0,401
NORMA2	0,518	0,521	0,252	0,857	0,471	0,497	0,499	0,526	0,524	0,433
NORMA3	0,407	0,407	0,226	0,793	0,469	0,501	0,488	0,516	0,533	0,427
MOTIV1	0,563	0,567	0,155	0,736	0,359	0,415	0,396	0,481	0,386	0,38
MOTIV2	0,377	0,343	0,082	0,62	0,351	0,358	0,309	0,406	0,344	0,309
MOTIV3	0,48	0,422	0,173	0,678	0,385	0,442	0,38	0,49	0,496	0,408
ODNOS1	0,409	0,399	0,33	0,468	0,812	0,387	0,525	0,418	0,369	0,366
ODNOS2	0,4	0,372	0,263	0,493	0,897	0,4	0,598	0,476	0,404	0,412
ODNOS3	0,416	0,381	0,268	0,492	0,927	0,407	0,627	0,492	0,417	0,406
ODNOS4	0,422	0,402	0,248	0,505	0,896	0,448	0,657	0,544	0,493	0,432
ODNOS5	0,374	0,355	0,157	0,46	0,862	0,43	0,677	0,485	0,471	0,444
Prenošenje eksplicitnog znanja	0,388	0,401	0,201	0,52	0,415	0,942	0,44	0,688	0,495	0,402
Prenošenje implicitnog znanja	0,407	0,421	0,184	0,613	0,478	0,951	0,5	0,745	0,63	0,522
SAMOVR1	0,408	0,386	0,166	0,525	0,668	0,445	0,873	0,538	0,501	0,498

	KLIMA	LIDERSTVO	NAGRADE	NORMA	ODNOS	PRENOS	SAMOVR	SPREMNO	STAV	ZADOV
SAMOV2	0,37	0,348	0,198	0,513	0,63	0,453	0,912	0,528	0,499	0,484
SAMOV3	0,372	0,342	0,177	0,51	0,634	0,449	0,916	0,53	0,473	0,467
SAMOV4	0,357	0,353	0,173	0,529	0,635	0,453	0,921	0,516	0,491	0,479
SAMOV5	0,329	0,324	0,163	0,501	0,623	0,45	0,896	0,515	0,504	0,51
Spremnost za prenošenje eksplicitnog znanja	0,443	0,409	0,24	0,598	0,496	0,7	0,518	0,935	0,574	0,476
Spremnost za prenošenje implicitnog znanja	0,459	0,469	0,183	0,633	0,542	0,726	0,574	0,946	0,69	0,566
STAV1	0,349	0,362	0,066	0,616	0,489	0,519	0,514	0,584	0,884	0,646
STAV2	0,259	0,28	-0,047	0,385	0,353	0,416	0,371	0,447	0,713	0,54
STAV3	0,34	0,353	0,08	0,55	0,449	0,536	0,49	0,606	0,898	0,687
STAV4	0,329	0,343	0,096	0,555	0,406	0,545	0,48	0,621	0,896	0,605
STAV5	0,342	0,323	0,124	0,519	0,397	0,513	0,455	0,594	0,847	0,512
ZADOV1	0,292	0,264	0,08	0,452	0,452	0,443	0,516	0,498	0,591	0,846
ZADOV2	0,321	0,318	0,04	0,497	0,457	0,449	0,523	0,513	0,621	0,909
ZADOV3	0,292	0,306	-0,018	0,444	0,369	0,405	0,43	0,46	0,614	0,885
ZADOV4	0,278	0,286	0,023	0,464	0,397	0,444	0,452	0,502	0,674	0,907

Prilog 5: Pristrasnost (CMV)

Faktor	Početne ajgenvrednosti			Ekstrahovana suma kvadriranih zasićenja			Rotirana suma kvadriranih zasićenja		
	Λ	% varijanse	Kumulativni %	Λ	%	Kumulativni %	Λ	% varijanse	Kumulativni %
Metod ekstrakcije: analiza glavnih komponenti						Metod rotacije: Varimax			
1	25,664	39,482	39,482	25,664	39,482	39,482	14,493	22,296	22,296
2	7,307	11,241	50,724	7,307	11,241	50,724	7,065	10,87	33,166
3	2,988	4,597	55,321	2,988	4,597	55,321	4,509	6,936	40,102
4	2,549	3,921	59,242	2,549	3,921	59,242	4,433	6,82	46,923
5	2,342	3,602	62,844	2,342	3,602	62,844	4,123	6,344	53,266
6	1,537	2,365	65,21	1,537	2,365	65,21	3,675	5,654	58,92
7	1,429	2,198	67,408	1,429	2,198	67,408	2,887	4,442	63,362
8	1,286	1,978	69,386	1,286	1,978	69,386	2,122	3,264	66,626
9	1,177	1,81	71,196	1,177	1,81	71,196	2,12	3,262	69,888
10	1,046	1,609	72,805	1,046	1,609	72,805	1,896	2,917	72,805
Metod ekstrakcije: faktorisanje glavnih osa						Metod rotacije: Varimax			
1	25,664	39,482	39,482	25,356	39,008	39,008	14,335	22,054	22,054
2	7,307	11,241	50,724	7,011	10,786	49,795	7,38	11,354	33,408
3	2,988	4,597	55,321	2,726	4,193	53,988	4,835	7,438	40,846
4	2,549	3,921	59,242	2,222	3,419	57,407	4,197	6,457	47,302
5	2,342	3,602	62,844	2,052	3,156	60,563	4,066	6,255	53,558
6	1,537	2,365	65,21	1,285	1,976	62,54	3,352	5,156	58,714
7	1,429	2,198	67,408	1,096	1,686	64,225	1,83	2,815	61,529
8	1,286	1,978	69,386	0,954	1,468	65,693	1,64	2,523	64,052
9	1,177	1,81	71,196	0,914	1,406	67,099	1,384	2,129	66,182
10	1,046	1,609	72,805	0,758	1,167	68,266	1,355	2,084	68,266

Prilog 6: Upitnik

Upitnik koji je pred Vama ne predstavlja nikakav test znanja niti test sposobnosti. Ovde nema tačnih i netačnih ili vrednih i manje vrednih odgovora. Svi odgovori su dobri ako izražavaju Vaše pravo mišljenje. Prikupljeni rezultati biće korišćeni isključivo u naučnoistraživačke svrhe, za izradu doktorske disertacije. Upitnik je anonimian.

Pol: M Ž Starost: _____ Godine radnog staža: _____

Završena škola: a) srednja b) viša c) visoka d) specijalizacija, magistarski, doktorat

Po zanimanju ste: a) tehničke struke b) prirodne struke c) društvene struke

Koliko dugo radite u sadašnjoj organizaciji?

a) manje od 6 meseci

b) 6 meseci do godinu dana

c) 1-2 godine

d) 3-5 godina

e) više od 5 godina

Da li ste radeći u ovoj organizaciji:

a) unapređeni (napredovali ste) b) ostali ste na istom položaju c) nazadovali ste

U organizacionoj strukturi Vaše organizacije položaj na kome se nalazite pripada:

a) višem nivou b) srednjem nivou c) nižem nivou d) poslovođa e) radnik

Organizacija u kojoj radite je: a) državna ili JP b) privatna

Organizacija u kojoj radite je: a) proizvodna b) uslužna c) ostalo

Molimo Vas da zaokružite broj koji najviše odgovara Vašem stepenu slaganja sa iznetom tvrdnjom. Brojevi imaju sledeće značenje:

1. Uopšte se ne slažem
2. Uglavnom se ne slažem
3. Nisam siguran
4. Uglavnom se slažem
5. Potpuno se slažem

1.	Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi održavaju čvrste međusobne veze	1	2	3	4	5
2.	Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi uvažavaju stavove svojih kolega	1	2	3	4	5
3.	Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju jak osećaj zajedništva	1	2	3	4	5
4.	Zaposleni u mom odeljenju/radnoj grupi imaju dobru međusobnu saradnju	1	2	3	4	5
5.	U mom odeljenju/radnoj grupi se podstiče iznošenje ideja koje stvaraju nove mogućnosti	1	2	3	4	5
6.	U mom odeljenju/radnoj grupi se ceni preuzimanje rizika čak iako se to kasnije pokaže kao pogrešno	1	2	3	4	5
7.	U mom odeljenju/radnoj grupi se ohrabruje pronalaženje novih načina i metoda za izvršenje zadataka	1	2	3	4	5
8.	Lider postavlja visoke standarde performansi svojim ponašanjem	1	2	3	4	5
9.	Lider radi najviše što može	1	2	3	4	5
10.	Lider radi isto koliko i svaki član moje radne grupe	1	2	3	4	5
11.	Lider predstavlja dobar primer svojim ponašanjem	1	2	3	4	5
12.	Lider ohrabruje sledbenike da iskažu svoje ideje i sugestije	1	2	3	4	5
13.	Lider razmatra ideje i sugestije koje dolaze iz moje radne grupe	1	2	3	4	5
14.	Lider daje svim članovima radne grupe priliku da iznesu svoja mišljenja	1	2	3	4	5
15.	Lider predlaže načine za unapređenje performansi moje radne grupe	1	2	3	4	5
16.	Lider ohrabruje članove radne grupe da zajedno rešavaju probleme	1	2	3	4	5
17.	Lider ohrabruje članove radne grupe da međusobno dele informacije	1	2	3	4	5
18.	Lider obrazlaže odluke donete na nivou organizacije	1	2	3	4	5
19.	Lider obrazlaže organizacione ciljeve	1	2	3	4	5
20.	Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže pravila i očekivanja	1	2	3	4	5
21.	Lider mojoj radnoj grupi obrazlaže svoje odluke i akcije	1	2	3	4	5
22.	Lider iskazuje brigu za lične probleme članova radne grupe	1	2	3	4	5
23.	Lider iskazuje brigu za dobrobit članova radne grupe	1	2	3	4	5
24.	Lider ravnopravno tretira sve članove radne grupe	1	2	3	4	5
25.	Lider izdvaja vreme da strpljivo sasluša probleme članova radne grupe	1	2	3	4	5
26.	Verujem da moj rukovodilac ima dobru procenu	1	2	3	4	5
27.	Ciljevi koji su mi postavljeni u poslu su razumni i realni	1	2	3	4	5
28.	Moj rukovodilac ne favorizuje nijednog zaposlenog	1	2	3	4	5
29.	Dobiću novčanu nadoknadu za prenošenje svog znanja kolegama	1	2	3	4	5
30.	Dobiću dodatne poene za napredovanje u zamenu za prenošenje svog znanja	1	2	3	4	5
31.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da učvrsti moje veze sa postojećim članovima organizacije	1	2	3	4	5
32.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da doprinese boljem upoznavanju sa novim članovima organizacije	1	2	3	4	5
33.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da proširi krug povezanosti sa članovima organizacije	1	2	3	4	5
34.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da u budućnosti dovede do uspešnije saradnje sa istaknutim članovima organizacije	1	2	3	4	5
35.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da ostvari jače veze sa onim članovima organizacije sa kojima imam zajednički interes	1	2	3	4	5

36.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da im pomogne u rešavanju organizacionih problema	1	2	3	4	5
37.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da kreira nove poslovne mogućnosti za organizaciju	1	2	3	4	5
38.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da poboljša poslovne procese u organizaciji	1	2	3	4	5
39.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da unapredi produktivnost u organizaciji	1	2	3	4	5
40.	Prenošenje mog znanja kolegama trebalo bi da pomogne organizaciji da poboljša svoj učinak/performance	1	2	3	4	5
41.	Uživam u prenošenju svog znanja kolegama	1	2	3	4	5
42.	Zadovoljstvo mi je da pomažem kolegama putem prenošenja svog znanja	1	2	3	4	5
43.	Pomoći drugome prenošenjem sopstvenog znanja je sjajan osećaj	1	2	3	4	5
44.	Prenošenje mog znanja kolegama je prijatan osećaj	1	2	3	4	5
45.	Moj direktor misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	1	2	3	4	5
46.	Moj rukovodilac misli da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	1	2	3	4	5
47.	Moje kolege misle da bi trebalo da prenosim svoje znanje ostalim članovima organizacije	1	2	3	4	5
48.	Generalno, trudim se da sledim direktorovu politiku i namere	1	2	3	4	5
49.	Generalno, prihvatam i sprovodim odluku svog rukovodioca iako je ona drugačija od one koju bih ja doneo	1	2	3	4	5
50.	Generalno, poštujem i primenjujem odluku svog kolege	1	2	3	4	5
51.	Prenošenje mog znanja kolegama je dobra stvar	1	2	3	4	5
52.	Prenošenje mog znanja kolegama je štetno	1	2	3	4	5
53.	Prenošenje mog znanja kolegama je sjajno iskustvo	1	2	3	4	5
54.	Prenošenje mog znanja kolegama je dragoceno	1	2	3	4	5
55.	Prenošenje mog znanja kolegama je mudar potez	1	2	3	4	5
56.	Uбудuće ću češće deliti radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	1	2	3	4	5
57.	Trudiću se da uбудuće uvek obezbedim radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	1	2	3	4	5
58.	Nameravam da češće delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije u budućnosti	1	2	3	4	5
59.	Trudiću se da uбудuće uvek obezbedim odgovore „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	1	2	3	4	5
60.	Trudiću se da uбудuće prenesem svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivniji način	1	2	3	4	5
61.	Često delim radne izveštaje i službena dokumenta sa članovima svoje organizacije	1	2	3	4	5
62.	Uvek obezbeđujem radna uputstva, metodologije i modele za članove svoje organizacije	1	2	3	4	5
63.	Često delim radna iskustva i „know-how“ (znam kako) sa članovima svoje organizacije	1	2	3	4	5
64.	Uvek obezbeđujem odgovore na „know-where“ (znam gde) ili „know-whom“ (znam kome) članovima svoje organizacije	1	2	3	4	5
65.	Prenosim svoje znanje stečeno edukacijom ili treningom ostalim članovima organizacije na efektivan način	1	2	3	4	5

MOLIMO VAS DA PROVERITE DA LI STE ODGOVORILI NA SVA PITANJA!

HVALA NA SARADNJI!