



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin



Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji

Doktorska disertacija

Mentor: Prof. dr Milan Nikolić

Kandidat: Mr Jelena Vukonjanski



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin



Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji

Doktorska disertacija

Kandidat: Mr Jelena Vukonjanski

Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin
Ključna dokumentacijska informacija

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag, dokt): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Mr Jelena Vukonjanski
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Milan Nikolić, vanredni profesor
Naslov rada: NR	Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	Srpski / engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Autonomna Pokrajina Vojvodina
Godina: GO	2013
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Đure Đakovica bb 23000 Zrenjanin
Fizički opis rada: FO	(9 poglavlja / 150 stranica / 7 slika / 43 tabele / 216 referenci / 1 prilog)
Naučna oblast: NO	Menadžment
Naučna disciplina: ND	Organizaciono ponašanje
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Organizaciona kultura, nacionalna kultura, zadovoljstvo poslom, LMX
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	Posle Hofstede-ovog istraživanja dimenzija nacionalne kulture, Srbija je prošla kroz niz dramatičnih promena, ali je rađen mali broj istraživanja organizacione kulture kojim bi se utvrdilo kakve su posledice te promene ostavile na nacionalnu i organizacionu kulturu. Cilj

	<p>disertacije je da istraži nacionalnu i organizacionu kulturu prema GLOBE projektu nakon nastalih promena, kao i uticaj organizacione kulture na različite organizacione ishode u preduzećima u Srbiji, a neki od njih su aspekti zadovoljstva poslom, LMX, pol, vlasnička struktura preduzeća i nacionalno poreklo preduzeća. Jedan od najznačajnijih aspekata ovog istraživanja je demonstracija koristi od primene opštije kulturne teorije za istraživanje organizacione kulture. Uzorak sadrži 256 srednjih menadžera zaposlenih u preduzećima u Srbiji. Rezultati dokazuju da su dimenzije organizacione kulture značajni prediktor svih aspekata zadovoljstva poslom i da je varijabla LMX moderator relacije između nekih dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom. Pored toga, u disertaciji je istražena emocionalna inteligencija kao prediktor zadovoljstva komunikacijom i uticaj LMX-a i pojedinih dimenzija organizacione kulture (distanca moći i kolektivizam), kao moderatora odnosa između aspekata emocionalne inteligencije i nekih aspekata zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji. Analiza podataka pokazuje da neki faktori zadovoljstva komunikacijom imaju snažnu korelaciju sa nekim sposobnostima emocionalne inteligencije i da su te korelacije pod moderatormim uticajem pola, LMX-a i dimenzija organizacione kulture: distanca moći, institucionalni kolektivizam i kolektivizam grupe. Rezultati istraživanja mogu da posluže menadžerima ljudskih resursa u preduzećima u Srbiji, kao i istraživačima, rukovodiocima i stranim investitorima.</p>
Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	16.05.2012.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	<p>predsednik: Prof. dr Zvonko Sajfert, Redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin član: Akademik Prof. dr Olga Hadžić, Redovni profesor, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad član: Prof. dr Rado Maksimović, Redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad član: Doc. dr Dragan Čočkalo, Docent, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin mentor: Prof. dr Milan Nikolić, vanredni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin</p>

University of Novi Sad
 Tehnical Faculty "Mihajlo Pupin" Zrenjanin
 Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Concents code: CC	Ph.D. Thesis
Author: AU	Jelena Vukonjanski, M.Sc.
Menthor: MN	Prof. Milan Nikolić, Ph.D., Associate Prof.
Title: TI	Relations of organizational culture dimensions and various organizational outcomes in organizations in Serbia
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English / Serbian
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2013
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Djure Djakovica bb 23000 Zrenjanin
Physical description: PD	(9 chapters / 150 pages / 7 images / 43 tables / 216 references / 1 appendix)
Scientific field: SF	Management
Scientific discipline: SD	Organizational Behavior
Subject, Key words: SKW	Organizational culture, national culture, job satisfaction, LMX
UC	
Holding data: HD	Library of Technical faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin
Note: N	None
Abstract: AB	After Hofstede's investigations of national culture dimensions, Serbia went through a process of many political and economic changes, but there is a lack of research on how these changes have instigated changes in national and organizational cultural dimensions.

	<p>The aim of this thesis is to investigate GLOBE national and organizational culture dimensions after those changes and relationships between organizational culture and different organizational outcomes, some of them are facets of job satisfaction and the leader-member exchange relation in Serbian organizations, gender, national origin of companies and ownership structure. One of the most important aspects of this study was the demonstration of the utility of applying more general cultural theory to the study of organizational cultures. The sample consists of 256 middle managers working in Serbian organizations. The results obtained proved that organizational culture dimensions are significant predictors of all facets of job satisfaction and that relations between some organizational culture dimensions and facets of job satisfaction are moderated by the leader-member exchange (LMX) variable. The results obtained proved that emotional intelligence is a predictor of communication satisfaction and the impact of LMX and GLOBE organizational culture dimensions, and power distance and collectivism as moderators on the relationships between EI abilities and some aspects of communication satisfaction in Serbian organizations. Analysis of the data showed that some communication satisfaction factors strongly correlate with some emotional intelligence abilities and that these correlations are under moderating influence of LMX and GLOBE organizational culture dimensions: power distance and institutional and in-group collectivism. The results may be of interest for human resource managers in Serbian organizations as well as for foreign investors.</p>
Accepted on Scientific Board on: AS	16.05.2012.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>president: Prof. Zvonko Sajfert, Ph.D., Full Prof., Technical faculty "M. Pupin" Zrenjanin member: Prof. Olga Hadži, Ph.D., Full Prof., Faculty of Science, Novi Sad member: Prof. Rado Maksimović, Ph.D., Full Prof., Faculty Of Technical Sciences, Novi Sad member: Dragan Čočkalo, Ph.D., Assistant Prof., Technical faculty "M. Pupin" Zrenjanin mentor: Prof. Milan Nikolić, Ph.D., Associate Prof., Technical faculty "M. Pupin" Zrenjanin</p>

SADRŽAJ:

Uvod	1
<hr/>	
1. Metodološki koncept	3
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	3
1.2. Poznavanje problematike na osnovu izabrane literature.....	4
1.3. Ciljevi istraživanja.....	4
1.4. Očekivani rezultati (hipoteze).....	5
1.5. Plan rada.....	5
1.6. Metode istraživanja.....	6
2. Značaj relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda	7
<hr/>	
2.1. Značaj nacionalne i organizacione kulture	7
2.2. Organizaciona kultura u Srbiji	10
2.3. GLOBE projekat (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project).....	10
2.4. Organizaciona kultura.....	12
2.5. Zadovoljstvo poslom.....	20
2.6. LMX teorija (teorija razmene između lidera i članova).....	22
2.7. Emocionalna inteligencija.....	24
2.8. Zadovoljstvo komunikacijom.....	26
3. Metodologija istraživanja	27
<hr/>	
3.1. Metodologija istraživanja.....	27
3.2. Instrumenti istraživanja.....	27
3.3. Analiza podataka	28
3.4. Značaj postavljene metodologije.....	30
4. Rezultati istraživanja relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda	31
<hr/>	
4.1. Nacionalna i organizacionalna kultura u Srbiji	31
4.1.1. Deskriptivna statistika.....	31
4.1.2. Srbija kao deo Istočno evropskog klastera.....	34
4.1.3. Korelaciona i regresiona analiza.....	36
4.2. Odnos između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a, pola, vlasničke strukture preduzeća i nacionalnog porekla preduzeća u Srbiji.....	40
4.2.1. Deskriptivna statistika.....	40
4.2.2. Korelaciona i regresiona analiza.....	41
4.3. Odnos između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, pola,	

LMX-a i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji.....	62
4.3.1. Deskriptivna statistika.....	62
4.3.2. Korelaciona i regresiona analiza	63

5. Diskusija odnosa organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji **83**

5.1. Diskusija odnosa nacionalne i organizacionalne kulture u Srbiji.....	83
5.1.1. Vrednosti nacionalne kulture u Srbiji i Istočno evropski klaster.....	83
5.1.2. Prediktorni uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu.....	87
5.2. Diskusija o odnosu između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a, pola, vlasničke strukture preduzeća i nacionalnog porekla preduzeća u Srbiji.....	90
5.2.1. Moderatorni efekat LMX-a na odnos između OCi i JSj	90
5.2.2. Prediktorno dejstvo organizacione kulture na dimenzije zadovoljstva poslom.....	99
5.2.3. Moderatorni efekat pola, nacionalnog porekla preduzeća i vlasničke strukture preduzeća na relacije između OCi i JSi	102
5.2.4. Medijatorni uticaj LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom	109
5.3. Diskusija odnosa između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, LMX-a, pola i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji.....	109
5.3.1. Relacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.....	110
5.3.2. Moderatori i medijatori korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.....	113

6. Završna razmatranja istraživanja relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda **116**

6.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja.....	116
6.2. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja.....	117
6.3. Provera postavljenih hipoteza.....	118
6.3.1. Provera pomoćnih hipoteza.....	118
6.3.2. Provera glavne hipoteze.....	118
6.4. Ograničenja i pravci budućih istraživanja.....	118

7. Zaključak **120**

8. Literatura **123**

Prilozi **134**

Prilog 1: Upitnici.....	134
-------------------------	-----

Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji

Abstrakt

Posle Hofstede-ovog istraživanja dimenzija nacionalne kulture, Srbija je prošla kroz niz dramatičnih promena, ali je rađen mali broj istraživanja organizacione kulture kojim bi se utvrdilo kakve su posledice te promene ostavile na nacionalnu i organizacionu kulturu. Cilj disertacije je da istraži nacionalnu i organizacionu kulturu prema GLOBE projektu nakon nastalih promena, kao i uticaj organizacione kulture na različite organizacione ishode u preduzećima u Srbiji, a neki od njih su aspekti zadovoljstva poslom, LMX, pol, vlasnička struktura preduzeća i nacionalno poreklo preduzeća. Jedan od najznačajnijih aspekata ovog istraživanja je demonstracija koristi od primene opštije kulturne teorije za istraživanje organizacione kulture. Uzorak sadrži 256 srednjih menadžera zaposlenih u preduzećima u Srbiji. Rezultati dokazuju da su dimenzije organizacione kulture značajni prediktor svih aspekata zadovoljstva poslom i da je varijabla LMX moderator relacije između nekih dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom. Pored toga, u disertaciji je istražena emocionalna inteligencija kao prediktor zadovoljstva komunikacijom i uticaj LMX-a i pojedinih dimenzija organizacione kulture (distanca moći i kolektivizam), kao moderatora odnosa između aspekata emocionalne inteligencije i nekih aspekata zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji. Analiza podataka pokazuje da neki faktori zadovoljstva komunikacijom imaju snažnu korelaciju sa nekim sposobnostima emocionalne inteligencije i da su te korelacije pod moderatorem uticajem pola, LMX-a i dimenzija organizacione kulture: distanca moći, institucionalni kolektivizam i kolektivizam grupe. Rezultati istraživanja mogu da posluže menadžerima ljudskih resursa u preduzećima u Srbiji, kao i istraživačima, rukovodiocima i stranim investitorima.

Relations of organizational culture dimensions and various organizational outcomes in organizations in Serbia

Abstract

After Hofstede's investigations of national culture dimensions, Serbia went through a process of many political and economic changes, but there is a lack of research on how these changes have instigated changes in national and organizational cultural dimensions. The aim of this thesis is to investigate GLOBE national and organizational culture dimensions after those changes and relationships between organizational culture and different organizational outcomes, some of them are facets of job satisfaction and the leader-member exchange relation in Serbian organizations, gender, national origin of companies and ownership structure. One of the most important aspects of this study was the demonstration of the utility of applying more general cultural theory to the study of organizational cultures. The sample consists of 256 middle managers working in Serbian organizations. The results obtained proved that organizational culture dimensions are significant predictors of all facets of job satisfaction and that relations between some organizational culture dimensions and facets of job satisfaction are moderated by the leader-member exchange (LMX) variable. The results obtained proved that emotional intelligence is a predictor of communication satisfaction and the impact of LMX and GLOBE organizational culture dimensions, and power distance and collectivism as moderators on the relationships between EI abilities and some aspects of communication satisfaction in Serbian organizations. Analysis of the data showed that some communication satisfaction factors strongly correlate with some emotional intelligence abilities and that these correlations are under moderating influence of LMX and GLOBE organizational culture dimensions: power distance and institutional and in-group collectivism. The results may be of interest for human resource managers in Serbian organizations as well as for foreign investors.

Uvod

Nacionalna kultura ima snažan uticaj na organizacionu kulturu preduzeća i može da predstavlja ograničenje organizacionoj kulturi i praksi menadžmenta. Pored toga, interes za razumevanjem nacionalne i organizacione kulture raste usled globalizacije, ulaza stranog kapitala, jačanja zavisnosti među nacijama i izražene potreba za postizanjem konkurentnosti na tržištu. Organizaciona kultura je duboko ukorenjena u svakoj organizaciji, ona se delimično razvija kao odgovor na stimulaciju koja se doživljava i koja je zajednička za članove organizacije. Konkretan izvor ili zajednički element okruženja uključuje praksu liderstva koja se primenjuje u organizaciji i manifestuje se i u organizacionoj strukturi i pravilima. Da bi istraživači razumeli kulturu, potrebno je da procene širu kulturnu paradigmu društva u okviru kog funkcioniše organizacija, zbog uticaja na način na koji funkcioniše organizacija.

Posle Hofstede-ovog istraživanja dimenzija nacionalne kulture, Srbija je prošla kroz niz dramatičnih promena, ali je rađen mali broj istraživanja kojim bi se utvrdilo kakve su posledice te promene ostavile na nacionalnu i organizacionu kulturu. U odnosu na rezultate Hofstede-ovog istraživanja, ovo istraživanje pokazuje značajne razlike koje su posledica promena, utvrđene su dimenzije nacionalne i organizacione kulture za stanje „kako jeste“ i „kako bi trebalo“ prema GLOBE projektu. Ova projekat je do danas najsveobuhvatnija studija koja empirijski istražuje odnos kulture i liderstva u mnogim društvima, sa brojnim različitim kvantitativnim i kvalitativnim merama i metodama i u brojnim različitim organizacijama. Rezultati istraživanja pokazuju da je u preduzećima u Srbiji došlo do značajnih promena kulturnih procesa i da je nastao veliki izazov za proces učenja.

Jedan od ciljeva ove disertacije je da se kroz objašnjenja uticaja dimenzija organizacione kulture na različite organizacione ishode, daju smernice top menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na promene organizacione kulture u sopstvenom preduzeću i da na taj način poboljšaju različite organizacione ishode. Utvrđene su relacije organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda. U ovoj disertaciji, posmatraju se sledeći organizacioni ishodi: zadovoljstvo poslom, LMX i zadovoljstvo komunikacijom i emocionalna inteligencija. Relacije su posmatrane i u odnosu na pol, vlasničku strukturu preduzeća i nacionalno poreklo preduzeća. Rezultati istraživanja mogu da pomognu liderima da promene organizacionu kulturu kroz smanjenje ili povećanje nekih kulturnih dimenzija sa ciljem da povećaju nivo nekih organizacionih ishoda.

Rad je sastavljen iz osam poglavlja.

U prvom poglavlju izložen je metodološki koncept: problem, predmet, cilj, hipoteze i metode istraživanja. Istraživanje je podstaknuto potrebom za utvrđivanjem vrednosti dimenzija nacionalne i organizacione kulture i relacija organizacione kulture i nekih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.

U drugom poglavlju je razmatran i argumentovan opšti značaj nacionalne i organizacione kulture, zatim organizaciona kultura u Srbiji, značaj GLOBE projekta i

dimenzija organizacione i nacionalne kulture, značaj organizacione kulture, zadovoljstvo poslom, LMX teorija, emocionalna inteligencija i zadovoljstvo komunikacijom.

U trećem poglavlju je predstavljena metodologija istraživanja, instrumenti istraživanja, analiza podataka i značaj postavljene metodologije. Metodologija omogućava utvrđivanje percepcije (GLOBE) dimenzija organizacione kulture i vrednosti dimenzija organizacione kulture u Srbiji i utvrđivanje relacija između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.

U četvrtom poglavlju su predstavljeni rezultati istraživanja, utvrđivanje dimenzija i relacija nacionalne i organizacionalne kulture u Srbiji, odnos između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a u preduzećima u Srbiji i odnos između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, LMX-a i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji. Pored toga, predstavljeni su rezultati GLOBE dimenzija kulture za Srbiju u odnosu na Istočno evropski klaster i za sve odnose je predstavljena deskriptivna statistika i rezultati korelacione i regresione analize.

Peto poglavlje je diskusija rezultata istraživanja organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda: diskusija rezultata nacionalne i organizacionalne kulture u Srbiji, diskusija rezultata odnosa između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a u preduzećima u Srbiji (prediktorno dejstvo organizacione kulture na dimenzije zadovoljstvo poslom i moderatorno dejstvo LMX-a, pola, nacionalnog porekla preduzeća i vlasničke strukture preduzeća na ove relacije), diskusija odnosa između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, LMX-a i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji (diskusija relacija i moderatora i medijatora dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom).

Završna razmatranja ove disertacije, odnosno, istraživanja relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda, predstavljena su u šestom poglavlju. Prvo je obrazložena naučna i društvena opravdanost istraživanja. Zatim je proverena ispunjenost ciljeva istraživanja i još jednom potvrđene određene hipoteze. Na kraju ovog poglavlja, navedena su ograničenja i pravci budućih istraživanja.

Sedmo poglavlje je zaključak, a osmo poglavlje je spisak korišćene literature.

U celini posmatrano, drugo poglavlje ima pretežno teoretski karakter i posvećeno je ukazivanju na značaj organizacione kulture i odabranih organizacionih ishoda. Ostali delovi rada, pre svega poglavlja četiri i pet, odnose se na utvrđivanje relacija organizacione kulture i nekih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji, i predstavljaju istraživački deo ove disertacije.

1. Metodološki koncept

1.1. Problem i predmet istraživanja

Razvoj organizacione kulture posebno je značajan kod preduzeća iz zemalja u procesu tranzicije. Uticaj organizacione kulture naročito dolazi do izražaja u preduzećima koja su završila proces vlasničke transformacije. Sa zaokruživanjem procesa ekonomske tranzicije i sa ulaskom inostranog kapitala na tržište, organizaciona kultura dobija sve značajniju ulogu u procesu internacionalizacije procesa poslovanja. Strani kapital u ovom slučaju suočava se sa dve barijere: vidljivom koju predstavljaju pravna, institucionalna i infrastrukturna pitanja i nevidljivom, a to je kultura. Na dugoročnom i srednjoročnom planu, nevidljive barijere su mnogo jače nego vidljive, jer strani investitori ulažu u preduzeća čije su organizacione kulture često značajno različite od onih u kojima su do tada poslovali (Catana, Catana, 1999).

Organizaciona kultura je prožeta kroz sve delatnosti organizacije i na njih ima snažan uticaj. Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života preduzeća. Kultura ne predstavlja nešto što ima jedna organizacija, kultura predstavlja ono što jeste organizacija (Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1982;). Organizaciona kultura je jedan je od značajnih faktora zadovoljstva zaposlenih (Moynihan, Pandey, 2007). Uspešni menadžeri treba da utiču na zaposlene u brojnim aspektima njihove aktivnosti (na primer, motivacija za rad), u formiranju stavova o organizaciji (na primer, zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji) a takođe i na organizacionu kulturu koja objedinjuje vrednosti i stavove zaposlenih u preduzeću (Wehrich, Koontz, 1998). Menadžeri moraju da razumeju implikacije različitosti i potrebnih veština, kako bi bili uspešni u radu i kako bi mogli da odlučuju na prihvatljivom i osetljivom kulturnom nivou (Javidan, House, 2001). Organizacije sa zadovoljnijim radnicima pokazuju tendenciju da budu efektivnije nego organizacije s malim brojem zadovoljnih zaposlenih radnika. Jedno od najznačajnijih istraživanja iz ove oblasti (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001), pokazuje da najveći uticaj imaju faktori koji se odnose na organizacionu kulturu i lične determinante.

U skladu sa prethodnim konstatacijama, jasno je da postoji potreba za izučavanjem organizacione kulture, kao i relacija organizacione kulture sa različitim organizacionim ishodima u preduzećima u Srbiji. Kao organizacioni ishodi u radu su razmatrani: zadovoljstvo poslom i zadovoljstvo komunikacijom ali i njihove relacije sa emocionalnom inteligencijom zaposlenih i LMX relacijom (teorija liderstva koja opisuje kvalitet odnosa lider - podređeni). Uzorak u radu su srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji. Pri tome se posmatraju preduzeća bez obzira na granu poslovanja, a obuhvaćena su, kako državna i privatna preduzeća, tako i domaća i strana preduzeća.

1.2. Poznavanje problematike na osnovu izabrane literature

O značaju organizacione kulture postoji mnogo knjiga i rađena su mnogobrojna istraživanja koja ukazuju na njenu važnost, kako ona deluje, kako se menja i evoluira i kako utiče na zaposlene, kao i na poslovne performanse preduzeća (Pettigrew, 1979; Hofstede 1980, 1984, 1990, 1991, 1998, 2001; Deal, Kennedy 1982; Donnelly, 1984; Schein 1985; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Calori, Sarnin, 1991; Kotter, Heskett, 1992; Ogbonna, 1993; Brown 1995; Cameron, Quinn, 1999; Ogbonna, Harris, 2000; Black, 2003; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta 2004).

Kulturu preduzeća je, kako ističe Donnelly (1984), po prirodi stvari teško obuhvatiti, jer je zatvorena u plimu i oseku života i kao takva je smeštena u ljudima u bilo kojoj organizaciji. Jedna od brojnih karakteristika organizacione kulture je i ta da u mnogim kompanijama većina zaposlenih, pa čak dobar deo srednjeg i nižeg menadžmenta, nisu svesni toga šta je kultura preduzeća i koji tip imidža je ta kultura stvorila o preduzeću u njegovom okruženju. Kultura nije jedini faktor koji utiče na ponašanje ljudi. Iako dimenzija kulture može da bude utvrđena i na nacionalnom i na organizacionom nivou, ne mora da znači da će neizostavno biti reflektovana u ponašanje svakog pojedinca pripadnika te kulture. (Hofstede, 1991) Drugim rečima, analiza nivoa nacionalne kulture odražava osnovnu kulturnu orijentaciju pripadnika određene nacije iz koje potiče, ali ne predviđa celokupna njihova individualna ponašanja. Međutim, vrednosti nacionalne kulture jesu zajedničke za značajan deo njenih pripadnika, zbog čega se i naziva nacionalna kultura. Ona predstavlja važan faktor koji određuje profil individualnih vrednosti, ali i vrednosti organizacione kulture preduzeća koja posluju u njenim okvirima.

Brojni istraživači ukazuju da zadovoljstvo poslom u velikoj meri zavisi od organizacione kulture preduzeća (Spector, 1997; Meyer et al., 2002; Sempane, Rieger, Roodt, 2002; Lund, 2003; Fargher et al., 2008; Lee, Chang, 2008; Amos, Weathington, 2008; Bellou, 2010). Organizacijama su potrebni pojedinci koji će raditi više nego što predviđaju njihovi uobičajeni radni zadaci, a rezultati istraživanja ukazuju da organizacije koje imaju takve zaposlene postižu više od onih organizacija koje nemaju takve ljude (Robins, Coulter, 2005).

Konsultovana literatura iz oblasti predmeta doktorske teze, ukazuje na to da se organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom mogu smatrati ključnim za opstanak i uspešan razvoj, kako preduzeća tako i društva u celini. Takođe, literatura upućuje na značaj i ulogu organizacione kulture za dugoročan opstanak preduzeća i postizanje željenih poslovnih rezultata.

1.3. Ciljevi istraživanja

Istraživanje ima sledeće ciljeve:

- Utvrđivanje nivoa dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (stanje “kako jeste” i stanje “kako bi trebalo”). Pri tome će biti utvrđena veza između percepcije (GLOBE) dimenzija organizacione kulture i vrednosnih dimenzija organizacione kulture.
- Utvrđivanje relacija između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji. Kao organizacioni ishodi u ovoj doktorskoj disertaciji, biće razmatrani: zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo

komunikacijom i LMX stil liderstva, kao i emocionalna inteligencija zaposlenih. Takođe će neke dimenzije organizacione kulture i LMX biti razmatrani kao moderatori ili medijatori relacija između emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.

- Ispitivanje i definisanje moderaturnog dejstva pola, vlasničke strukture, nacionalnog porekla i LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i posmatranih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- U praktičnom smislu, cilj disertacije je pružanje smernica top menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na podizanje nivoa organizacione kulture u sopstvenom preduzeću. Na taj način, stiču se uslovi za poboljšavanje različitih organizacionih ishoda.

1.4. Očekivani rezultati (hipoteze)

Na osnovu očekivanih rezultata, proizilaze sledeće hipoteze:

Osnovna hipoteza:

H: Postoje statistički značajne relacije između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.

Posebne hipoteze:

- H1: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija nacionalne i organizacione kulture u preduzećima u Srbiji.
- H2: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- H3: LMX ima moderaturno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- H4: LMX ima medijaturno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- H5: Pol zaposlenih ima moderaturno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- H6: Nacionalno poreklo preduzeća ima moderaturno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- H7: Vlasnička struktura preduzeća ima moderaturno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- H8: Postoje statistički značajne korelacije između dimenzija organizacione kulture, emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom zaposlenih u preduzećima u Srbiji.

1.5. Plan rada

- Detaljan pregled literature vezane za problem disertacije.
- Formulacija upitnika za ispitivanje.
- Realizacija istraživačkog dela teze kroz ekspertne metode naučnog ispitivanja (realizacija ankete za sakupljanje podataka).
- Statistička obrada podataka.
- Utvrđivanje nivoa dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje nivoa dimenzija nacionalne kulture u Srbiji.

- Utvrđivanje nivoa dimenzija zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje nivoa razmene između lidera i članova organizacije (LMX) u redukećima u Srbiji.
- Utvrđivanje nivoa dimenzija emocionalne inteligencije u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje nivoa dimenzija zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje odnosa dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje moderatnog dejstva (pol, vlasnička struktura, nacionalno poreklo, LMX) na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje moderatnog dejstva LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i dimenzija zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje medijatnog dejstva LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje odnosa dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji.
- Utvrđivanje moderatnog dejstva LMX-a i dimenzija organizacione kulture: distanca moći, kolektivizam I i kolektivizam II na odnos dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji.
- Razvoj predloga za unapređenje.
- Upoznavanje stručne javnosti sa svetskim trendovima, rezultatima istraživanja i stvaranje uslova za primenu datih predloga.

1.6. Metode istraživanja

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

2. Značaj relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda

2.1. Značaj nacionalne i organizacione kulture

Poslednje dve decenije predstavljaju vreme velikih političkih i ekonomskih promena za mnoge zemlje Istočne Evrope, među njima je i Srbija. Prema Blyton (2001), zajednički politički projekti poput ostvarivanja trgovinske liberalizacije i privatizacije preduzeća u državnom vlasništvu su obezbedili ključni element u platformi ekonomske globalizacije. Pored toga, zajednički politički programi, moć i mobilnost transnacionalnog kapitala kao i uticaj na individualni nacionalni sistem, sveobuhvatan su dokaz da socijalni sistemi fundamentalno konvergiraju u smislu funkcionisanja regulatornog sistema i funkcionisanja organizacija. Autor navodi da pored toga, saznanja iz sektora i organizacionog nivoa jasno ukazuju da su nacionalne razlike ono što moderira faktore koji utiču na način rada organizacija. Usled globalizacije i povećane ekonomske i političke zavisnosti među nacijama, raste interes za razumevanjem nacionalne i organizacione kulture (House, Javidan, Dorfman, 2001). Jedan od razloga zbog kojeg je nacionalna kultura važna je pretpostavka da ona može da predstavlja ograničenje praksi menadžmenta i organizacionoj kulturi (Gerhart, 2008).

Značaj nacionalne kulture i uticaj na organizacije ističu brojni istraživači posvećeni definisanju i uticaju dimenzija kulture na organizaciju (Kluckhohn, Strodbeck, 1961; Hofstede, 1980, 2001; Trompenaars, Hampden-Turner, 1997; House i dr., 2004). Pasa, Kabasakal i Bodur (2001) ističu model Kanunga i njegovih saradnika, podeljen na organizacionu i nacionalnu kulturu, a prema tom modelu, socijalne vrednosti utiču na organizacionu praksu. Prema Hofstede-u (1980, 2001), kulturu otkrivaju simboli, heroji, rituali, vrednosti i autor ukazuje da različite nacionalne kulture utiču na različitu menadžment praksu, vrednosti, očekivanja i ponašanje menadžera. Pored toga, nacionalna kultura je važan faktor koji određuje profil individualnih vrednosti, ali i vrednosti organizacione kulture preduzeća koja posluju u njenim okvirima i značajno utiče na organizacionu kulturu (Hofstede 1980, 2001; Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Najnovije istraživanje autora Minkov i Hofstede (2012) sprovedeno u 28 zemalja pokazuje da se uticaj kulture ne može pretpostaviti kada se govori o dve zemlje i da retko dolazi do prekograničnog mešanja kada se svrstaju u klaster na bazi kulturnih vrednosti. Primer su Meksiko i Gvatemala koje imaju zajednički jezik, religiju, etničke grupe, istorijsko iskustvo i različite tradicije.

Smith (1992) istražuje stepen do kojeg organizaciono ponašanje varira među nacionalnim kulturama i zaključuje da je značajno pripremiti menadžere za multikulturno iskustvo. Nacionalna kultura može da predstavlja značajnu varijablu koja utiče na razvoj kognitivnog stila i razmišljanja menadžera (Dimitratos i dr., 2011). Prema Brooks-u (2006: 271-295), to može da utiče na odnos između menadžera različitih nacionalnosti i kultura kada je potrebno da rade zajedno. Tako na primer, u jednoj zemlji može da se neguje pravo na slobodu govora, dok u drugoj kulturi osećaju da to pravo treba da bude podređeno interesu društva kao celine. Takođe, religija može

da ima uticaj na kulturu, što je posebno izraženo u državama u kojima su religijski i politički sistemi blisko povezani.

Pasa, Kabasakal i Bodur (2001) navode da je razlika između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju takođe važna. Prema ovim autorima, zemlje u razvoju se nalaze u istočnoj i zapadnoj Africi, centralnoj i latinskoj Americi, srednjem Istoku, u nekim delovima istočne Evrope i imaju određene zajedničke karakteristike koje se razlikuju po intenzitetu. Navode da su to sledeće karakteristike: nerazvijena infrastruktura, izobilje nekvalifikovane radne snage, nizak stepen tehnološke razvijenosti, politička nestabilnost, krute socijalne strukture, rodne razlike i snažan religijski uticaj. Pored toga, karakterističan je nizak stepen individualizma, visoko izbegavanje neizvesnosti, niske muške vrednosti, visoka distanca moći i asocijativno razmišljanje. Berry i Ward (2006) ukazuju da susret pojedinaca iz različitih kultura često rezultuje stresom koji može da preraste u konflikt. Ward, Bochner i Furnham (2001) u knjizi koja je posvećena značaju kulturnog šoka navode da je razumevanje odnosa menadžment prakse i nacionalne kulture na samom početku, iako postoje studije koje se bave ovim odnosom, ali ih autori smatraju nepouzdanim i ograničenim jer se oslanjaju na Hofstede-ovo (1980, 2001) istraživanje koje smatraju zastarelim (p.176).

Feichtinger i Fink (1998) tvrde da kulturni i slični procesi u tranzicionim zemljama koje imaju komunističko nasleđe, rezultuju kolektivnim kulturnim šokom. Ovi autori su formulisali teoriju „kolektivnog kulturnog šoka“ i izgradili je na antropološkim saznanjima i kros-kulturnim istraživanjima. Autori su koristili definiciju i simptome individualnog kulturnog šoka (prolongirano stresno reagovanje na novu situaciju i slično), što oni opisuju kao „dobro znan i evidentiran fenomen koji opisuje psihološku reakciju osobe koja ostaje u inostranstvu. Ove reakcije su rezultat konfrontacije sa stranom kulturom. Kolektivne kulturne šokove prouzrokuje menadžment i poslovne relacije i stvaraju problem.“ U zemljama tranzicije, kulturni šok je produkt kompleksne ekonomije, socijalnih i političkih snaga, zbog čega Fink i Holden (2002) ovaj fenomen smatraju važnim konceptualnim alatom menadžera odgovornih za internacionalnu strategiju u zemljama tranzicije. Prema Brooks-u (2006: 285), kulturni pomak (culture shift) je jednako važan i predstavlja stepen do kog kultura može da se menja i ubrza promene. Na kulturni pomak mogu da utiču brojni faktori, kao što su na primer promena ekonomskih uslova, povećane strane investicije, zatim, socijalne, političke i religiozne nagle promene.

U preduzećima koja su nekada bila državno vlasništvo, difuzija moderne organizacione strukture i menadžment prakse je više ograničena, čak i u društvima sa brzim razvojem (CEE zemlje), posebno u slučajevima gde je vlasništvo u rukama insajdera ili države (Mikl-Horke 2004). Alas i Vadi (2004) smatraju da se u zemljama tranzicije transfer znanja tržišne ekonomije odvija veoma sporo zbog institucionalnih i kulturnih tenzija i konflikta. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju da je lakše menjati tehnologiju i promeniti strukture nego promeniti kulturno ugrađene prakse u zemljama u tranziciji.

Da bi bili uspešni u radu sa ljudima iz drugih kultura, menadžeri moraju da budu upoznati sa kulturnim razlikama i sličnostima između zemlje iz koje potiču i zemlje u kojoj će poslovati. Oni takođe moraju da razumeju implikacije različitosti i da poseduju potrebne komunikacione veštine da bi mogli da odlučuju u skladu sa kulturnim specifičnostima okruženja (Javidan, House, 2001; Gerhart, 2008). Na dugom i srednjoročnom periodu, nevidljive barijere su mnogo jače nego vidljive, jer strani

investitori ulažu u organizacije sa specifičnim nacionalnim i organizacionim kulturama koje su ponekad značajno različite od onih u kojima su do tada poslovali (Catana, Catana, 1999). Hofstede (2011) je istakao da se dimenzije nacionalne kulture najviše razlikuju na nivou vrednosti, a organizacione kulture se razlikuju po simbolima, vrednostima i ritualima. Pored toga, mnoge vrednosti nacionalne kulture su ukorenjene u vrednostima koje se nauče pre napunjenih 10 godina života, deca ih uče od roditelja koji su te vrednosti stekli takođe pre desete godine, zbog čega su one su relativno stabilne i prihvataju ih različite generacije. Suprotno tome, organizaciona kultura je ukorenjena u praksi naučenoj na poslu i može se menjati mnogo brže.

Hofstede (1991) kulturu naziva softverom uma koji razlikuje članove jedne organizacije od članova druge. Prema House, Wright i Aditya (1997), kultura je kolektivno orjentisani fenomen, odnosi se na zajednička značenja, a kulturne norme se manifestuju u obliku artefakta. Kulturne varijable imaju uticaj na socijalni aspekt jer članovi kolektiva dele set vrednosti i socijalni identitet, pored toga, stavovi imaju snažnu asocijaciju sa kulturnim, profesionalnim i obrazovnim poreklom zaposlenih, a oni su ukorenjeni u društvu kom zaposleni pripadaju. Organizaciona kultura je povezana sa brojnim organizacionim ishodima u preduzeću (House i dr. 2004), a jedan od ishoda je zadovoljstvo poslom.

Denison (1996) je primetio da je fundamentalna dilema u literaturi vezanoj za organizacione kulture, da teorija teži da postavi uticaj pojedinca na organizacionu kulturu i da su pojedinci takođe pod utcajem organizacione kulture. Teorija mikro nivoa izjednačava organizacionu kulturu sa percepcijom zaposlenih u organizaciji, pri čemu su percepcije „organizacione“ i one takođe moraju da budu bazirane na zajedničkom podsticaju okruženja koji postoji u organizaciji. Organizaciona kultura se delimično razvija kao odgovor na stimulaciju koja se doživljava i koja je zajednička za članove organizacije. Konkretan izvor ili zajednički element okruženja uključuje praksu liderstva koja se primenjuje u organizaciji i postaje manifest u institucionalnoj strukturi i pravilima po mišljenju Denisona.

U skladu sa obeležjima kulture prema Hofstedeu (1980, 2001), heroji (živi ili mrtvi, stvarni ili imaginarni, poseduju karakteristike koje su visoko cenjene i poštovane u kulturi i predstavljaju poželjni ponašajni model) u Srbiji imaju važnu ulogu, kao i vrednosti (relativno generalno uverenje o dobrom i lošem ili specifične generalne preference, implicitne pretpostavke koje usmeravaju ponašanje, predstavljaju način na koji članovi grupe opažaju, razmišljaju i osećaju) koje se neguju i prenose sa generacije na generaciju. Na nacionalnu kulturu Srbije je uticala bogata istorija, ratovi i religija. Od naseljavanja na Balkan tokom 6. i 7. veka, kulturnog, političkog, ekonomskog i vojnog razvoja od 12. do 14. veka učinilo je Srbiju jednom od najrazvijenijih i najvažnijih država u Evropi. Zatim, bitka na Kosovu Polju 1389. obeležena herojstvom, žrtvom i posledicama koje su značajno uticale na srpski nacionalni identitet, odredila je sudbinu Srbije i iz tog razloga Kosovo za Srbe ima poseban značaj. Osmanlijska vlast koja je trajala skoro pet vekova, srpska revolucija koja je uslovlila brzo jačanje države u prosvetnom, kulturnom smislu, razvoj trgovine i zanatstva, prihvatanje industrijalizacije i uvođenje bankarstva u skladu sa razvijenom Evropom, sve je to imalo uticaja na formiranje karakteristika nacionalne kulture. U periodu od formiranja FNR Jugoslavije pa sve do raspada Jugoslavije 1992. godine Srbija je bila jedna od najrazvijenijih republika bivše Jugoslavije.

Tokom hladnog rata, Srbija je (kao i sve jugoslovenske republike) imala specifičnu poziciju kao socijalistička zemlja koja je u velikoj meri bila nezavisna od uticaja vodećeg Sovjetskog komunističkog bloka. Građani su slobodno putovali širom sveta i bili su u prilici da upoznaju druge političke i ekonomske sisteme. Srpski sistem radničkog samoupravljanja je imao neke karakteristike participativnog menadžmenta. Učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka potiče od velikih konsultativnih tela kombinovanih sa paternalističkim stilom liderstva (pitati druge za mišljenje), koji je bio dominantan obrazac liderstva u srpskim preduzećima u dugom periodu socijalizma u Srbiji. U isto vreme, prisustvo izvesnih elemenata tržišne ekonomije je jedna od razlika između ekonomije u Srbiji i ekonomije komunističkog vodećeg Sovjetskog bloka. Možda iz ovog razloga, upoznavanje i suočavanje sa zapadnim vrednostima menadžment kulture nije izazvalo tako visok stepen kulturnog šoka, kao što se dogodilo u mnogim zemljama bivšeg komunističkog režima. Ipak, potrebno je utvrditi da li je i u kojoj meri izazvan kulturni šok ili kulturni pomak nakon velikih promena i događaja od raspada Jugoslavije do današnjih dana. Ratovi, ekonomske sankcije, jedna od najvećih hiperinflacija u svetu (Hanke, Krus, 2012, p. 12), bombardovanje od strane NATO-a, ekonomske, političke i društvene promene i tranzicija su ostavili velike posledice na Srbiju, ali nije utvrđeno kako su se odrazile na kulturu.

2.2. Organizaciona kultura u Srbiji

Hofstedeovo (1980, 2001) istraživanje je rađeno i u Jugoslaviji, tačnije Sloveniji, Hrvatskoj i Srbiji, pa je posle raspada Jugoslavije bilo moguće izdvojiti rezultate (Hofstede, 2001). Tada je utvrđeno da je u organizacijama u Srbiji indeks distance moći bio veliki, čak 86, kao i indeks izbegavanja neizvesnosti koji je bio 92. Indeks individualizma 25, maskuliniteta 43, na osnovu čega spadaju u niske vrednosti (Hofstede, 2001, p.501). To je imalo i uticaja na određene specifičnosti organizacione kulture koja je pripadala tipu birokratske organizacione kulture. Posle ovog istraživanja dimenzija nacionalne kulture, Srbija je prošla kroz niz dramatičnih promena, ali je rađen mali broj istraživanja kulturnih dimenzija kojim bi se utvrdilo kakve su posledice ostavile na nacionalnu i organizacionu kulturu.

2.3. GLOBE projekat (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project)

Da bi istraživači razumeli kulturu, potrebno je da procene širu kulturnu paradigmu društva u okviru koje funkcioniše organizacija. U ovom radu, utvrđuje se nivo dimenzija nacionalne i organizacione kulture u preduzećima u Srbiji prema GLOBE projektu (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project). Osnovni cilj GLOBE projekta je razvijanje nacionalnih i organizacionih mera kulture i liderstva koje je moguće koristiti u svim kulturama i on je multi-fazni multi-metod projekat iniciran od strane Roberta House-a 1993. godine. Kada se pojavio GLOBE projekat (House i dr., 2004), označio je značajnu tačku u daljem razvoju i proširenju Hofstedeove doktrine. U projektu je učestvovalo više od 170 istraživača iz oblasti menadžmenta iz 62 zemlje iz svih većih regiona sveta (podatak je prema House i dr., 2004., od tada, broj učesnika se povećao, ali za sada nema zvaničnih podataka o njihovom broju). Od zemalja bivše Jugoslavije samo Slovenija je uključena u GLOBE projekat.

Dickson, Den Hartog i Mitchelson (2003) smatraju da su Javidan i House (2001) predstavili argumente za formiranje projekta GLOBE odnosno ukazali na potrebu globalnih menadžera da imaju kulturnu sposobnost ili da budu osjetljivi na kulturne razlike. Po njihovom mišljenju, GLOBE projekat obezbeđuje relevantne podatke za kreiranje kros-kulturne komunikacije, pa lekcije projekta mogu da služe kao početna tačka za izgradnju interpersonalnih i kulturnih relacija za globalne menadžere. Kros-kulturna istraživanja su suštinski orjentisana na uporedivosti (Graen, Hui, Wakabayashi, Wang, 1997), dok GLOBE projekat poštuje i obuhvata emsku (jedinstveno za kulturu) i etsku (univerzalno za sve kulture) kulturu (House i dr. 1999; Dickson i dr., 2003). House i dr. (1999) navode da su ta dva centralna aspekta kulture često bila predmet diskusija u kros-kulturnim istraživanjima, a da GLOBE projekat obuhvata oba. Dorfman (1996) je razlikovanje emske i etske kulture konceptualizovao kao biopolarni kontinuum. Dickson i dr. (2000: 449-450.) ističu da dimenzije GLOBE projekta obuhvataju sadržaj i proces kulture, jer se kultura manifestuje na dva načina: vrednostima, verovanjima, šemama i implicitnim teorijama uobičajnim za članove grupe (društva ili organizacije) i uobičajnom praksom koja se uočava u porodicama, školama, radnim organizacijama, ekonomskom i pravnom sistemu, političkim institucijama i slično. Društvo i organizacije unutar društva se smatraju posebnim delovima analize GLOBE projekta.

Dimenzije su bazirane na istraživanjima nekoliko autora (House i dr., 1999; Dickson i dr. 2000: 449.): Hofstede-a (1980, 2001), Hofstede, Bond (1988), Kluckhohn, Strodbeck (1961), McClelland (1961, 1985), Putnam (1993). Hofstedova studija je veoma značajna za GLOBE projekat i između ostalog, autori su značajno unapredili Hofstedov model. Istraživači GLOBE projekta u značajnom meri prihvataju Hofstedovu paradigmu konstrukta dimenzija nacionalne kulture od varijabli koje su zajedničke za sve nacije, ipak, ukazuju da nekim dimenzijama nedostaje opravdanost i da ne mere ono što se podrazumeva. GLOBE projekat nema doprinos samo u boljem razumevanju i shvatanju Hofstedeovog rada, već i u pojašnjenju nekih nejasnih tačaka u kros-kulturnim istraživanjima. Detaljna analiza veze između Hofstedeovog i GLOBE pristupa kulturnim dimenzijama je data u radu Minkov i Hofstede (2011). Dimenzije kulture GLOBE projekta pokazuju da karakterizacija nacionalne kulture može da bude kompleksna i da uključuje praksu i ponašanje koji su u toku (stanje kako jeste) i vrednosti ili čvrsta uverenja kakva kultura treba da bude (stanje kako bi trebalo) (Waldman i dr., 2006). Dimenzije kulture (nacionalne i organizacione) GLOBE projekta su (Javidan, House, Dorfman, 2004: 30; House i dr. 1999):

1. **Izbegavanje neizvesnosti** je stepen do kojeg članovi organizacije ili društva teže da izbegnu neizvesnost oslanjajući se na utvrđene socijalne norme, rituale i birokratsku praksu.
2. **Orjentacija ka budućnosti** je stepen do kojeg su pojedinci u organizacijama ili društvu uključeni u ponašanje orjentisano ka budućnosti kao što je planiranje, investiranje u budućnost i odlaganje individualnih ili kolektivnih gratifikacija.
3. **Distanca moći** je stepen do kojeg članovi organizacije ili društva očekuju i slažu se da moć treba da bude stratifikovana i koncentrisana na višim nivoima organizacije ili države.
4. **Kolektivizam I** (institucionalni kolektivizam) je stepen do kojeg organizaciona i društvena institucionalna praksa ohrabruju i nagrađuju kolektivni doprinos resursa i kolektivne akcije.

5. **Orjentacija ka ljudima** je stepen do kojeg pojedinci u organizacijama ili društvu ohrabruju i nagrađuju pojedince zato što su fer, altruistični, prijateljski, darežljivi, brižni i ljubazni prema drugima.
6. **Orjentacija ka performansama** je stepen do kojeg organizacija ili društvo ohrabruje i nagrađuje članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost.
7. **Kolektivizam II** (kolektivizam grupe) je stepen do kojeg pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i koheziju unutar organizacije ili porodice.
8. **Rodna ravnopravnost** je stepen do kojeg organizacija ili društvo umanjuje razlike polova dok promovira rodnu ravnopravnost.
9. **Asertivnost** je stepen do kojeg su pojedinci u organizacijama ili društvu asertivni, konfrontivni i agresivni u društvenim odnosima.

Relacije između prakse (stanje kako jeste) i vrednosti (stanje kako bi trebalo) su kompleksne. „Za svaki specifičan slučaj, svaka praksa je u određenoj tački vrednost, očekivanje, model pre nego što postane stvarni produkt kulture. Slično tome, vrednosti su ovekovečene kroz ponavljanje prakse. U svim jezicima, reč vrednost izražava nešto vredno ka čemu treba težiti, cilj, stimulans, model. Vrednosti su obično vezane za nešto važno i zato im treba težiti. Ako nisu važne (i ne teži se ka njima), onda nisu vrednosti. Možda je ovo razlog zašto neki autori veruju da vrednosti izražavaju efektivnost najefikasnijih pojedinaca, kao što su lideri, dok praksa izražava prosečnu efektivnost društva (ili organizacije)“ (House i dr. 2004).

Harry Triandis, jedan od najistaknutijih istraživača u domenu kros-kulturnih istraživanja, u predgovoru prvog izdanja knjige naziva GLOBE projekat „projekat Menhetn studije odnosa kulture i koncepta liderstva“ (2004). Postoji nekoliko razloga za ovakvu procenu. GLOBE je do danas najsvetobuhvatnija studija koja empirijski istražuje odnos kulture i liderstva u mnogim društvima, sa brojnim različitim kvantitativnim i kvalitativnim merama i metodama i u brojnim organizacijama različitih zemalja. Značajan je stav u vezi ovog projekta izneo njegov glavni istraživač, Robert J. House, a to je: „moj poslednji zaključak je da smo u prilici da pružimo veliki doprinos organizacionom ponašanju i literaturi liderstva. Do danas, više od 90% literature organizacionog ponašanja oslikava američka istraživanja i teoriju. Nadamo se da će GLOBE osloboditi organizaciono ponašanje od američke hegemonije“ (2004).

2.4. Organizaciona kultura

Organizaciona kultura je duboko ukorenjena u svakoj organizaciji. Svaka organizacija poseduje nevidljive kvalitete, određeni stil, svojstven karakter ili određen način poslovanja. I kada je loša, organizaciona kultura postoji. Česta, ako ne i najčešća definicija organizacione kulture glasi: “To je način na koji mi radimo ovde” (Bower, 1966: 22-42; Deal, Kennedy, 1982: 4; Martin, 2006). Takvo shvatanje je mnogo moćnije od propisa neke osobe ili formalnog sistema. Nevidljivi kvaliteti određuju uspešnost organizacije. Najbolji način poimanja organizacione kulture je da ona postoji na više nivoa i da pojedinci moraju da upravljaju i razumeju organizacionu kulturu na višem nivou.

Organizacionu kulturu oblikuje vrhovno vođstvo, top menadžment organizacije. Pojačana akumuliranim znanjem članova organizacije, predstavlja moćan i razumljiv alat za određivanje ljudskog ponašanja. Organizaciona kultura doseže dublje od reči

koje se koriste za izjavu o misiji preduzeća. Kultura preduzeća označava prećutno razumevanje, granice, zajednički jezik i zajednička očekivanja uspostavljena od strane članova organizacije.

Razvoj koncepta organizacione kulture je započeo početkom 20. veka. Henry Fayol (Fayol, 1916) je razradio princip organizovanja i istakao menadžment kao jednu od značajnih aktivnosti u preduzeću. Stvarni prodor organizacione kulture u svet nauke počeo je 1982. godine s objavljivanjem poznate knjige bestselera Petersa i Watermana "U potrazi za izvršnošću" (Peters, Waterman, 1982). Ova dva autora su među prvima koji su ukazali na organizacionu kulturu kao jedan od najvažnijih činilaca uspeha kompanija. Nakon toga, interesovanje za fenomen organizacione kulture naglo je poraslo, skoro u svim razvijenim zemljama Zapada i Japanu. Još je jedan razlog stvorio širok interes za izučavanje organizacione kulture, a posredi je problem sa kojim se suočavaju mnoge kompanije nakon akvizicija i spajanja ili fuzija (mergers). Naime, ponekad baš zbog jake kulture, onemogućava se ostvarivanje reorganizacije i željenih rezultata svake od članica te integracije. Do tada i od tada izvedeno je više definicija u cilju što obuhvatnijeg pojmovnog određenja konstrukta organizaciona kultura. Navodimo neke od ovih definicija.

*

Pod kulturom podrazumevamo sve odluke donešene u istoriji preduzeća, eksplicitne i implicitne, racionalne i neracionalne koje postoje kao moguće smernice za ponašanje ljudi (Kluckhohn, Kelly, 1945).

*

Kultura predstavlja konfiguraciju naučenog ponašanja i rezultata ponašanja čiji su elementi deljivi i prenose se među članovima praktikularnog društva (Linton, 1945).

*

Kultura se sastoji iz obrazaca relevantnih za ponašanje i produkte ljudskih aktivnosti koje mogu biti nasledne, odnosno, mogu da se prenose sa generacije na generaciju nezavisno od bioloških gena (Parson, 1949).

*

Kultura se sastoji od obrazaca, eksplicitnih i implicitnih, stečenih na osnovu i kroz ponašanje okoline, preneseni kroz simbole, konstituišući distinktivna (karakteristična) dostignuća grupe ljudi, uključujući oličenje te grupe u artefakte; esencijalno jezgro kulture se sastoji od tradicije bazirane na idejama i prihvaćenim obrascima ponašanja; kulturni sistemi, sa jedne strane, mogu da se razmatraju kao produkti akcija, a sa druge strane, kao uslovljavajući elementi budućih akcija (Kroeber, Kluckhohn, Untereiner, Meyer, 1952).

*

Kultura je bila predstavljena na mnogo načina, ali je najjednostavniji način predstavljanja kulture kao naučeno i deljivo ponašanje društva koje ima uticaj na ljudsko postojanje (Useem, Useem, Donghue, 1963).

*

Kultura je sistem neformalnih pravila koji vode ponašanje ljudi najveći deo vremena (Deal, Kennedy, 1982).

*

Kultura predstavlja kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne kategorije ljudi od članova druge kategorije (Hofstede, 1984).

*

Organizaciona kultura je model bazičnih pretpostavki, koje je data grupa razvila ili otkrila učeći kako da rešava probleme eksterne adaptacije ili interne integracije, koji funkcioniše dovoljno dobro da bi se smatrao validnim i da bi se preneo novim članovima grupe kao ispravan način mišljenja, percepcije i osećanja u vezi sa tim problemima (Schein, 1985).

*

Kultura predstavlja set međuzavisnih vrednosti, i načina ponašanja koji su zajednički za zajednicu i koji održavaju sebe, ponekad dugi period vremena (Kotter, Heskett, 1992).

*

Organizaciona kultura obuhvata sve ono što deteminiše ljudsko ponašanje na radnom mestu kada se zaposleni ne nadgledaju (Lorch, Tierney, 2002).

Kulturu preduzeća je, kako ističe Donnelly (1984), po prirodi stvari teško obuhvatiti, jer je zatvorena u plimu i oseku života i kao takva je smeštena u ljudima u bilo kojoj organizaciji. Jedna od brojnih misterija organizacione kulture je i ta da u mnogim kompanijama većina zaposlenih pa čak dobar deo srednjeg i nižeg menadžmenta, nisu svesni toga šta je kultura preduzeća i koji tip imidža je ta kultura stvorila o preduzeću u njegovom okruženju.

Organizaciona kultura je sistem podeljenih vrednosti, vrednosnih orijentacija verovanja i navika u okviru organizacije i koje na taj način međusobno utiču na strukturu organizacije i usmeravaju njeno ponašanje, ali i određuju norme ponašanja u okviru organizacije (Sharplin, 1958).

Postoji, dakle, mnogo definicija organizacione kulture, ali možemo reći da je u određenoj meri svima njima zajedničko da se pod organizacionom kulturom podrazumeva stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja. Ona je važan segment na nivou grupa i na individualnom nivou jer razvoj kulture pojedinca i kulture grupe je ključni činilac kako u kreiranju imidža preduzeća kroz identifikaciju radnika sa preduzećem, tako je i bitan činilac organizacionog ponašanja. Iz istorije mnogih preduzeća je poznato da je jedan od važnijih zadataka menadžmenta razvoj i prilagođavanje organizacione kulture dimaničnim promenama u društvu i da organizaciona kultura postaje jedna najvažnija komponenta delotvornosti organizacije.

Hofstede (1980) je identifikovao karakteristike nacionalne kulture koje direktno utiču na organizacionu kulturu a to su:

1. **Distanca moći:** nivo do kog se očekuje razlika u nivoima moći. Visoka distanca ukazuje da postoje očekivanja pojedinaca koji imaju određenu nivo moći nad drugima. Niska distanca ukazuje na uverenje da svi ljudi, svi zaposleni trebaju da imaju jednaka prava.

2. **Izbegavanje neizvesnosti:** ukazuje na granicu do koje društvo prihvata neizvesnost i rizik.
3. **Individualizam ili kolektivism:** u visoko individualističkoj kulturi očekuje se da se individua pre svega brine o sopstvenim interesima i eventualno o najbližim članovima svoje porodice, nasuprot visoko kolektivističkoj kulturi koju karakterišu preferencijali u odnosu na podršku grupe kojoj individua pripada u razmenu za bezpogovornu lojalnost grupi.
4. **Muška ili ženska kultura:** ukazuje na kulture bazirane na tradicionalnim muškim ili ženskim vrednostima. Na primer, muška kultura uključuje konkurentnost, ambiciju, akumulaciju novca i materijalnih stvari, a ženska kultura je orijentisana na međuljudske odnose.

Schein (1985) definiše organizacionu kulturu kao "ostatak uspeha" organizacije. Po njegovoj teoriji, najteže je promeniti karakteristike organizacije koje podrazumevaju proizvode koji traju, usluge, temelje na kojima je zasnovana i način vođstva kao i druge, psihičke attribute organizacije. Schein-ov organizacioni model pokazuje kulturu kakva je sada i kakvom se pokazuje, opisanu kroz tri sazajna nivoa organizacione kulture.

- Prvi i najpovršniji nivo koji predstavlja ono što je očigledno za organizaciju, kao što su objekti, izgled kancelarija, kod oblačenja, nagrade i priznanja i način razlikovanja zaposlenih i onih koji to nisu.
- Drugi nivo se bavi izraženom kulturom organizacije koja podrazumeva slogane, izjave o misiji i ubeđenjima o kojima se organizacija izražava, kao što su lične vrednosti i vrednosti uopšte. Organizaciono ponašanje na ovom nivou često može da se uoči intervjuisanjem ili vođenjem razgovora sa članovima organizacije ali i sprovođenjem anketa radi provere stavova članova organizacije.
- Treći nivo je najdublji nivo organizacione kulture. To su elementi organizacione kulture koji su sakriveni, nije ih moguće uočiti u svakodnevnim interakcijama između članova organizacije. Pored toga, to su oni elementi kulture koji su u organizaciji često tretirani kao nepisana pravila. Mnoga od tih nepisanih pravila svesno poštuju članovi organizacije. Anketama i razgovorima sa članovima organizacije nije moguće objasniti te attribute ili karakteristike koje su usađene toliko duboko u organizaciju da nije potrebno pismeno izjašnjavanje o primeni ili pridržavanju određenih normi ponašanja. Značajno za ovaj nivo organizacione kulture je da on predstavlja fundamentalnu snagu organizacione kulture.

Handy (1985) je izneo stanovište o uskoj povezanosti organizacione strukture i organizacione kulture. On razlikuje četiri kulture:

- **Kultura moći,** orjentisana je ka lideru i širi se od centra poput paukove mreže. Ova kultura zastupa autokratsko vođenje ili paternalizam. Odlikuje se malim brojem pravila ili odsustvom čvrstih pravila i personalnom kontrolom vođe, ličnim nadzorom. Izvor moći predstavlja harizma vođe ili kontrola resursa. Zastupljena je intenzivna i neformalna komunikacija. Prednosti kulture moći se ogledaju u brzom reagovanju i fleksibilnosti. Nedostatak je rizik nekompetentnosti vođa a kao čest problem, javlja se nekompetentnost srednje linije rukovodilaca.
- **Kultura uloga,** predstavlja delegirani autoritet u okviru hijerarhijske strukture. Uloge su jasno definisane, procesi i procedure su jasno definisani, standardi su utvrđeni i hijerarhija je izrazita. Vladaju logika, razum, racionalnost i depersonalizacija, a izvor moći je pozicija u hijerarhiji. Sigurnost, stabilnost i formalizacija su prepoznatljivi, kultura je birokratska a prednost ove kulture se

ogleda upravo u efikasnosti i pouzdanosti zbog načina poslovanja, dok iz istog razloga, najveći nedostatak predstavlja zatvorenost, inercija.

- **Kultura zadatka**, daje visoke rezultate pri rešavanju praktičnih zadataka i konstruisana je kao takva. Orijetisana je ka poslu i zadatku, izvor moći je stručnost. To je kultura uspešnosti i karakterišu je timski rad i konkurencija. Prednosti ove kulture su inicijativa, fleksibilnost, kreativnost i efikasnost, a nedostaci koji se mogu javiti su površnost i konkurencija koja može da preraste u nezdravu.
- **Kultura podrške** predstavlja kulturu u kojoj individualni ciljevi dominiraju nad ciljevima organizacije. Opstanak takvih organizacija je otežan jer je ideal individualna autonomija, a ciljevi se postižu i ostvaruju timskim radom. Postoji malo pravila i procedura, a izvor moći je stručnost. Prednost ove kulture predstavlja kreativnost ali je nedostatak dezintegracija organizacije.

Prema Schneider-u (1994) organizaciona kultura je važna jer:

- Obezbeđuje konsistenciju organizacije i zaposlenih;
- Obezbeđuje red i strukturu aktivnosti unutar organizacije;
- Određuje način na koji se ponašaju zaposleni unutar organizacije;
 - određuje granice i osnovna pravila,
 - utvrđuje komunikacione obrasce,
 - utvrđuje kriterijume članova organizacije.
- Određuje uslove efektivnosti unutar organizacije;
 - postavlja uslove za nagrade i kazne,
 - postavlja očekivanja i prioritete,
 - utvrđuje prirodu i primenu moći.
- Ima snažan uticaj na strukturu organizacije;
- Postavlja obrasce odnosa među zaposlenima u organizaciji;
- Definiše efikasan i neefikasan rad;
- Utiče na bolji organizacioni pristup menadžmentu;
- Ograničava strategiju;
- Predstavlja osnov produktivnosti organizacije;
- Paralelna je sa individualnim karakteristikama.

Organizaciona kultura postoji na kognitivnom i emocionalnom nivou, predstavlja set bazičnih pretpostavki, vrednosti, stavova i normi ponašanja zajedničke za organizaciju i manifestuju se kroz percepciju članova organizacije, način razmišljanja, osećanja i ponašanje, kao i artefakte materijalne i nematerijane prirode (Deal, Kennedy, 1982; Wallack 1983; Schein 1985; Kotter 1992; House i dr., 1997). Pripadnici jedne kulture pridaju ista značenja spoljnim stimulansima i razumeju svet oko sebe na isti način jer dele zajedničke pretpostavke, vrednosti i verovanja o tom svetu. Verovanja, vrednosti, norme, stavovi i pretpostavke su osnovne kognitivne komponente organizacione kulture. Vrednosti i verovanja su osnovni elementi koji imaju preskriptivnu funkciju u sadržaju organizacione kulture. Vrednosti i verovanja usmeravaju ka onome čemu se treba težiti i kako se treba ponašati (Schein, 1985). Vrednosti predstavljaju ideal kom se treba težiti, usmeravaju ponašanje i akcije i odnose se, kako na pojedinca, tako i na organizaciju ili društvo. Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života preduzeća. Ona nije samo jedan deo "slagalice", ona jeste slagalica. Drugim rečima, kultura ne predstavlja nešto što ima jedna organizacija, ona je suština organizacije (Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1982).

Daft (1992: 317) simbolima organizacione kulture smatra: rituale i ceremonije, priče, simbole i jezik. U modelu za interpretaciju organizacione kulture, koji je razvijen na Harvardu, kultura preduzeća se pokazuje pomoću četiri komponente, i to putem (Kreitner, Kinicki, 1989: 646.): zajedničkih stvari (predmeta), zajedničkog govora, zajedničkog ponašanja i zajedničkih osećaja (emocija). Uzmemo li u obzir da uz simbole organizacione kulture na vidljivom nivou postoje i oni drugi na nevidljivom nivou, onda bi u najvažnije simbole organizacione kulture trebali ubrojati:

- vrednosti, norme, stavove i uverenja,
- statusne simbole,
- tradiciju, priče i istoriju,
- rituale i ceremonije,
- žargon i jezik i
- fizičku okolinu.

Svaki od ovih simbola izražava odnosno simbolizuje kulturu na svoj način. Preduzeće može svoju kulturu da modifikuje putem većeg ili manjeg broja simbola korporacione kulture. Vidljivi i nevidljivi znaci kulture mogli bi grafički da se prikažu kao na slici 2.1.



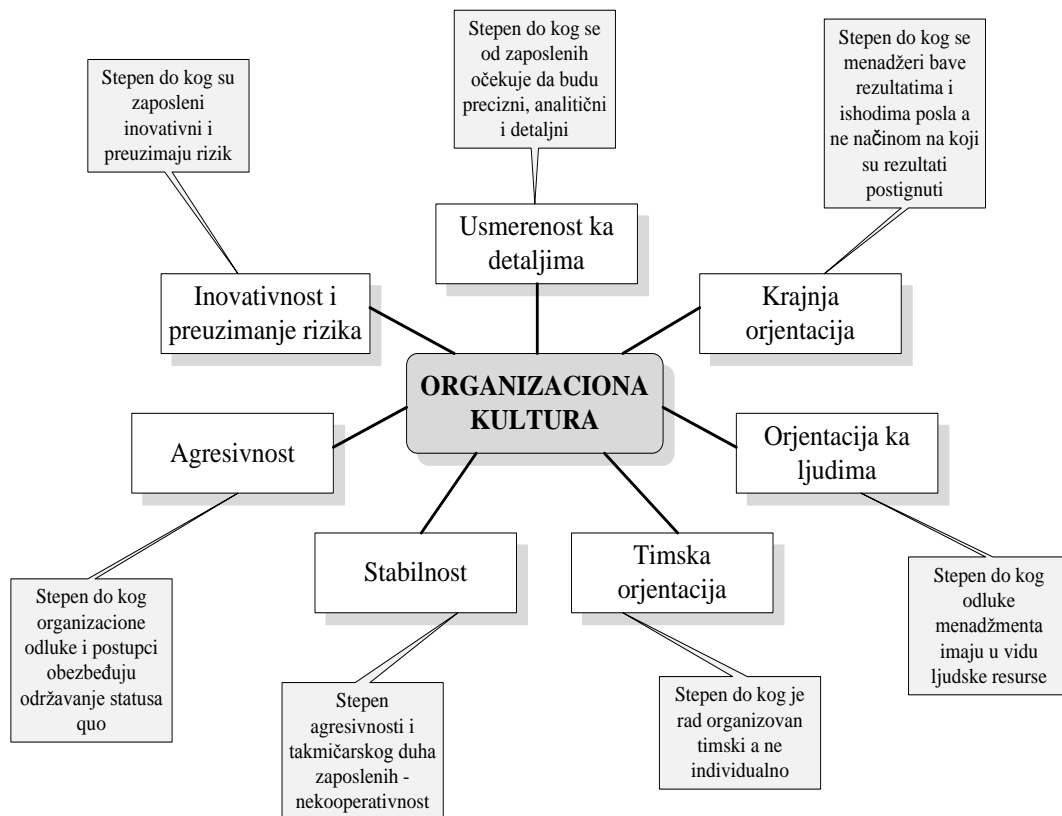
Slika 2.1: Vidljivi i nevidljivi aspekti (znaci) organizacione kulture (Prema: Schein,1990)

Spajanje individualnih ciljeva sa zajedničkim ciljevima i oslanjanje na odgovornost zaposlenih, jesu faktori uspešnosti organizacione kulture. Organizaciona kultura je skup interakcije zaposlenih, njihovog shvatanja, osećaja i ponašanja, funkcionisanja preduzeća, načina donošenja odluka i uticaja odluka (Hansen, Wernerfelt, 1989; Graham, Nafukho, 2007). Organizaciona kultura je jedan je od značajnih faktora zadovoljstva zaposlenih (Moynihan, Pandey, 2007). Uspešni menadžeri treba da utiču na zaposlene i tada organizaciona kultura objedinjuje vrednosti i stavove za zaposlene u preduzeću (Wehrich, Koontz, 1998). Velika nesigurnost u životu organizacije često ugrožava njena postignuća. Česta tema organizacionih istraživanja je redukovanje nesigurnosti kao način uspostavljanja kontrole nad sudbinom organizacije (Thompson, 1967).

Kulturne vrednosti na individualnom i organizacionom nivou se razlikuju. Kultura je zajednička za određeni kolektivitet (za većinu članova kolektiviteta) pa se podrazumeva da nije nužno direktno povezana sa individualnim kulturnim vrednostima. Sa druge strane, problematično je utvrđivanje koliko je pojedinaca koji dele istu kulturu. Nacionalne barijere predstavljaju preferencijalan nivo rešenja i zbog toga se preferiraju analize na ovom nivou, za šta postoji nekoliko dobrih argumenata: (Hofstede, 1991; Smith, Bond, 1998)

- Nacionalnost osobe se lako može utvrditi za razliku od pripadnosti pod-kulture.
- Pojedinci mogu da se izjasne kao članovi raznih pod-kultura u isto vreme.
- Korišćenjem nacionalnosti se izbegava nepotrebno nagomilavanje i otklanja dvosmislenost u procesu istraživanja.
- Postoji značajna podrška činjenici da ljudi koji potiču iz neke zemlje, uglavnom imaju slične vrednosti i norme kao i njihovi sunarodnici.

Pojedinci procenjuju organizacionu kulturu na osnovu onoga što vide, čuju, i dožive unutar organizacije. Iako pojedinci mogu da imaju različito poreklo ili su radili na različitim organizacionim nivoima, skloni su da organizacionu kulturu opisuju na sličan način. To je zajednički aspekt kulture. Takođe, organizaciona kultura je deskriptivan termin. On se odnosi na način vođenja organizacije od strane njenih članova, a ne da li im se ona dopada ili ne. Taj termin obuhvata opis a ne procenu. Postoji sedam dimenzija organizacione kulture i one su predstavljene na slici 2.2. Tih sedam dimenzija zadiru u suštinu organizacione kulture. Svaka dimenzija varira od niske do visoke, što je samo način iskazivanja nečega što nije tipično za kulturu (niska dimenzija) ili je veoma tipično za kulturu (visoka dimenzija). Ocena jedne organizacije na osnovu ovih sedam dimenzija daje složenu sliku organizacione kulture. U mnogim organizacijama, jedna od kulturnih dimenzija često je naglašenija od drugih, i suštinski oblikuje osobenost kompanije i način rada članova organizacije (Robins i dr. 2005).



Slika 2.2: Dimenzije organizacione kulture (Prema: Robins i dr. 2005)

Kada se kultura uspostavi, određena organizaciona praksa pomaže da se ona održi. Na primer, tokom procesa odabira zaposlenih, menadžeri procenjuju kandidate po potrebama posla, ali i po tome koliko se oni uklapaju u organizaciju. Istovremeno, kandidati dobijaju informacije o organizaciji i odlučuju da li im odgovara ono što vide. Organizacija mora da pomogne zaposlenima da se prilagode procesu koji se naziva socijalizacija. Procesom socijalizacije, novi zaposleni uče kako se postupa u toj organizaciji. Sledeća pogodnost socijalizacije sastoji se u tome što postoji mogućnost da novi zaposleni koji nisu upoznati sa organizacionom kulturom mogu da ugroze verovanja i običaje koji važe u toj organizaciji. Proces socijalizacije može da svede na najmanju moguću meru mogućnost da do ovog dođe. Postupci najviših rukovodilaca takođe imaju veliki uticaj na kulturu organizacije. Kroz ono što govore i kako se ponašaju, menadžeri najvišeg nivoa postavljaju norme koje definišu organizaciju. Ovo može da ima pozitivan efekat na volju zaposlenih da preuzmu rizike ili da klijentima pruže određene usluge.

Kultura nije jedini faktor koji utiče na ponašanje ljudi. Iako dimenzija kulture može da bude utvrđena na organizacionom, ne mora da znači da će neizostavno biti reflektovana u ponašanje svakog pojedinca pripadnika te kulture. (Hofstede, 1991) Drugim rečima, analiza nivoa kulture odražava osnovna nastojanja zemlje iz koje potiče, ali ne predviđa individualna ponašanja. Međutim, značajan deo vrednosti jedne nacionalne zajednice jeste zajednički za sve njene pojedince, zbog čega se i naziva nacionalna kultura. Ona predstavlja važan faktor koji određuje profil individualnih vrednosti, ali i vrednosti organizacione kulture preduzeća koja posluju u njenim okvirima.

2.5. Zadovoljstvo poslom

Postoji mnogo definicija zadovoljstva poslom. Locke (Locke, 1976: 1302-1304) definiše zadovoljstvo poslom kao zadovoljavajuće ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira iz procenjivanja posla ili radnog iskustva. Zadovoljstvo poslom se odnosi se na opšti stav pojedinca u odnosu na njegov posao. Iako je zadovoljstvo poslom više stav nego ponašanje, mnogi menadžeri isčekuju ishod, zato što će zadovoljni radnici redovnije dolaziti na posao i ostajati u organizaciji (Robins, Coulter, 2005). Zadovoljstvo poslom zaposlenih utiče na njihovo psihičko zdravlje, mentalno zdravlje, dugovečnost i na emocionalni život u celini (Locke, 1976: 1311; Sempene, Rieger, Roodt, 2002). Nezadovoljstvo poslom može da se značajno odražava na ponašanje zaposlenih koje rezultuje odsustvovanjem sa posla, žalbe i pritužbe i prestanak radnog odnosa, pri čemu se može zaključiti da zadovoljstvo poslom u izvesnoj meri jeste i indikator percepciju zaposlenih o organizacionoj kulturi preduzeća (Sempene, Rieger, Roodt, 2002).

Individue procenjuju svoj posao na osnovu faktora koje smatraju bitnim (Sempene, Rieger, Roodt, 2002). Ta procena je emocionalni odgovor na posao, koji može varirati duž kontinuuma iz pozitivnog u negativni (McCormick, Ilgen, 1985). Ljudi osećaju zadovoljstvo poslom kada se osećaju dobro u vezi svog posla. Taj osećaj se često povezuje sa osećajem da dobro obavljaju svoj posao, postaju veštiji u svojoj profesiji ili imaju dobre performanse (Megginson, Mosley, Pietri 1982).

Zadovoljstvo poslom je jedan od prediktora brojnih značajnih organizacionih ishoda, uključujući i performanse posla (Judge i dr. 2001). Interesantno je istražiti relacije između dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji. Zadovoljstvo poslom je jedan od najviše istraživanih fenomena u literaturi organizacionog ponašanja. Od 1972. godine, objavljeno je preko 3000 studija koje ispituju uticaj i posledice zadovoljstva poslom (Locke, 1976). Pored toga, nema indikacija da se smanjuje interesovanje za istraživanje zadovoljstva poslom u poslednjih 35 godina. Spector (1997) ukazuje da je zadovoljstvo poslom bez sumnje najviše istraživana varijabla u I/O psihologiji (Industrial and Organizational Psychology). Takođe, navodi da je zadovoljstvo poslom centralna varijabla u mnogim teorijama koje se bave fenomenom organizacije, kao što su priroda posla, supervizija i radno okruženje. Istraživanja pokazuju korelacije između zadovoljstva poslom i varijabli kao što su posvećenost organizaciji, odsustvovanje sa posla, motivacija za rad i organizaciona kultura.

Jedan od pristupa koji se nameće pri sprovođenju merenja zadovoljstva poslom je direktno postavljanje pitanja zaposlenima o njihovim stavovima u vezi posla (takozvana globalna skala), ili nekim aspektima posla. Globalne skale pitaju subjekt da kombinuje svoje reakcije na brojne aspekte posla u jednom integrisanom odgovoru. Suprotno tome, druge skale imaju nameru da pokriju sve glavne oblasti odvojeno, u generalnu oblast zadovoljstva. Pre nego da koristi mere za uopšteno zadovoljstvo poslom, jedna oblast može da ima fokus na odnos između odvojenih oblasti zadovoljstva i nekog drugog organizacionog konstrukta. Ispitivanje ovih uslova je često korisno za mnogo pažljivija ispitivanja zadovoljstva zaposlenih o kritičnim faktorima posla.

Prema Spector-u (1997), zadovoljstvo poslom je procena posla i različitih aspekata posla, odnosno, stav koji reflektuje koliko zaposleni vole ili ne vole svoj posao. U ovoj

tezi biće primenjena Spector-ova definicija. Zadovoljstvo poslom se posmatra kao stav prema poslu u celosti (globalno zadovoljstvo) ili prema pojedinim aspektima posla. Zadovoljstvo pojedinim aspektima posla se obično odnosi na nekoliko aspekata, uključujući i sam posao, superviziju, platu, šanse za napredovanje i saradnike.

Zbog multidimenzionalnosti zadovoljstva/nezadovoljstva poslom mnogi autori se opredeljuju za merenje zadovoljstva pojedinačnim dimenzijama posla umesto globalnog zadovoljstva poslom. Pojedinačne dimenzije zadovoljstva poslom omogućavaju istraživaču da identifikuje uticaj faktora okruženja (na primer, pojedinih varijabli organizacione kulture) na pojedine dimenzije zadovoljstva poslom.

Brojni objavljeni radovi se bave odnosom organizacione kulture i zadovoljstva poslom i istraživači ukazuju na povezanost između organizacione kulture i zadovoljstva poslom, a rezultati zavise od toga koje dimenzije organizacione kulture odaberu autori. Uopšteni zaključak je da neke dimenzije organizacione kulture, na primer, kompetitivnost, inovativnost, orijentacija ka performansama, nagrađivanje, socijalna odgovornost, stabilnost i podrška, značajno utiču na zadovoljstvo poslom. Jedno od najznačajnijih istraživanja iz ove oblasti (Judge, Thoresen, Bono, Patton, 2001), dovelo je do niza zaključaka o relaciji i uticajima između zadovoljstva na radnom mestu i produktivnosti. Istraživanje pokazuje da najveći uticaj imaju faktori koji se odnose na organizacionu kulturu i lične determinante.

Fargher, Kesting, Lange i Pacheco (2008) istraživali su odnos organizacione kulture i zadovoljstva poslom u zemaljama istočne i zapadne Evrope. Na osnovu prethodnih istraživanja koja su se bavila ovom tematikom i koja ističu snažnu povezanost zadovoljstva poslom i dimenzija organizacione kulture, autori ističu i uticaj nacionalne kulture. Studija ukazuje na snažan uticaj nacionalne kulture na stav pojedinca o zadovoljstvu poslom, te se uočavaju značajne razlike između zaposlenih u istočnoj i zapadnoj Evropi, koje su pre svega uzrokovane značenjem porodice i religije u ove dve oblasti. Rezultati istraživanja autora Bellou (2010) ukazuju da zaposleni prepoznaju pošten odnos, šanse za lični razvoj, entuzijazam za posao i dobru reputaciju kao pojačivače zadovoljstva poslom, dok agresivnost umanjuje zadovoljstvo poslom. Demografski podaci kao što su pol zaposlenih i godine, imaju uticaj na organizacionih vrednosti što se odražava i na zadovoljstvo poslom. Istraživanje koje su sveli Lee i Chang (2008) među kineskim (Taiwan) radnicima potvrđuje snažnu vezu između organizacione kulture i zadovoljstva poslom.

Pored toga, rezultati ukazuju na važnost, u kineskim organizacijama, inovativne kulture i orijentaciju ka grupi. Ovakva organizaciona kultura pozitivno korelira sa zadovoljstvom poslom zaposlenih što i samu organizaciju čini jačom. Autori ističu da zadovoljstvo poslom zaposlenih utiče na jačanje organizacije što doprinosi i da organizacija stiče i eksterna priznanja i poštovanje, a što zaposleni visoko vrednuju i što doprinosi i njihovom povećanju zadovoljstva poslom.

Lund (2003) je usvojio tipologiju organizacione kulture od autora Cameron i Quinn (1999) i identifikovao pozitivnu vezu između kulture klana (organizacija sa fokusom na običaje organizacije, fleksibilnost, brigom o zaposlenima i osetljivošću za brigu o potrošačima i želje potrošača: isticanje fleksibilnosti i unutrašnji fokus) i adhokratske kulture (organizacija sa fokusom na eksterno pozicioniranje sa visokim stepenom fleksibilnosti i individualnosti: isticanje inovacija, kreativnosti i adaptibilnosti) i

zadovoljstva poslom, kao i negativan odnos između tržišne kulture (organizacija sa fokusom na eksterno pozicioniranje i izraženom potrebom za stabilnošću i kontrolom: stresno postizanje ciljeva i poraz konkurencije) i hijerarhijske kulture (organizacija sa fokusom na eksterne uslove i izraženom potrebom za stabilnošću i kontrolom: stresna efikasnost i lako funkcionisanje).

Slično, Silverthorne (2004) je zaključio da se veći nivo zadovoljstva poslom postiže kada je kultura podržavajuća nego kada je inovativna ili birokratska. U vezi dimenzija kulture, McKinnon i drugi (2003) se slažu da poštovanje zaposlenih, inovacija i stabilnost imaju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom, a Huang i Wu (2000) su zaključili da orijentacija ka rezultatu, profesionalne karakteristike i stroga kontrola i menadžment povećavaju zadovoljstvo poslom kod zaposlenih. Platonova i drugi (2006) su ispitivali zaposlene u bolnicama i došli su do zaključaka da su zaposleni koji osećaju da organizacija prepoznaje njihove radne performanse zadovoljniji.

2.6. LMX (Leader-member exchange theory – teorija razmene između lidera i članova)

LMX teorija je teorija liderstva koja opisuje kvalitet odnosa između supervizora i njegovih podređenih-sledbenika (Dansereau i dr. 1975). Ova teorija je široko istražena teorija liderstva (Goertzen, Fritz, 2004) i njen kvalitet se meri odnosom uzajamnog poverenja i podrške između nadređenih i njihovih sledbenika (Seabright, Leventhal, Fichman, 1992). Rezultat prisutnosti poverenja u odnosu leader-member, donosi brojne benefite (Graen, Uhl-Bien, 1991). Kvalitet LMX-a je važan jer utiče na zadovoljstvo zaposlenih, napredovanje, kvalitet performansi, organizaciono građansko ponašanje i komunikaciju (Gerstner, Day 1997; Liden i dr. 1997). Članovi grupe sa visokim LMX-om dele uzajamno poverenje, poštovanje, međusobni uticaj, lojalnost, povezivanje, osećaj obaveze prema vođi (Graen, Uhl-Bien, 1995), i prepoznaje se i kao međusobno podržavanje i razmena formalnih i neformalnih nagrada (Dienesch, Liden 1986).

LMX teorija je fokus istraživanja brojnih autora (Goertzen, Fritz, 2004; Graen, Uhl-Bien, 1991; Ferris, Judge, Chachere, Liden, 1991; Pellegrini, Scandura, 2006). Graen (1976) je definisao LMX kao odnos interpersonalne razmene između podređenog i njenog/njegovog lidera. Kroz istraživanje i izučavanje koje traje više od četvrtine veka, LMX je evoluirao u generalnu procenu radnog odnosa između lidera i članova, meren stepenom uzajamnog poverenja, lojalnosti, razumevanja i podrške (Keup, 2000). Što je veći kvalitet razmene podređenih sa njihovim supervizorom, to podređeni dobijaju više povratnih informacija, resursa i prilika (Feldman, 1986).

Pronađen je značajan odnos između emocionalne inteligencije i LMX-a kod zaposlenih. Odnosu između LMX-a i različitih stavova o poslu i performansama posla je široko istražen u literaturi (Graen, Uhl-Bien, 1991; Ferris i dr. 1991; Pellegrini, Scandura, 2006; Erdogan, Enders, 2007). Jedan od tih stavova za koji je pronađeno da ima pozitivnu korelaciju sa LMX-om je zadovoljstvo poslom (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982; Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995; Schriesheim, Neider, Scandura, Tepper, 1992; Tansky, 1993; Wilhelm, Herd, Steiner, 1993). U visoko kvalitetnom LMX-u, nadređeni i podređeni uspostavljaju radni odnos koji karakteriše socijalna prihvatljivost od strane nadređenog i saradnja na nestruktuiranim zadacima sa podređenim (Schriesheim i dr., 1992).

Zaposleni imaju više prilika da kažu svoje mišljenje, razmenjuju informacije ili ideje sa svojim supervizorima i da koriste više kanala komunikacije u poređenju sa onima koji su u grupi niskog LMX odnosa (Fairhurst, 1993). Veća je komunikacija sa supervizorima i korist zbog veće podrške i brzih reakcija nadređenih, ovaj odnos je okarakterisan kao socijalna razmena koja se proteže van potreba ugovora o radu (Sparrowe, Liden, 1997).

Nasuprot tome, članovi niskog LMX-a imaju više formalan i ograničen odnos baziran na ekonomskoj razmeni i karakteriše ga nisko poverenje, mala podrška i malo nagrađivanja, tačnije, odnos je ekonomski, ugovorni, a kvalitet međusobne razmene ne napreduje više nego što je navedeno u ugovoru o radu (Sparrowe, Liden, 1997). Kao rezultat, zaposleni u niskom LMX odnosu imaju manje pristupa nadređenima, manje resursa i ograničene informacije (Fairhurst, Chandler, 1989).

Na osnovu pozicije u organizacionoj hijerarhiji, nadređeni imaju mogućnost da odlučuju o distribuciji resursa i važnih prilika među zaposlenima. Prema Green i drugi (1996), iznos raspoloživih finansijskih resursa koje nadređeni dodeljuje podređenom u organizaciji ima pozitivnu korelaciju sa LMX kvalitetom. Razlog tome je što raspoložive resurse obezbeđuju nadređeni, diskretnije i slobodnije u visoko kvalitetnom odnosu sa podređenima.

Brojne su koristi na organizacionom i individualnom nivou od visokog LMX-a (Scandura, Graen, 1984; Crouch, Yetton, 1988; Erdogan i dr. 2006; Pellegrini, Scandura, 2006), uključujući napredovanje, organizacionu posvećenost, zadovoljstvo poslom, građansko ponašanje, spremnost za doprinos, performanse i poverenje u nadređene (Gerstner, Day, 1997; Liden i dr. 1997; Graen i dr. 1982; Stepina i dr. 1991; Stringer 2006; Erdogan, Enders, 2007; Anseel, Lievens, 2007; Katrinli i dr. 2010). Istraživanja (Graen i dr., 1982; Major i dr., 1995; Schriesheim i dr., 1992; Tansky, 1993; Wilhelm i dr., 1993) ukazuju na pozitivnu korelaciju između LMX-a i dugoročnog zadovoljstva poslom.

Kvalitet LMX-a je povezan i sa uticajem na percepciju zadovoljstva podređenih u odnosu na različite aspekte komunikacije. Rezultati nekoliko studija upućuju na to da percepcija zadovoljstva kvalitetom razmene sa nadređenim utiče na komunikaciju (Kramer, 1995; Lee, 1997; Sias, 1996; Sias, Jablin, 1995). Podređeni u grupi visoko kvalitetnog LMX-a su angažovaniji u razmeni informacija, emocionalnoj podršci i poverenju sa svojim nadređenim (Kram, Isabella, 1985). Lee (1997) navodi da podređeni u grupi visoko kvalitetnog LMX-a uživaju veću kooperativnu komunikaciju sa članovima unutar radne grupe nasuprot pripadnika grupe nisko kvalitetnog LMX-a. Ukratko, prema rezultatima istraživanja, kvalitet LMX-a utiče na percepciju komunikacije u kontekstu grupe.

Svi lideri trebaju da budu obučeni da razvijaju visoko kvalitetan odnos sa podređenima (Graen, Uhl-Bien 1995), i na to ukazuju brojna istraživanja koja prikazuju benefite odnosa lidera i sledbenika (Graen, Orris, Johnson, 1973; Scandura, Graen, 1984; Snyder, Bruning, 1985; Crouch, Yetton, 1988; Erdogan, Liden, Kramer, 2006; Pellegrini, Scandura, 2006). Takođe, istraživanja ukazuju na to da se visoko kvalitetan odnos između lidera i sledbenika odražava i na brojne organizacione varijable (Scandura, Graen, 1984; Scandura, Graen, Novak, 1986; Stepina, Perrew, Hassell,

1991; Ferris, Judge, Chachere, Liden, 1991; Dunegan, Duchon, Uhl-Bien, 1992; Judge, Ferris, 1993; Erdogan, Enders, 2007). Brojna istraživanja potvrđuju statistički značajan odnos između dimenzija organizacione kulture i LMX-a (Erdogan, Liden, Kraimer, 2006; Pellegrini, Scandura, 2006; Botero, Van Dyne, 2009). Istraživanja potvrđuju i pozitivan odnos LMX-a i zadovoljstva poslom (Graen, Novak, Sommerkamp, 1982; Stepina, Perrew, Hassell, 1991; Stringer, 2006; Erdogan, Enders, 2007; Anseel, Lievens, 2007; Mardanov, Heischmidt, Henson, 2008; Katrinli, i dr., 2010). Pored toga, medijatorna uloga LMX je utvrđivana u brojnim istraživanjima (Murphy i dr., 2003; Anseel, Lievens, 2007; Katrinli i dr., 2010; Li, Liang, Crant, 2010).

2.7. Emocionalna inteligencija

U poslednje dve decenije naučnici iz domena organizacione psihologije sve više usmeravaju svoju pažnju na opisivanje i određivanje socijalne inteligencije i na razumevanje i svrhu interpersonalnog ponašanja i uloge koju ona ima za efektivnu adaptaciju (Zirkel, 2000). Emocionalna inteligencija je postala zanimljiva tema poslednjih godina i u popularnoj literaturi iako je još uvek obeležavaju brojne naučne kontraverze. Neke ključne liderske veštine su povezane sa aspektima emocionalne inteligencije. Pored toga, odsustvo emocionalne inteligencije je povezano sa problemima u razvoju karijere.

Mayer i Salovey (1997: 10) su dali jednu od definicija emocionalne inteligencije i prema njima, emocionalna inteligencija je sposobnost tačnog opažanja, procene i izražavanja emocija; sposobnost generisanja osećanja; sposobnost razumevanja emocija i emocionalno znanje; i sposobnost regulisanja emocija sa ciljem emocionalnog i intelektualnog rasta. U osnovi, emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost identifikovanja, razumevanja, izražavanja i upravljanja emocijama, svojim i tuđim (Matthews, Zeidner, Roberts, 2005; Mayer i dr., 2000). Skorija istraživanja inkrementalne validnosti emocionalne inteligencije kada su IQ i ličnost kontrolisani, pokazuju da je emocionalna inteligencija zaista jedinstveni konstrukt (Ciarrochi, Chan, Caputi, 2000; Palmer, Gardner, Stough, 2003).

Emocionalna inteligencija igra važnu ulogu u oblikovanju interpersonalnog ponašanja pojedinaca. Emocionalna inteligencija je, kako se pokazalo u poslednje vreme, validni prediktor važnih ishoda, kao što je liderstvo, timski rad i performanse posla (Van Rooy, Viswesvaran, 2004; Wong, Law, 2002). Pojedinci sa većom emocionalnom inteligencijom uspešno realizuju svoje ideje, ciljeve i namere i to rade na interesantan- nekonvencionalan način i asertivnije, zbog toga se drugi osećaju bolje jer ih prate u profesionalnom stvaranju (Goleman, 1998). Lideri u organizacijama koji su visoko emocionalno inteligentni, zajedno sa podržavajućom organizacionom klimom i timom ljudskih resursa, mogu da utiču na regulaciju pojedinih aspekata posla, što ima za rezultat pozitivan uticaj na grupnu i pojedinačnu emocionalnu inteligenciju i organizacionu posvećenost (Cherniss, 2001).

Emocionalna inteligencija može da bude veoma korisna za razvoj grupe, jer veliki deo efektivnosti i uigranog timskog rada nalazi se u međusobnom poznavanju snaga i slabosti i jačanju prednosti kad god je moguće (Bar-On, 1997). Emocionalna inteligencija utiče na sposobnost pojedinca da uspe u savlađivanju zahteva i pritisaka okruženja, što je veoma važno za prevazilaženje stresnih uslova na radnom mestu.

Goleman (1998) objašnjava da emocionalna inteligencija stvara strast, poverenje, blagonaklonost, motivaciju, ponos i energiju pojedinaca. Sposobnost prenošenja ovih emocija na druge pruža prednost emocionalno inteligentnim ljudima nad drugima u kontekstu interpersonalne komunikacije. Dok su istraživači emocionalne inteligencije značajno napredovali u razvoju i analizi ovog konstrukta, drugi istraživači treba da potvrde tvrdnje o relativnoj važnosti emocionalne inteligencije na predviđanje specifičnih organizacionih ishoda.

Zeidner, Matthews i Roberts (2004) tvrde da ljudi sa višom emocionalnom inteligencijom uspevaju da komunikacijom prenesu svoje ciljeve, ideje i namere na mnogo interesantniji i asertivniji način. Takođe smatraju da je emocionalna inteligencija povezana sa socijalnim veštinama koje su neophodne za timski rad. Zajedno ove sposobnosti doprinose većem zadovoljstvu ličnim i profesionalnim životom. Emocionalna inteligencija oblikuje nivo zadovoljstva socijalnim vezama pojedinaca. Goleman i drugi (2002) tvrde da lider mora da ima visok nivo emocionalne inteligencije da bi mu zaposleni verovali i da bi ga slušali i bili motivisani za rad.

Istraživanja perspektive komunikacije ukazuju da uspešna komunikacija zavisi od sposobnosti da (1) se napravi razlika između lične i drugih uloga i (2) da se sagleda perspektiva drugih (Hecht, Sereno, 1985). „Nekoliko aspekata emocionalne inteligencije (prepoznavanje tuđih emocija, sposobnost da se pomogne drugima da regulišu svoje raspoloženje na pozitivan način) mogu da imaju značajnu implikaciju za izgradnju i održavanje zdravije interpersonalne komunikacije“ (Schutte, Malouff, Bobik, Coston, Greeson, Jedlicka, Rhodes, Wendorf, 2001, p. 530).

Prema Bobik i drugi (2001: 530.), prepoznavanje tuđih emocija i sposobnost uticanja na tuđe raspoloženje u pozitivnom smislu, mogu da imaju velike implikacije za izgradnju i održavanje zdravije interpersonalne komunikacije. Prema Mayer i drugi (2004), pojedinci sa visokom emocionalnom inteligencijom mogu bolje da opaze emocije, koriste ih u mislima, razumeju njihovo značenje i upravljaju emocijama bolje nego drugi. Pored toga, oni su otvoreniji i prijatniji (s. 210.). Teorije emocionalne inteligencije su fokusirane na značaj razumevanja i povezivanja sa drugima, što je blisko povezano sa komunikacijom gde su adaptacija, pravilna upotreba znanja i veštine ključni pri interakciji sa drugim ljudima. Komunikacioni aspekt emocionalne inteligencije je baziran na emocionalnoj inteligenciji kao rezultatu procesa komunikacije i postizanje efektivnosti komunikacije kroz emocionalnu inteligenciju. Aspekt socijalna svesnost emocionalne inteligencije je direktno povezan sa ljudima i grupama i komunikacijom u smislu „osećajnog pojedinca koji može da prepozna emocije, reaguje na neverbalne znakove kao što su ton ili izraz lica“ (Goleman, 2001: 35-36.).

Zanimljiv je i odnos emocionalne inteligencije i LMX relacije. Emocionalna inteligencija je konstrukt koji odražava osnovne afektivne i perceptualne razlike među pojedincima. Iz perspektive zaposlenih, različite sposobnosti emocionalne inteligencije su veoma važne za razvijanje LMX odnosa u visoko kvalitetnu razmenu (Smith, 2006), odnosno, više socijalnu i manje ekonomsku kako su predložili Graen i Uhl-Bien (1995). Smith (2006) tvrdi da su sposobnosti emocionalne inteligencije povezane sa visoko kvalitetnim LMX odnosom. On je konceptualizovao ovaj odnos prema različitim kompetencijama emocionalne inteligencije, koje je identifikovao Goleman (1995), sa LMX-om.

2.8. Zadovoljstvo komunikacijom

Prema Downs i Hazen (1977), zadovoljstvo komunikacijom se definiše kao stav zaposlenih u vezi različitih aspekata komunikacije. Slično tome, (Pace, Faules, 1994) ukazuju na to da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji. Reeding (1972) koristi termin zadovoljstvo komunikacijom kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva zaposlenog koji on/ona doživljava u svom komunikacionom okruženju. Pored toga, zadovoljstvo komunikacijom igra važnu ulogu u razvoju zadovoljstva poslom u organizaciji i značajan je prediktor različitih aspekata organizacionog građanskog ponašanja (Nakra, 2006; Carriere, Bourque 2009).

Konstrukt „zadovoljstvo komunikacijom“ Downs-a i Hazen-a (1977) je omogućio uspešno istraživanje u domenu organizacione komunikacije. Od tada, ovaj konstrukt je korišćen u brojnim istraživanjima i omogućio je da se istraži multidimensionalnost zadovoljstva komunikacijom. Osam faktora koji su rezultat ove analize su opisani ne sledeći način:

- **Organizaciona perspektiva** obuhvata informacije koje se tiču organizacije kao celine. Uključuje stavke o obaveštenjima o promenama, informacije o finansijskoj poziciji organizacije i informacije o opštoj politici i ciljevima organizacije.
- **Lična povratna informacija** se odnosi na potrebe zaposlenih da znaju kako se procenjuje njihov rad.
- **Organizaciona integracija** se odnosi na stepen do kog pojedinci primaju informacije u vezi njihovog neposrednog okruženja. Ajtemi uključuju stepen zadovoljstva informacijama o planovima odeljenja, zahtevima njihovog posla i neke kadrovske novosti.
- **Komunikacija sa nadređenim** uključuje aspekte komunikacije sa nadređenim na gore i na dole. Tri glavne stavke-ajtemi su stepen do kojeg je nadređeni otvoren za nove ideje, stepen do kojeg je nadređeni spreman da sasluša i obrati pažnju na zaposlenog i stepen do kojeg nadređeni (supervizor) nudi savet svojim zaposlenima za rešavanje problema koji se odnose na posao.
- **Komunikaciona klima** odražava komunikaciju na ličnom i organizacionom nivou. Sa jedne strane, uključuje stavke kao što su nivo do kojeg komunikacija u organizaciji motiviše i stimuliše zaposlene da postiču organizacione ciljeve i stepen do kojeg komunikacija u organizaciji utiče na zaposlene da se identifikuju sa organizacijom. Sa druge strane, uključuje procenu da li su stavovi zaposlenih prema komunikaciji zdravi u organizaciji.
- **Horizontalna komunikacija** se tiče stepena do kojeg je komunikacija među saradnicima i neformalna komunikacija kompletna i slobodnog toka. Ovaj faktor uključuje i zadovoljstvo nezvaničnom komunikacijom.
- **Kvalitet medija** se bavi stepenom do kojeg su sastanci dobro organizovani, pisane direktive kratke i jasne, a i kvantitet informacija zadovoljavajući.
- **Komunikacija sa podređenima** je fokusirana na komunikaciju (na gore i na dole) sa podređenima. Samo zaposleni na poziciji supervizora odgovaraju na ove stavke, koje uključuju odgovor podređenih o zadovoljstvu komunikacijom sa nadređenim na dole i stepen do kojeg podređeni iniciraju komunikaciju na gore.

3. Metodologija istraživanja

3.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje je trajalo 5 meseci, približno u periodu od 1. januara do 1 juna 2011. godine. U ovom periodu vršeno je sakupljanje odgovora na upitnike kroz intervju sa ispitanicima. Anketa je bila anonimna. Dobijeni su odgovori od ukupno 256 srednjih menadžera iz 131 preduzeća, a uzorak je biran tako da budu zastupljena i državna i privatna preduzeća (134 zaposlenih u državnim preduzećima i 122 zaposlenih u privatnim preduzećima). Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Srbiji, bez obzira na granu poslovanja, ali sa više od 50 zaposlenih. U preduzećima sa manjim brojem zaposlenih ima samo nekoliko menadžera koji su na istom nivou, a vlasnik nije supervizor menadžerima u klasičnom smislu, odnosno, u velikom broju slučajeva vlasnik nema prethodno iskustvo u menadžmentu i nije potpuno uključen u proces menadžmenta. Svi ispitanici u uzorku imaju diplomu Bachelor ili Master studija, od toga, 136 anketiranih su muškarci i 120 žene. Od ukupnog broja ispitanika, njih 183 radi u domaćim preduzećima, a 73 u stranim. Distribucija korespondenata predstavljena je u Tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Distribucija korespondenata

	Distribucija korespondenata	Frekvencija
	Distribuirano	256
	Vraćeno	256
	Validno	256
Pol	Muškarci	136
	Žene	120
Nacionalno poreklo preduzeća	Domaća preduzeća	183
	Strana preduzeća	73
Vlasnička struktura	Državna preduzeća	134
	Privatna preduzeća	122

3.2. Instrumenti istraživanja

U radu je korišćen instrument GLOBE projekta za merenje nacionalne i organizacione kulture, prvi i treći deo upitnika Alfa i Beta. Alfa upitnik sadrži pitanja koja se odnose na organizacionu kulturu. Prvi deo, stanje „kako jeste“ ima 34 pitanja, a treći deo na stanje „kako bi trebalo“ 41 pitanje. Beta upitnik sadrži pitanja koja se odnose na nacionalnu kulturu. Prvi i treći deo Beta upitnika imaju po 39 pitanja, prvi deo se odnosi na stanje „kako jeste“, a drugi deo na stanje „kako bi trebalo“. Ispitanici su na pitanja odgovarali obeležavajući vrednost na skali od 1 do 7, a popunjeni upitnici su obrađeni prema GLOBE Syntax-u. Instrument meri devet organizacionih i nacionalnih dimenzija, a dimenzije su:

- Izbegavanje neizvesnosti.

- Orijentacija ka budućnosti.
- Distanca moći.
- Institucionalni kolektivism.
- Orijentacija ka ljudima.
- Orijentacija ka performansama.
- Kolektivism unutar grupe.
- Rodna ravnopravnost.
- Aserktivnost (House i dr. 1999, 2002, 2004).

Za merenje zadovoljstva poslom je primenjen JSS Upitnik za merenje zadovoljstva poslom Spector-a. Upitnik JSS ima 36 ajtema koji se vrednuju od 1 do 6 i devet dimenzija koje procenjuju stavove zaposlenih o poslu i aspektima posla: plata, napredovanje, supervizija, beneficije, nagrađivanje, operativne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija (Spector, 1985). Značaj svake od ovih dimenzija se razlikuje u izvesnoj meri za pojedine zaposlene, a rezultat toga je da imaju različit uticaj prilikom procene ukupnog zadovoljstva poslom (Spector, 1997).

LMX-7 je instrument koji se koristi za merenje kvalitet odnosa između lidera i sledbenika (na primer, stepena međusobnog poštovanja i poverenja). Ovaj instrument ima sedam ajtema a pri proceni se koriste ocene od 1 do 5 (Graen, Uhl-Bien, 1995). Ovo je najčešće upotrebljavani instrument u oblasti LMX istraživanja (Hughes, Avey, Nixon, 2010).

Upitnik ima 35 pitanja koja se ocenjuju ocenama od 1 (zadovoljan) do 10 (veoma nezadovoljan). Dimenzije koje meri instrument su: korporativne informacije, komunikacija sa rukovodiocem, komunikaciona klima, zadovoljstvo povratnom informacijom, komunikacija sa saradnicima, kvalitet medija i organizaciona integracija.

Emocionalna inteligencija je merena Weisinger-ovim (1998) upitnikom. Upitnik se sastoji od 25 pitanja koja se vrednuju ocenama od 1 (ne slažem se) do 5 (slažem se u potpunosti) i pet dimenzija emocionalne inteligencije a to su: svest o samom sebi, upravljanje emocijama, motivacija, empatija i socijalne veštine. Neke od stavki su: „asociranje psihičkih signala sa odgovarajućim emocijama“, „prepoznavanje situacija u kojima zauzimate odbrambeni stav“, „prepoznavanje osećanja koja koristite“ (za samosvesnost); „znanje o tome u kojim situacijama je kod Vas prisutna ljutnja“, „prepoznavanje situacija kada negativno razmišljate“, „sposobnost opuštanja kada ste pod pritiskom“ (za upravljanje emocijama); „reči pratiti akcijom“, „znanje o uticaju Vašeg ponašanja na druge“, „pomaganje drugima da upravljaju emocijama“ (za empatiju); „postizanje koncenzusa sa drugima“, „uticati da se drugi osećaju bolje“, „pružanje saveta i podrške drugima“ (za socijalne veštine).

3.3. Analiza podataka

Podaci su obrađeni u skladu sa primenjenim instrumentima za merenje dimenzija organizacione kulture, zadovoljstva poslom, LMX-a, zadovoljstva komunikacijom i emocionalne inteligencije i potvrđena je interna konzistencija skala merena Kronbahovim alpha indeksom. Korišćena je deskriptivna statistika i korelaciona analiza odnosa nacionalne i organizacione kulture, organizacione kulture i zadovoljstva poslom, a zatim je odnos organizacione kulture i zadovoljstva poslom posmatran sa

moderatorima: pol, nacionalno poreklo preduzeća, vlasnička struktura preduzeća i LMX. Takođe, analize su primenjene i za odnos dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom, nakon čega je analiziran moderatorni uticaj LMX-a, pola i dimenzija organizacione kulture (distanca moći, kolektivizam I i kolektivizam II).

Pri određivanju veze između dimenzija GLOBE organizacione kulture, zadovoljstva poslom i LMX-a u preduzećima u Srbiji, korišćena je hijerarhijska regresiona analiza (Milin, Hadzic 2011) i Chow test (Chow, 1960) sa ciljem da se ispita moderatorni uticaj LMX-a na regresiju između JSj (kao zavisne varijable) i OCi (kao nezavisne varijable), pri čemu su i, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9; a značenje oznaka OCi i JSj su:

OC1-izbegavanje neizvesnosti, OC2-orijentacija ka budućnosti, OC3-distanca moći, OC4- kolektivizam 1 (institucionalni), OC5-orijentacija ka ljudima, OC6-orijentacija ka performansama, OC7-kolektivizam 2 (kolektivizam grupe), OC8-rodna ravnopravnost i OC9-asertivnost.

JS1 (zadovoljstvo platom), JS2 (zadovoljstvo napredovanjem), JS3 (zadovoljstvo nadređenim), JS4 (zadovoljstvo benefitima), JS5 (zadovoljstvo nagrađivanjem), JS6 (zadovoljstvo operativnim procedurama), JS7 (zadovoljstvo saradnicima), JS8 (priroda posla), JS9 (komunikacija).

Hijerarhijska regresiona analiza kojom se utvrđuje moderatorno dejstvo varijable LMX na korelacije između JSj i OCi ima tri koraka. U prvom koraku JSj je zavisna varijabla a OCi je prediktor. U drugom koraku je i LMX prediktor, a u poslednjem koraku se u model dodaje interaktivna varijabla LMX x OCi. Moderatorni efekat je testiran ispitivanjem promene u R kvadratu koji se može pripisati interaktivnom članu. Ako se interaktivni član doda u finalnom koraku regresione analize i ako se nakon toga dobija značajan R-kvadrat (značajno uvećana vrednost varijanse koja se objašnjava ishod varijable) tada se zaključuje da je varijabla LMX moderator korelacije između JSj i OCi.

Chow test (Chow, 1960) je poznat metod u ekonometriji i takođe služi za testiranje moderatornog dejstva najčešće određenih kategorijalnih varijabli. Varijable (LMX, pol, nacionalno poreklo preduzeća i vlasnička struktura preduzeća) čije se moderatorno dejstvo ispituje omogućavaju svrstavanje ispitivanih subjekata u podgrupe (na primer, na osnovu njihovih vrednosti iznad medijane). Regresioni koeficijenti podgrupa su upoređeni sa ciljem da se ispita uticaj vrednosti potencijalnih moderatornih varijabli na regresionu jednačinu između prediktora varijabli (OCi) i kriterijumske varijable (JSj) za svaki poduzorak. Chow test je primenjen u analizi moderatornog uticaja LMX-a, pola, nacionalnog porekla preduzeća i vlasničke strukture preduzeća na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji. Takođe, Chow test je primenjen u analizi odnosa LMX-a, pola i dimenzija organizacione kulture (distanca moći, kolektivizam I i kolektivizam II) sa dimenzijama emocionalne inteligencije (EIi) koja je prediktorska varijabla i zadovoljstva komunikacijom (CSj) koja je kriterijumska varijabla. Prema Chow testu, varijabla je moderator regresionih koeficijenata u regresionoj jednačini između prediktora i kriterijumske varijable u podgrupama koje se značajno razlikuju. Moderatorni uticaj je testiran ispitivanjem promene R kvadrata koji se može pripisati interakciji. F proporcija za Chow test je uračunata korišćenjem rezidualne vrednosti kvadrata regresione jednačine. Na ovaj način je moguće prihvatiti ili odbaciti hipotezu jednakosti između regresionih koeficijenata u regresionoj jednačini za poduzorke.

Primenjen je SPSS Macro for Multiple Mediation (Preacher, Hayes, 2008) da bi se utvrdilo medijatorno dejstvo LMX na odnos OCi i JSj i Eli i CSj u preduzećima u Srbiji. Mediatorni efekat postoji ako su ispunjeni sledeći uslovi: a) varijacije kod nezavisne varijable predviđaju varijacije medijatorne varijable; b) varijacije medijatorne varijable predviđaju varijacije konačne varijable; i c) kada asocijacija a) i b) kontrolisana u modelu direktnom vezom između nezavisnih varijabli i konačne varijable postane bez statističkog značaja (Baron, Kenny, 1986).

3.4. Značaj primenjene metodologije

Deskriptivna statistika će biti korišćena za utvrđivanje percepcije (GLOBE) dimenzija organizacione kulture (kako jeste) i vrednosnih dimenzija organizacione kulture (kako bi trebalo da bude). Takođe se koristiti i korelaciona analiza za utvrđivanje relacija između dimenzija organizacione kulture i zadovoljstvo poslom u preduzećima u Srbiji. Pored toga, biće ispitano i definisano moderatorno dejstvo pola, vlasničke strukture, nacionalnog porekla i LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstvo poslom, kao i moderatorno dejstvo LMX-a i dimenzija organizacione kulture: distanca moći, kolektivizam I i kolektivizam II na korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.

Ovo je posebno značajno jer, posle demokratskih političkih promena u mnogim zemljama istočne Evrope raste interes za razumevanjem nacionalne kulture, organizacione kulture i procesa liderstva u tim zemljama. Od vremena kada je Hofstede izvršio svoje istraživanje u tadašnjoj Jugoslaviji, tačnije, u gradovima Ljubljani, Zagrebu i Beogradu (1980, 2001), organizacionom kulturom se bavio izuzetno mali broj istraživača (Mojić, 2003) i menadžeri joj u našoj zemlji ne pridaju dovoljno pažnje. Prema tome, organizaciona kultura u Srbiji nije istraživana u dovoljnoj meri. Srbija je posle Hofstedeovog istraživanja prošla kroz niz promena od kojih je poslednja tranzicija. Tranzicione promene u Srbiji su se odrazile i na organizacionu i nacionalnu kulturu, ali podaci o stanju su u velikoj meri izostali. Razvoj adekvatne organizacione kulture posebno je značajan kod preduzeća iz zemalja u tranziciji. Uticaj organizacione kulture naročito dolazi do izražaja u preduzećima koja su zaokružila proces vlasničke transformacije. Proces ekonomske tranzicije i ulazak inostranog kapitala na tržište su doprineli da organizaciona kultura dobija sve značajniju ulogu u procesu internacionalizacije procesa poslovanja.

U praktičnom smislu, značaj postavljene metodologije se ogleda u pružanju smernica top menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na promene organizacione kulture u sopstvenom preduzeću. Ove promene bi trebale da omoguće uspešnije transformacije preduzeća potrebne u vremenu brzih promena i izražene kompeticije na visoko globalizovanom tržištu. Na taj način, stiču se i uslovi za poboljšavanje različitih organizacionih ishoda. Pored toga, bolje poznavanje ove problematike veoma je važno i za strane investitore, pa se može reći da je društveni posredni cilj disertacije stvaranje određenih uslova za privlačenje stranih investicija.

4. Rezultati istraživanja relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda

4.1. Nacionalna i organizacionalna kultura u Srbiji

4.1.1. Deskriptivna statistika

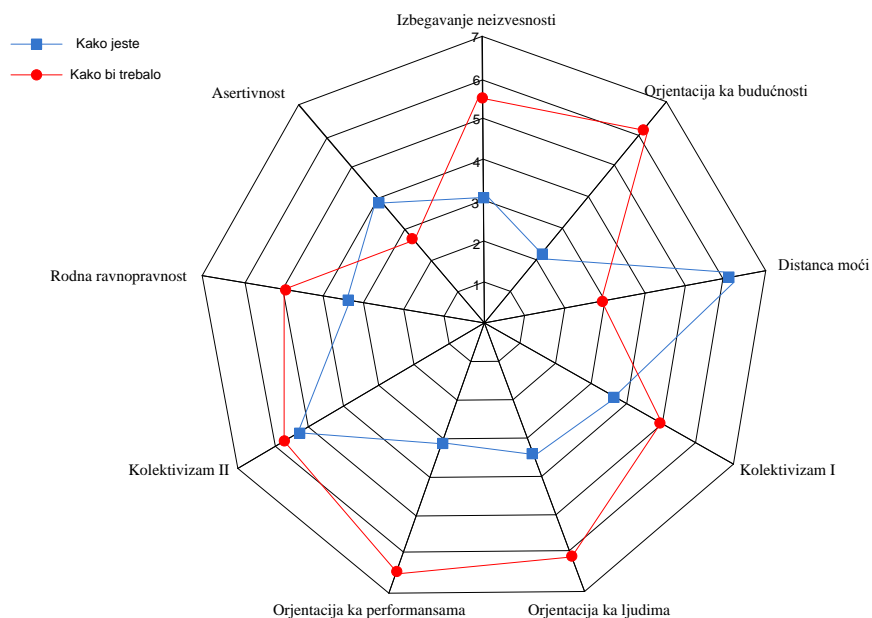
U Tabeli 4.1. su predstavljeni rezultati deskriptivne statistike dimenzija nacionalne kulture „kako jeste“ u Srbiji. U Tabeli 4.2. su predstavljene vrednosti nacionalne kulture „kako bi trebalo“. Obe tabele sadrže naziv dimenzije, oznaku dimenzije, srednje vrednosti, standardnu devijaciju i najviše i najniže vrednosti nacionalne kulture za stanje „kako jeste“ i „kako bi trebalo“ prema podacima sa zvaničnog sajta GLOBE projekta. Slika 4.3. pokazuje srednje vrednosti devet dimenzija nacionalne kulture i grafički predstavlja razlike između stanja nacionalne kulture u Srbiji „kako jeste“ i „kako bi trebalo“.

Tabela 4.1. Dimenzije nacionalne kulture „kako jeste“

Dimenzije nacionalne kulture (kako jeste)	Oznaka	N	Srednja vrednost	Std. devijacija	Prema podacima sa zvaničnog sajta GLOBE projekta: vrednosti nacionalne kulture prema stanju „kako jeste“	
					Najviša vrednost	Najniža vrednost
Izbegavanje neizvesnosti	NC1V1	256	3.13	1.31	5.37	2.88
Orjentacija ka budućnosti	NC1V2	256	2.34	1.06	5.07	2.88
Distanca moći	NC1V3	256	6.13	0.86	5.80	3.59
Institucionalni kolektivism	NC1V4	256	3.67	1.10	5.22	3.25
Orjentacija ka ljudima	NC1V5	256	3.48	1.22	5.23	3.18
Orjentacija ka performansama	NC1V6	256	3.11	1.29	4.94	3.20
Kolektivism unutar grupe	NC1V7	256	5.33	0.88	6.36	3.18
Rodna ravnopravnost	NC1V8	256	3.43	0.85	4.08	2.50
Asertivnost	NC1V9	256	3.97	0.80	4.89	3.38
	Valid N (listwise)	256				

Tabela 4.2. Dimenzije nacionalne kulture “kako bi trebalo”

Dimenzije nacionalne kulture (kako bi trebalo)	Oznaka	N	Srednja vrednost	Std. devijacija	Prema podacima sa zvaničnog sajta GLOBE projekta: vrednosti nacionalne kulture prema stanju “kako bi trebalo”	
					Najviša vrednost	Najniža vrednost
Izbegavanje neizvesnosti	NC2V1	256	5.65	0.82	5.61	3.16
Orijentacija ka budućnosti	NC2V2	256	6.24	0.70	6.20	2.95
Distanca moći	NC2V3	256	2.97	0.84	4.35	2.04
Institucionalni kolektivism	NC2V4	256	4.99	0.85	5.65	3.83
Orijentacija ka ljudima	NC2V5	256	6.17	0.74	6.09	3.39
Orijentacija ka performansama	NC2V6	256	6.52	0.60	6.58	2.35
Kolektivism unutar grupe	NC2V7	256	5.76	0.92	6.52	4.06
Rodna ravnopravnost	NC2V8	256	4.96	0.73	5.17	3.18
Asertivnost	NC2V9	256	2.69	0.91	5.56	2.66
	Valid N (listwise)	256				



Slika 4.3. Nacionalna kultura u Srbiji “kako jeste” i “kako bi trebalo”

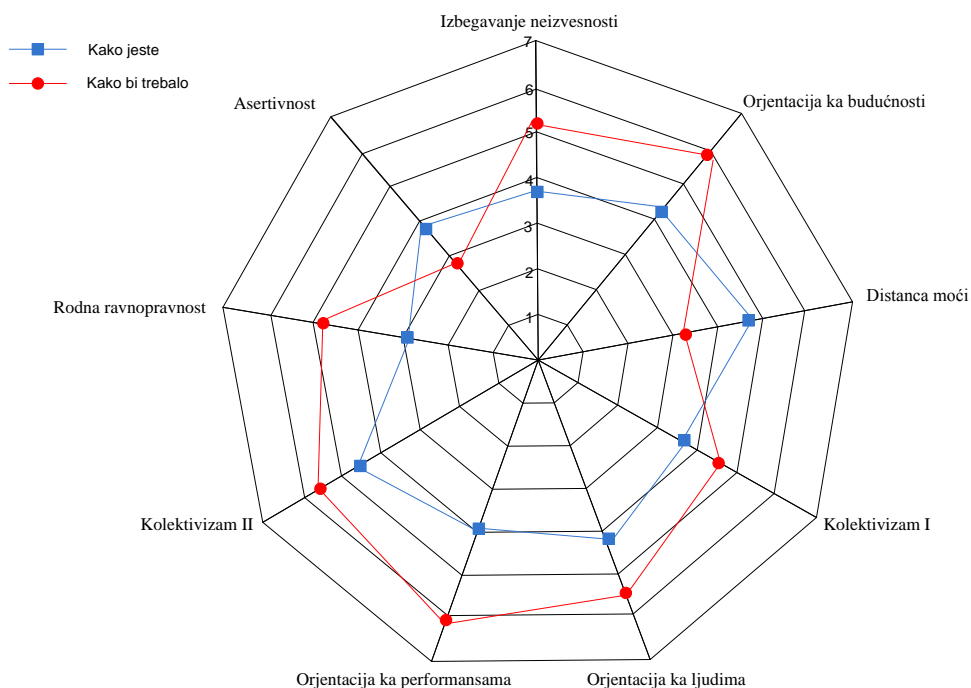
U Tabelama 4.3. i 4.4. predstavljena je deskriptivna statistika za dimenzije organizacione kulture u Srbiji. U Tabeli 4.3. prikazani su podaci stanja “kako jeste” a u Tabeli 4.4. stanja “kako bi trebalo”. U tabelama su date dimenzije organizacione kulture, oznake dimenzija, srednje vrednosti, standardna devijacija i najviše i najniže vrednosti dimenzija za stanje “kako jeste” i “kako bi trebalo” prema podacima GLOBE projekta objavljenih 2001. godine. Na Slici 4.4. su prikazane srednje vrednosti dimenzija organizacione kulture i razlike između stanja “kako jeste” i “kako bi trebalo”.

Tabela 4.3. Organizaciona kultura „kako jeste“

Dimenzije organizacione kulture (kako jeste)	Oznaka	N	Srednja vrednost	Std. Devijacija	Prema podacima GLOBE projekta za stanje “kako jeste” (Javidan, House, 2001)	
					Najviša vrednost	Najniža vrednost
Izbegavanje neizvesnosti	OC1V1	256	3.80	1.34	5.37	2.88
Orjentacija ka budućnosti	OC1V2	256	4.31	1.63	5.07	2.88
Distanca moći	OC1V3	256	4.80	1.43	5.80	3.89
Institucionalni kolektivizam	OC1V4	256	3.82	1.36	5.22	3.25
Orjentacija ka ljudima	OC1V5	256	4.22	1.41	5.12	3.18
Orjentacija ka performansama	OC1V6	256	3.94	1.37	4.90	2.88
Kolektivizam unutar grupe	OC1V7	256	4.56	1.18	6.03	3.53
Rodna ravnopravnost	OC1V8	256	2.93	1.21	4.08	2.50
Asertivnost	OC1V9	256	3.77	1.09	4.73	3.38
	Valid N (listwise)	256				

Tabela 4.4. Organizaciona kultura “kako bi trebalo”

Dimenzije organizacione kulture (kako bi trebalo)	Oznaka	N	Srednja vrednost	Std. Devijacija	Prema podacima GLOBE projekta za stanje “kako bi trebalo” (Javidan, House, 2001)	
					Najviša vrednost	Najniža vrednost
Izbegavanje neizvesnosti	OC2V1	256	5.21	0.96	5.61	3.16
Orjentacija ka budućnosti	OC2V2	256	5.99	0.81	6.20	2.95
Distanca moći	OC2V3	256	3.13	1.18	4.35	2.04
Institucionalni kolektivizam	OC2V4	256	4.65	1.10	5.62	3.83
Orjentacija ka ljudima	OC2V5	256	5.50	0.80	6.09	3.39
Orjentacija ka performansama	OC2V6	256	6.11	0.68	6.58	2.35
Kolektivizam unutar grupe	OC2V7	256	5.61	0.76	6.52	4.06
Rodna ravnopravnost	OC2V8	256	4.80	0.93	5.17	3.18
Asertivnost	OC2V9	256	2.86	0.96	5.56	2.66
	Valid N (listwise)	256				



Slika 4.4. Organizaciona kultura u Srbiji „kako jeste“ i „kako bi trebalo“

4.1.2. Srbija kao deo istočno evropskog klastera

U okviru GLOBE projekta, 61 zemlja, koliko je učestvovalo u projektu, je podeljeno u 10 klastera a to su: Anglo kulture, Latinska Evropa, Nordijska Evropa, Istočna Evropa, Germanska Evropa, Latinska Amerika, Sub-saharska Afrika, Arapske kulture, Južna Azija, Konfucijska Azija (Gupta, Hanges, Dorfman, 2002). Gyula, Takacs, Kracsonyi i Imrek (2002) su u svom radu razmatrali Istočno evropski klaster, kojeg od zemalja učesnica GLOBE projekta sačinjavaju Albanija, Gruzija, Grčka, Mađarska, Kazahstan, Poljska, Rusija i Slovenija. Ovom klasteru takođe pripada i Češka ali su autori zbog konfuznih rezultata skala Liderstva odlučili da ne koriste rezultate nacionalne kulture ove zemlje u svom radu. Ipak u ovom radu su uvršteni i rezultati za Češku. Vrednosti skala nacionalne kulture („kako jeste“ i „kako bi trebalo“) koje su korišćene u ovom radu su preuzete sa zvaničnog sajta GLOBE projekta.

Dokument predstavlja objedinjene skale druge faze i vrednosti dimenzija 98 zemalja. Srbija, kao i ostale zemlje bivše Jugoslavije i neke druge zemlje koje još uvek nisu deo GLOBE projekta, pripadaju ovom klasteru. Iako geografski povezane, zemlje Istočne Evrope se razlikuju po istoriji, religiji i jeziku. Rusija, Slovenija, Poljska, Češka i Srbija pripadaju Slovenskim narodima i osnova jezika je Balto slovenski. Kultura Kazahstana i Albanije su pod snažnim turskim/muslimanskim uticajem, u Kazahstanu se koristi turski jezik pomešan sa mongolskim i tunguskim. Grčka ima svoju staru kulturu, a Grčki i Albanski jezik pripadaju velikoj grupi indoevropskih jezika. Na istoriju Mađarske snažan uticaj su imale Turska, Austrija i Rusija, jezik ove zemlje pripada grupi uralskih jezika. Gruzijski jezik pripada kavkaskoj jezičkoj grupi. Ekonomska razvijenost zemalja je takođe različita, Grčka, Mađarska, Poljska i Slovenija su prošle proces tranzicije, a ostale zemlje su još uvek u procesu (Gyula i drugi, 2002). Autori ističu da je interesantno istražiti koja dimenzija GLOBE-a ima najslabije vrednosti za sve članove

klastera i koje dimenzije kreiraju grupu različitih karakteristika u samom klasteru. Latino evropski (Španija, Portugal, Italija, Švajcarska - francusko jezičko područje, Francuska i Izrael) i Latino američki klaster (Kostarika, Venecuela, Ekvador, Meksiko, El Salvador, Kolumbija, Gvatemala, Bolivija, Brazil, Argentina), pokazuju najviše sličnosti sa Istočno evropskim klasterom (Gyula i dr. 2002, Gupta, Hanges, Dorfman, 2002). U Tabeli 4.5. predstavljene su vrednosti nacionalne kulture Istočno evropskog klastera za stanje „kako jeste“, a u Tabeli 4.6. vrednosti prema stanju „kako bi trebalo“. Tabelama je dat uvid za vrednosti devet dimenzija nacionalne kulture Albanije, Gruzije, Grčke, Mađarske, Kazahstana, Poljske i Rusije, Slovenije i Češke, vrednost klastera, vrednost prema GLOBE projektu i vrednost nacionalne kulture Srbije. Vrednosti skala nacionalne kulture Srbije nisu uračunate u skor klastera, već su posmatrani odvojeno.

Tabela 4.5. Nacionalna kultura Istočno evropskog klastera “kako jeste”

Nacionalna kultura (kako jeste)	NC1V1	NC1V2	NC1V3	NC1V4	NC1V5	NC1V6	NC1V7	NC1V8	NC1V9
Albanija	4.57	3.86	4.62	4.54	4.64	4.81	5.74	3.71	4.89
Gruzija	3.50	3.41	5.22	4.03	4.18	3.88	6.19	3.55	4.18
Grčka	3.39	3.40	5.40	3.25	3.34	3.20	5.27	3.48	4.58
Mađarska	3.12	3.21	5.56	3.53	3.35	3.43	5.25	4.08	4.79
Kazahstan	3.66	3.57	5.31	4.29	3.99	3.57	5.26	3.84	4.46
Poljska	3.62	3.11	5.10	4.53	3.61	3.89	5.52	4.02	4.06
Rusija	2.88	2.88	5.52	4.50	3.94	3.39	5.63	4.07	3.68
Slovenija	3.78	3.59	5.33	4.13	3.79	3.66	5.43	3.96	4.00
Češka	4.44	3.63	3.59	3.60	4.17	4.11	3.18	3.79	3.69
Klaster	3.66	3.41	5.07	4.04	3.89	3.77	5.27	3.83	4.26
GLOBE	4.17	3.84	5.14	4.24	4.09	4.10	5.10	3.38	4.13
Srbija	3.13	2.34	6.13	3.67	3.48	3.11	5.33	3.43	3.97

Tabela 4.6. Nacionalna kultura Istočno evropskog klastera “kako bi trebalo da bude”

Nacionalna kultura (kako bi trebalo)	NC2V1	NC2V2	NC2V3	NC2V4	NC2V5	NC2V6	NC2V7	NC2V8	NC2V9
Albanija	5.37	5.42	3.52	4.44	5.34	5.63	5.22	4.19	4.41
Gruzija	5.24	5.55	2.84	3.83	5.60	5.69	5.66	3.73	4.35
Grčka	5.09	5.19	2.39	5.40	5.23	5.81	5.46	4.89	2.96
Mađarska	4.66	5.70	2.49	4.50	5.48	5.96	5.54	4.63	3.35
Kazahstan	4.42	5.05	3.15	4.04	5.62	5.41	5.44	4.75	3.84
Poljska	4.71	5.20	3.12	4.22	5.30	6.12	5.74	4.52	3.90
Rusija	5.07	5.48	2.62	3.89	5.59	5.54	5.79	4.18	2.83
Slovenija	4.99	5.42	2.57	4.38	5.25	6.41	5.71	4.83	4.59
Češka	3.64	2.95	4.35	3.85	3.39	2.35	4.06	3.78	4.14
Klaster	4.80	5.11	3.01	4.28	5.20	5.43	5.40	4.39	3.82
GLOBE	4.61	5.44	2.77	4.71	5.39	5.88	5.64	4.50	3.83
Srbija	5.65	6.24	2.97	4.99	6.17	6.52	5.76	4.96	2.69

4.1.3. Korelaciona i regresiona analiza

Rezultati istraživanja statistički značajnih relacija između dimenzija organizacione kulture i nacionalne kulture su predstavljeni na sledeći način:

NCi su dimenzije nacionalne kulture pri čemu su NC1Vi dimenzije stanja „kako jeste“ a NC2Vi „kako bi trebalo“. Prema tome, za stanje „kako jeste“ oznake dimenzija nacionalne kulture su NC1V1-izbegavanje neizvesnosti, NC1V2-orijentacija ka budućnosti, NC1V3-distanca moći, NC1V4-kolektivizam 1 (institucionalni), NC1V5-orijentacija ka ljudima, NC1V6-orijentacija ka performansama, NC1V7-kolektivizam 2 (kolektivizam grupe), NC1V8-rodna ravnopravnost i NC1V9-asertivnost. Za stanje „kako bi trebalo“, oznake dimenzija su NC2V1-izbegavanje neizvesnosti, NC2V2-orijentacija ka budućnosti, NC2V3-distanca moći, NC2V4-kolektivizam 1 (institucionalni), NC2V5-orijentacija ka ljudima, NC2V6-orijentacija ka performansama, NC2V7-kolektivizam 2 (kolektivizam grupe), NC2V8-rodna ravnopravnost i NC2V9-asertivnost.

OCj su dimenzije organizacione kulture pri čemu su OC1Vj dimenzije stanja „kako jeste“, a OC2Vj „kako bi trebalo“. U skladu sa tim, oznake organizacione kulture za stanje „kako jeste“ su OC1V1-izbegavanje neizvesnosti, OC1V2-orijentacija ka budućnosti, OC1V3-distanca moći, OC1V4-kolektivizam 1 (institucionalni), OC1V5-orijentacija ka ljudima, OC1V6-orijentacija ka performansama, OC1V7-kolektivizam 2 (kolektivizam grupe), OC1V8-rodna ravnopravnost i OC1V9-asertivnost, odnosno, za stanje „kako bi trebalo“, OC2V1-izbegavanje neizvesnosti, OC2V2-orijentacija ka budućnosti, OC2V3-distanca moći, OC2V4-kolektivizam 1 (institucionalni), OC2V5-orijentacija ka ljudima, OC2V6-orijentacija ka performansama, OC2V7-kolektivizam 2 (kolektivizam grupe), OC2V8-rodna ravnopravnost i OC2V9-asertivnost

Istraživanje prediktornog dejstva nacionalne kulture na dimenzije organizacione kulture prema stanju „kako jeste“ sadrži 81 podhipotezu $H(1, NC1Vi, OC1Vj)$ ($i, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$) pri čemu su podhipoteze $H(1, NC1Vi, OC1Vj)$ definisane na sledeći način:

$H(1, NC1Vi, OC1Vj)$ – dimenzije nacionalne kulture NC1Vi su signifikantno korelirane sa dimenzijama organizacione kulture OC1Vj.

Iz rezultata prikazanih u Tabeli 4.7. može se zaključiti da je u preduzećima u Srbiji $H(1, NC1Vi, OC1Vj)$ potvrđena za:

1. $i=1$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
2. $i=2$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
3. $i=3$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
4. $i=4$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 8$.
5. $i=5$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
6. $i=6$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
7. $i=7$ i $j=1, 2, 3, 4, 5, 6$.
8. $i=8$ i $j=3, 8$.
9. $i=9$ i $j=3, 9$.

Korelacionom analizom potvrđene su međuzavisnosti istih dimenzija, osim rodne ravnopravnosti, koja ima najnižu vrednost OC1V8 (2.93) od svih OC1i. OC1V8 i OC1V9 imaju najmanje korelacija sa dimenzijama kulture društva. Obe dimenzije imaju korelaciju sa sa NC1V3, pri tom je jedina pozitivna korelacija NC1V3 sa OC1V9 od različitih dimenzija. Bakacsi (2002) je sugerisao da korelacije između dimenzija organizacione i nacionalne kulture mogu da imaju „komplementarni šablon, odnosno da

međuzavisnost dimenzija bude visoka i pozitivna. Nasuprot tome, visoka negativna korelacija ili šablon „klatna“ je drugi oblik međuzavisnosti dimenzija. On je karakterističan kod zemalja čije vrednosti dimenzija blizu ekstrema „prema stanju kako jeste“ teže ka drugom ekstremu, što je najizraženije kod Istočno evropskog klastera. Pored njega, tu karakteristiku imaju još samo Latinsko evropski i Latinsko američki klaster. Autor ističe da je u Istočno evropskom klasteru, distanca moći primer klatna, a analiza dobijenih vrednosti dimenzija je pokazala da je tako i u slučaju Srbije. Pored toga, što je vrednost dimenzije bila bliža jednom ekstremu, to više teži ka drugom za stanje „kako bi trebalo“.

Osim korelacione analize, regresionom analizom je proveren uticaj nacionalne kulture i uvid u dimenzije koje imaju statistički značajan uticaj na dimenzije organizacione kulture. To može dati bolji uvid i razumevanje za određene karakteristike dimenzija u Srbiji. Prediktivno dejstvo nacionalne kulture na dimenzije organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (“kako jeste”) predstavljeno je u Tabeli 4.8. i na Slici 4.5.

Tabela 4.7. Korelacije između nacionalne i organizacione kulture u Srbiji (“kako jeste”)

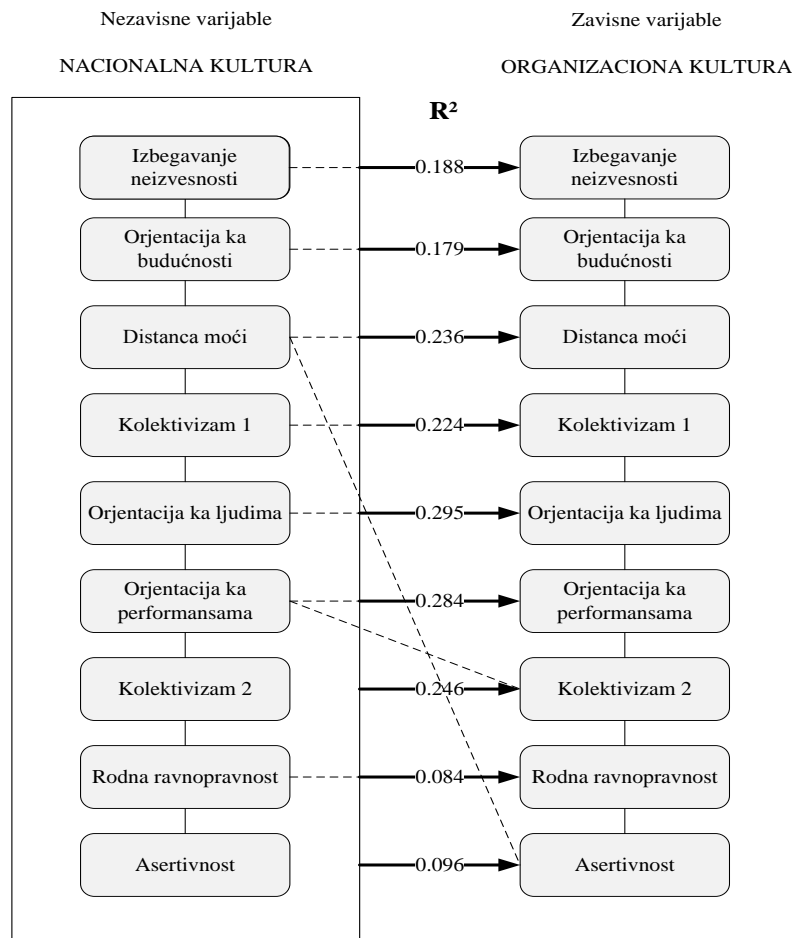
Organizaciona kultura	Nacionalna kultura								
	NC1V1	NC1V2	NC1V3	NC1V4	NC1V5	NC1V6	NC1V7	NC1V8	NC1V9
OC1V1	.369**	.249**	-.354**	.243**	.293**	.336**	-.058	.097	.067
OC1V2	.303**	.358**	-.323**	.252**	.236**	.347**	.069	.114	.035
OC1V3	-.285**	-.192**	.430**	-.228**	-.284**	-.327**	.099	-.064	.017
OC1V4	.339**	.268**	-.235**	.435**	.240**	.262**	.015	.147*	-.014
OC1V5	.328**	.309**	-.280**	.331**	.505**	.404**	.030	.057	.125
OC1V6	.339**	.329**	-.357**	.349**	.357**	.501**	.021	.125	.040
OC1V7	.369**	.396**	-.327**	.344**	.373**	.427**	.019	.072	.071
OC1V8	.010	.058	-.152*	-.031	.023	.005	.015	.216**	.092
OC1V9	.006	-.052	.166*	.023	-.121	-.060	-.074	-.094	.147*

Tabela 4.8. Prediktivno dejstvo nacionalne kulture na dimenzije organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (“kako jeste”)

Dependent	Independent	B	t	Sig.	R ²	F	Sig.
OC1V1	NC1V1	.221	2.382	.018	.188	5.496	.000
	NC1V2	-.077	-.863	.389			
	NC1V3	-.178	-2.111	.036			
	NC1V4	.029	.390	.697			
	NC1V5	.090	1.151	.251			
	NC1V6	.092	.990	.323			
	NC1V7	-.060	-.946	.345			
	NC1V8	-.026	-.392	.696			

	NC1V9	-.044	-.671	.503			
OC1V2	NC1V1	.017	.187	.852	.179	5.177	.000
	NC1V2	.196	2.177	.031			
	NC1V3	-.152	-1.794	.074			
	NC1V4	.052	.688	.493			
	NC1V5	-.020	-.258	.797			
	NC1V6	.128	1.368	.173			
	NC1V7	.069	1.094	.275			
	NC1V8	-.002	-.028	.978			
	NC1V9	-.087	-1.326	.186			
OC1V3	NC1V1	-.068	-.759	.449	.236	7.365	.000
	NC1V2	.130	1.506	.134			
	NC1V3	.379	4.634	.000			
	NC1V4	-.049	-.679	.498			
	NC1V5	-.101	-1.331	.185			
	NC1V6	-.107	-1.182	.238			
	NC1V7	.076	1.240	.216			
	NC1V8	.085	1.334	.184			
	NC1V9	.123	1.953	.052			
OC1V4	NC1V1	.174	1.924	.056	.224	6.858	.000
	NC1V2	-.003	-.032	.975			
	NC1V3	-.013	-.153	.879			
	NC1V4	.350	4.769	.000			
	NC1V5	.004	.053	.957			
	NC1V6	-.002	-.027	.979			
	NC1V7	.011	.173	.863			
	NC1V8	.055	.853	.395			
	NC1V9	-.115	-1.802	.073			
OC1V5	NC1V1	-.024	-.281	.779	.295	9.973	.000
	NC1V2	-.034	-.404	.686			
	NC1V3	.007	.095	.924			
	NC1V4	.122	1.744	.083			
	NC1V5	.404	5.547	.000			
	NC1V6	.170	1.966	.051			
	NC1V7	.009	.147	.883			
	NC1V8	-.063	-1.030	.304			
	NC1V9	.050	.833	.406			
OC1V6	NC1V1	-.042	-.486	.627	.284	9.443	.006
	NC1V2	-.026	-.312	.756			
	NC1V3	-.077	-.973	.332			
	NC1V4	.143	2.033	.043			
	NC1V5	.089	1.207	.229			

	NC1V6	.398	4.550	.000			
	NC1V7	.012	.195	.846			
	NC1V8	.014	.220	.826			
	NC1V9	-.072	-1.180	.239			
OC1V7	NC1V1	.033	.371	.711	.246	7.757	.000
	NC1V2	.142	1.645	.101			
	NC1V3	-.053	-.646	.519			
	NC1V4	.118	1.625	.106			
	NC1V5	.135	1.798	.074			
	NC1V6	.183	2.036	.043			
	NC1V7	-.001	-.014	.988			
	NC1V8	-.063	-.984	.326			
	NC1V9	-.054	-.863	.389			
OC1V8	NC1V1	-.080	-.812	.418	.084	2.176	.025
	NC1V2	.030	.315	.753			
	NC1V3	-.193	-2.159	.032			
	NC1V4	-.081	-1.020	.309			
	NC1V5	-.011	-.133	.894			
	NC1V6	-.086	-.871	.385			
	NC1V7	.060	.900	.369			
	NC1V8	.196	2.798	.006			
	NC1V9	.090	1.307	.193			
OC1V9	NC1V1	.136	1.394	.165	.096	2.513	.009
	NC1V2	-.037	-.395	.694			
	NC1V3	.256	2.870	.005			
	NC1V4	.089	1.116	.265			
	NC1V5	-.111	-1.349	.179			
	NC1V6	.021	.217	.828			
	NC1V7	-.106	-1.597	.112			
	NC1V8	-.039	-.553	.581			
	NC1V9	.169	2.470	.014			



Slika 4.5. Prediktivno dejstvo nacionalne kulture na dimenzije organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (“kako jeste”)

4.2. Odnos između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a, pola, vlasničke strukture preduzeća i nacionalnog porekla preduzeća u Srbiji

4.2.1. Deskriptivna statistika

U Tabeli 4.9. predstavljeni su rezultati deskriptivne statistike (srednje vrednosti i standardna devijacija) za dimenzije stanja organizacione kulture „kako bi trebalo“, dimenzija zadovoljstva poslom i LMX-a. Takođe, u tabeli je dat kratak naziv dimenzija koji će biti korišćen u daljem razmatranju. Vrednosti skewness i kurtosis prikazane u tabeli, ukazuju na normalnu distribuciju skora za sve skale.

Tabela 4.9. Deskriptivna statistika za odnos između dimenzija organizacione kulture, zadovoljstva poslom i LMX-a u preduzećima u Srbiji

	Kratak naziv	Srednja vrednost	SD	Skewness		Kurtosis	
				Stat.	Std. Error	Stat.	Std. Error
Izbegavanje neizvesnosti	OC1	3.8006	1.34038	.107	.163	-.013	.324
Orjentacija ka budućnosti	OC2	4.3080	1.63478	-.213	.163	-.814	.324
Distance moći	OC3	4.7946	1.42911	-.264	.163	-.660	.324
Kolektivizam I	OC4	3.8199	1.35587	-.008	.163	-.510	.324
Orjentacija ka ljudima	OC5	4.2232	1.41515	-.088	.163	-.490	.324
Orjentacija ka performansama	OC6	3.9408	1.36935	-.001	.163	-.632	.324
Kolektivizam II	OC7	4.5634	1.18553	-.177	.163	-.264	.324
Rodna ravnopravnost	OC8	2.9301	1.20891	.294	.163	-.103	.324
Asertivnost	OC9	3.7656	1.09026	-.074	.163	1.166	.324
Plata	JS1	2.9107	1.32451	.343	.163	-.809	.324
Napredovanje	JS2	3.3304	1.18838	-.009	.163	-.229	.324
Nadređeni	JS3	3.6641	1.29293	-.030	.163	-.705	.324
Benefiti	JS4	2.9989	1.25291	.361	.163	-.545	.324
Nagrađivanje	JS5	3.1529	1.35047	.447	.163	-.522	.324
Operativne procedure	JS6	3.1830	1.04199	.233	.163	.620	.324
Saradnici	JS7	4.3571	1.13777	-.562	.163	.217	.324
Priroda posla	JS8	4.4900	1.23553	-.874	.163	.374	.324
Komunikacija	JS9	3.9699	1.31775	-.185	.163	-.832	.324
LMX-7	LMX	3.1665	.96876	-.085	.163	-.691	.324
Valid N (listwise)							

4.2.2. Korelaciona i regresiona analiza

Rezultati istraživanja statistički značajnih relacija između dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom su predstavljeni na sledeći način:

Istraživanje prediktivnog dejstva organizacione kulture na dimenzije zadovoljstva poslom sadrži 81 podhipotezu $H(2, OC_i, JS_j)$ ($i, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$) pri čemu su podhipoteze $H(2, OC_i, JS_j)$ definisane na sledeći način:

$H(2, OC_i, JS_j)$ – dimenzije organizacione kulture OC_i predviđaju dimenzije zadovoljstva poslom JS_j .

Moderatorni efekat LMX-a, pola, vlasničke strukture preduzeća i porekla preduzeća (pojedinačno) na odnos između dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom sadrži 81 podhipotezu pri čemu su podhipoteze definisane na sledeći način:

$H(3, OC_i, JS_j)$ – LMX je moderator regresije između dimenzija organizacione kulture OC_i i dimenzija zadovoljstva poslom JS_j .

$H(5, OC_i, JS_j)$ – pol je moderator regresije između dimenzija organizacione kulture OC_i i dimenzija zadovoljstva poslom JS_j .

$H(6, OC_i, JS_j)$ – vlasnička struktura preduzeća je moderator regresije između dimenzija organizacione kulture OC_i i dimenzija zadovoljstva poslom JS_j .

$H(7, OC_i, JS_j)$ – poreklo preduzeća je moderator regresije između dimenzija organizacione kulture OC_i i dimenzija zadovoljstva poslom JS_j .

U Tabeli 4.10. su prikazani Pirsonovi koeficijenti korelacija između OC_i i JS_j, za svako i=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Tabela 4.10. Organizaciona kultura i zadovoljstvo poslom

	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OC1	.328**	.278**	.260**	.229**	.229**	.037	.171*	.131*	.371**
OC2	.511**	.440**	.412**	.410**	.470**	-.208**	.418**	.311**	.523**
OC3	-.410**	-.370**	-.344**	-.295**	-.395**	.179**	-.259**	-.219**	-.433**
OC4	.364**	.343**	.210**	.241**	.395**	-.055	.269**	.163*	.314**
OC5	.471**	.441**	.371**	.335**	.467**	-.149*	.499**	.359**	.485**
OC6	.626**	.565**	.492**	.448**	.627**	-.172*	.448**	.370**	.608**
OC7	.555**	.480**	.469**	.465**	.529**	-.198**	.477**	.437**	.570**
OC8	.066	.054	.110	.127	.133*	-.132*	.014	.039	.162*
OC9	-.014	.041	-.007	-.074	-.083	-.042	-.081	-.025	-.088

**p<0.01; *p<0.05

Iz rezultata prikazanih u Tabeli 4.10. zaključujemo da je u preduzećima u Srbiji

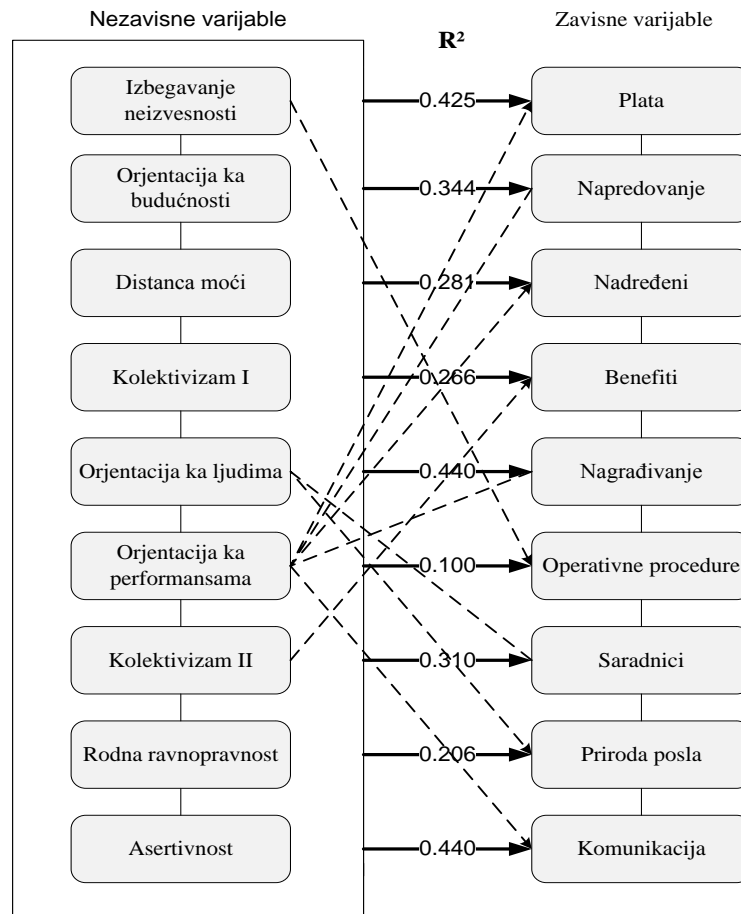
H(2, OC_i, JS_j) potvrđena za:

1. i=1 and j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9.
2. I=2 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
3. i=3 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
4. i=4 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
5. i=5 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
6. i=6 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
7. i=7 and j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
8. i=8 and j=5, 6, 9.

Regresionom metodom je ispitan doprinos nezavisnih varijabli OC_i za totalni R kvadrat regresije sa nezavisnom varijablom JS_j kao što je prikazano u Tabeli 4.11. i na Slici 4.6. Dimenzije organizacione kulture su najbolji prediktori komunikacije i nagrađivanja (R²=0.440) u preduzećima u Srbiji. Prema tome, 44% varijacije komunikacije i nagrađivanja u preduzećima se može predvideti upotrebom GLOBE dimenzija organizacione kulture. Predviđanje za platu, napredovanje, superviziju, benefite, nagrađivanje, operativne procedure, saradnike, prirodu posla i nagrađivanje, R² i F promena su za svaku dimenziju posebno: R²=0.425 (F change-17.598, p<0,001), R²=0.344 (F change-12.482, p<0,001), R²=0.281 (F change-9,315, p<0,001), R²=0.266 (F change-8.630, p<0,001), R²=0.440 (F change-18.705, p<0,001), R²=0.100 (F change-2.643, p<0,006), R²=0.310 (F change-10,698, p<0,001), R²=0.296 (F change-6.168, p<0,001), R²=0.440 (F change-18,711, p<0,001).

Varijabla OC6 (orijentacija ka performansama) ima najveći uticaj na varijable JS1 (plata), JS2 (napredovanje), JS3 (supervizija), JS5 (nagrađivanje) i JS9 (komunikaciju). Varijabla OC7 (kolektivizam grupe) ima najveći uticaj na varijable JS4 (beneficije) i JS8 (priroda posla). Varijabla OC1 (izbegavanje neizvesnosti) ima najveći uticaj na

varijablu JS6 (operativne procedure), a varijabla OC5 (orijentacija ka ljudima) ima najveći uticaj na varijablu JS7 (saradnike).



Slika 4.6. Prediktorno dejstvo organizacione kulture na dimenzije zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji

Tabela 4.11. Prediktorno dejstvo organizacione kulture na dimenzije zadovoljstva poslom

Dependen t	Independen t	B	t	Sig.	Part	R ²	F	Sig.
JS1	OC1	.025	.415	.679	.022	.425	17.598	.000
	OC2	.142	1.958	.052	.101			
	OC3	-.014	-.212	.832	-.011			
	OC4	.071	1.176	.241	.061			
	OC5	.002	.031	.976	.002			
	OC6	.370	3.780	.000	.196			
	OC7	.144	1.571	.118	.081			
	OC8	.012	.227	.820	.012			
	OC9	.005	.095	.924	.005			
JS2	OC1	-.003	-.051	.959	-.003	.344	12.482	.000
	OC2	.092	1.188	.236	.066			
	OC3	-.032	-.438	.662	-.024			
	OC4	.083	1.293	.197	.072			
	OC5	.066	.795	.428	.044			
	OC6	.350	3.350	.001	.185			
	OC7	.071	.730	.466	.040			
	OC8	.012	.206	.837	.011			
	OC9	.062	1.067	.287	.059			

JS3	OC1	.029	.428	.669	.025	.281	9.315	.000
	OC2	.101	1.241	.216	.072			
	OC3	-.054	-.713	.477	-.041			
	OC4	-.042	-.628	.530	-.036			
	OC5	-.016	-.186	.852	-.011			
	OC6	.238	2.175	.031	.126			
	OC7	.222	2.166	.031	.125			
	OC8	.073	1.204	.230	.070			
	OC9	.023	.385	.701	.022			
JS4	OC1	.000	.007	.995	.000	.266	8.630	.000
	OC2	.137	1.669	.097	.098			
	OC3	.021	.273	.785	.016			
	OC4	.034	.497	.619	.029			
	OC5	-.074	-.837	.404	-.049			
	OC6	.167	1.514	.132	.089			
	OC7	.304	2.930	.004	.172			
	OC8	.102	1.670	.096	.098			
	OC9	-.051	-.841	.401	-.049			
JS5	OC1	-.123	-2.075	.039	-.241	.440	18.705	.000
	OC2	.075	1.042	.299	-.055			
	OC3	.030	.443	.658	-.096			
	OC4	.138	2.325	.021	.021			
	OC5	.031	.401	.689	-.116			
	OC6	.490	5.083	.000	.296			
	OC7	.092	1.015	.311	-.099			
	OC8	.102	1.903	.058	-.004			
	OC9	-.076	-1.417	.158	-.224			
JS6	OC1	.174	2.319	.021	.150	.100	2.643	.006
	OC2	-.104	-1.151	.251	-.075			
	OC3	.102	1.210	.228	.078			
	OC4	.027	.356	.722	.023			
	OC5	-.032	-.332	.741	-.021			
	OC6	.016	.134	.894	.009			
	OC7	-.157	-1.373	.171	-.089			
	OC8	-.140	-2.066	.040	-.134			
	OC9	-.078	-1.156	.249	-.075			
JS7	OC1	-.096	-1.462	.145	-.083	.310	10.698	.000
	OC2	.171	2.150	.033	.122			
	OC3	.099	1.339	.182	.076			
	OC4	.046	.702	.484	.040			
	OC5	.288	3.360	.001	.191			
	OC6	.121	1.132	.259	.064			
	OC7	.139	1.384	.168	.079			
	OC8	-.001	-.017	.987	-.001			
	OC9	-.054	-.917	.360	-.052			
JS8	OC1	-.071	-1.006	.316	-.061	.206	6.168	.000
	OC2	.051	.596	.552	.036			
	OC3	.043	.539	.590	.033			
	OC4	-.021	-.299	.765	-.018			
	OC5	.098	1.068	.287	.065			
	OC6	.085	.738	.462	.045			
	OC7	.330	3.058	.003	.186			
	OC8	.048	.758	.449	.046			
	OC9	.008	.132	.895	.008			
JS9	OC1	.081	1.362	.175	.070	.440	18.711	.000
	OC2	.140	1.954	.052	.100			
	OC3	-.047	-.702	.484	-.036			
	OC4	.006	.095	.924	.005			
	OC5	.023	.298	.766	.015			
	OC6	.269	2.788	.006	.143			
	OC7	.208	2.301	.022	.118			
	OC8	.107	1.994	.047	.102			
	OC9	-.052	-.975	.331	-.050			

Moderatoni efekat LMX-a na odnos dimenzija OCi i JSj

U tabeli 4.12. predstavljeni su Pirsonovi koeficijenti korelacija između OCi JSj za niski LMX (LLMX) i visoki LMX (HLMX) poduzoraka za svako $i, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Rezultati Chow testa za razlike regresionih koeficijenata za regresiju između OCi i JSi za LLMX i HLMX poduzorke su predstavljeni u Tabeli 4.13. Rezultati hijerarhijske regresione analize su dati u Tabeli 4.14., a istaknuti su rezultati R kvadrata i F promene koji su statistički značajni i podržavaju $H(3, OCi, JSj)$.

U generalnom uzorku, svi regresioni koeficijenti jednačine regresije između OC1 i JSj, za svako J osim $j=6$ su značajno pozitivni. Ipak, porast percepcije izbegavanja neizvesnosti je praćeno povećanjem satisfakcije svih aspekta posla.

Chow test podržava $H(3, OC1, JS1)$. U poduzorcima visokih vrednosti regresionih koeficijenata LMX-a između OC1 i JS1 su statistički veće nego u poduzorcima niskih vrednosti LMX-a. F statistika Chow testa je 36.529, što je veće od kritične F vrednosti (2.252 što je manje od 4.71 za $p=0.01$).

Chow test podržava $H(3, OC1, JS2)$. Kod poduzoraka niskih vrednosti regresije koeficijenata LMX-a između OC1 i JS2 je statistički veća nego kod poduzoraka visokih vrednosti LMX-a. Dobijena vrednost F statistike Chow testa je 29.614, što je veće od kritične vrednosti F (2.252) za $p=0.01$.

Chow test podržava $H(3, OC1, JS3)$. Poduzorci regresionih koeficijenata niskog LMX-a između OC1 i JS3 su statistički veći nego koeficijenti poduzorka visokog LMX-a. Dobijena vrednost F statistike Chow testa je 69.963 što je veće od kritične vrednosti F statistike (2.252).

Chow test podržava $H(3, OC1, JS7)$. Regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC1 i zavisne varijable JS7 su statistički veći kod poduzoraka LLMX, nego kod poduzoraka HLMX. F vrednost Chow testa je 17.954. Prema tome, LMX je moderator odnosa između OC1 i JS7.

Chow test podržava $H(3, OC1, JS9)$. Regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC1 i zavisne varijable JS9 u poduzorku LLMX su statistički veći nego u poduzorku HLMX. Vrednosti F promene Chow testa je 54.563, na osnovu čega je LMX moderator odnosa dimenzija OC1 i JS9.

Hijerarhijska regresiona analiza ne podržava moderatoni efekat LMX-a regresije između OC1 i JSi. U opštom uzorku, svi regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC2 i zavisne varijable JSj, osim $j=6$, su značajno pozitivni, ali je JS6 negativno.

Chow test podržava $H(3, OC2, JSj)$ za $j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9$. Kod poduzoraka HLMX, regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC2 i zavisnih varijabli JS1 ($F=37.072$), JS2 ($F=29.948$), JS3 ($F=66.757$), JS4 ($F=11.086$), JS5 ($F=46.877$), JS7 ($F=13.222$), JS8 ($F=14.803$) i JS9 ($F=57.497$) su pozitivni i statistički veći nego korespondentni koeficijenti LLMX poduzorka. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatoni efekat LMX-a regresije između OC2 i JS2, JS5 i JS9.

Tabela 4.12. OCi i JSj u HLMX i LLMX poduzorcima

LMX	JS1		JS2		JS3		JS4		JS5		JS6		JS7		JS8		JS9	
	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX	LLMX	HLMX
OC1	.191*	.286***	.199*	.188*	.225*	.085	.153	.165	.136	.116	.042	.124	-.010	.191*	-.033	.149	.308***	.281**
OC2	.447***	.495***	.300***	.466***	.373***	.321***	.399***	.332***	.355***	.484***	-.271***	-.053	.323***	.413***	.112	.434***	.424***	.555***
OC3	-.301**	-.297***	-.200*	-.309***	-.195*	-.177	-.155	-.244**	-.319**	-.246**	.195*	.054	-.145	-.166	-.093	-.151	-.324**	-.296**
OC4	.234*	.318**	.145	.358**	.097	.048	.096	.222*	.286**	.342**	-.066	.047	.119	.271**	-.046	.227*	.108	.307**
OC5	.295**	.370**	.220*	.391**	-.012	.323**	.187	.259**	.132	.474**	-.205*	.066	.328**	.504**	.175	.360**	.253**	.410**
OC6	.461**	.531**	.314**	.533**	.226*	.312**	.238*	.411**	.344**	.595**	-.099	-.097	.149	.506**	.114	.397**	.330**	.570**
OC7	.299**	.537**	.132	.542**	.219*	.332**	.280**	.449**	.197*	.531**	-.177	-.086	.275**	.489**	.247**	.455**	.286**	.576**
OC8	.096	.023	.128	-.034	.267**	-.023	.104	.134	.223*	.078	-.162	-.093	.029	-.030	.078	-.029	.320**	.031
OC9	.016	-.041	.018	.069	-.053	.025	-.082	-.079	-.113	-.094	.107	-.192*	-.167	-.009	-.077	.027	-.321**	.088

**p<0.01; *p<0.05

Tabela 4.13. Rezultati Chow testa za poduzorke HLMX i LLMX

		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OC1	RS	349.187	290.545	347.576	331.766	385.462	241.785	280.199	334.531	334.040
	RSHlmx	102.628	129.264	127.715	185.370	193.520	106.451	113.279	122.769	117.001
	RSLlmx	168.078	105.989	95.769	114.092	90.738	125.992	131.973	175.363	116.098
	F	36.529	29.614	69.963	13.592	44.860	5.064	17.954	15.383	54.563
OC2	RS	289.195	254.064	309.406	291.286	316.944	231.658	238.349	307.593	281.244
	RSHlmx	138.206	104.876	115.351	169.531	150.246	107.827	97.520	101.909	87.932
	RSLlmx	85.245	100.398	86.899	98.199	80.756	116.961	118.193	173.346	105.187
	F	37.072	29.948	66.757	11.086	46.877	3.851	13.222	14.803	57.497
OC3	RS	325.609	271.861	328.747	319.679	343.271	234.347	269.386	324.096	314.795
	RSHlmx	166.897	121.226	124.607	179.262	184.227	107.808	114.339	122.705	115.893
	RSLlmx	96.853	105.958	97.063	113.996	83.022	121.430	129.228	174.016	114.762
	F	29.552	24.779	60.864	11.352	35.842	2.808	13.356	11.625	45.963
OC4	RS	339.291	277.980	356.286	329.660	343.210	241.399	267.738	331.409	349.100
	RSHlmx	164.576	116.824	128.358	181.202	173.233	107.882	108.947	119.094	115.125
	RSLlmx	100.654	108.058	99.956	115.726	84.873	125.661	130.117	175.181	126.778
	F	35.183	29.750	70.624	13.890	41.545	4.238	15.113	15.900	55.836
OC5	RS	304.345	253.795	321.569	310.717	317.821	236.711	216.818	296.447	295.973
	RSHlmx	158.042	113.582	115.219	177.794	152.036	107.650	87.711	109.345	105.728
	RSLlmx	97.212	105.046	100.885	112.710	90.816	120.910	117.785	170.201	120.083
	F	24.233	20.267	61.492	8.767	38.897	4.493	6.942	7.618	39.150
OC6	RS	238.134	214.302	282.675	279.941	246.865	234.998	230.866	293.798	243.934
	RSHlmx	131.400	95.937	116.134	158.337	126.735	107.117	87.491	105.770	85.838
	RSLlmx	83.855	99.508	95.744	110.167	81.464	124.987	129.067	173.278	114.275
	F	13.392	12.157	42.102	5.367	23.400	1.571	8.325	6.660	27.592
OC7	RS	270.553	242.219	290.700	274.255	292.845	232.661	222.859	275.428	261.387
	RSHlmx	130.272	94.653	114.447	152.182	140.849	107.322	89.427	99.559	84.912
	RSLlmx	96.945	108.429	96.070	107.635	88.827	122.249	122.003	164.863	117.767
	F	24.031	24.282	47.992	7.002	34.654	1.696	6.811	5.244	36.497
OC8	RS	389.517	313.997	368.297	344.415	399.465	237.890	288.621	339.902	377.079
	RSHlmx	182.996	133.867	128.578	187.154	194.956	107.192	117.483	125.472	126.928
	RSLlmx	105.501	108.548	93.710	115.528	87.838	122.923	131.874	174.496	115.155
	F	44.120	37.206	82.763	17.373	51.983	4.257	19.840	16.774	70.263
OC9	RS	391.138	314.399	372.766	348.132	403.866	241.693	286.800	340.201	384.259
	RSHlmx	182.781	133.395	128.566	189.408	194.424	104.145	117.579	125.485	126.068
	RSLlmx	106.466	110.330	100.616	116.009	91.244	124.786	128.298	174.505	115.079
	F	44.385	36.537	78.940	17.622	52.134	7.024	20.971	16.889	74.776

Tabela 4.14. Hijerarhijska regresiona analiza za LMX (R kvadrat i F promena)

	R kvadrat	F promena
Zavisna varijabla: Promocija Nezavisna varijabla: Orjentacija ka budućnosti	0,377	4,222.
Zavisna varijabla : Nagrađivanje Nezavisna varijabla : Orjentacija ka budućnosti	0,517	12,143.
Zavisna varijabla : Komunikacija Nezavisna varijabla : Orjentacija ka budućnosti	0,546	5,273.
Zavisna varijabla : Nagrađivanje Nezavisna varijabla : Kolektivizam I	0,495	5,498.
Zavisna varijabla : Priroda posla Nezavisna varijabla : Kolektivizam I	0,244	4,500
Zavisna varijabla : Nadređeni Nezavisna varijabla : Orjentacija ka ljudima	0,580	6,555
Zavisna varijabla : Operative procedure: Nezavisna varijabla : Orjentacija ka ljudima	0,077	4,094
Zavisna varijabla : Napredovanje Nezavisna varijabla : Orjentacija ka performansama	0,411	5,184
Zavisna varijabla : Nadređeni Nezavisna varijabla : Orjentacija ka performansama	0,578	3,828
Zavisna varijabla: Benefiti Nezavisna varijabla : Orjentacija ka performansama	0,236	3,906
Zavisna varijabla: Napredovanje Nezavisna varijabla : Kolektivizam II	0,382	9,196
Zavisna varijabla : Benefiti Independent variable: Kolektivizam II	0,253	3,643
Zavisna varijabla: Nagrađivanje Independent variable: Kolektivizam II	0,510	12,073
Zavisna varijabla: Komunikacija Nezavisna varijabla : Asertivnost	0,482	7,430

U generalnom uzorku, svi regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC3 i zavisnih varijabli JSj su negativni i značajno različiti od nule, osim za j=6 (gde je korespondentni koeficijent značajno pozitivan). Chow test podržava H(3, OC3, JS2). U poduzorku HLMX, porast percepcije distance moći je praćen bržim opadanjem zadovoljstva napredovanja nego kod LLMX poduzorka (F=24.779). Hijerarhijska regresiona analiza ne podržava moderatorni efekat LMX-a na regresiju između OC3 i JSj.

U opštom uzorku, svi regresioni koeficijenti između OC4 i JSj, j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 su značajno pozitivni. Regresioni koeficijenti između OC4 i JS6 su negativni, ali nisu statistički značajni. Primena Chow testa je pokazala da je LMX moderator regresije između OC4 and JSj, j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9. Na osnovu toga, H(3,OC4, JSj) je potvrđen za j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9. U poduzorku HLMX, porast varijable OC4 je praćen bržim povećanjem varijabli JS1 (F=35.183), JS2 (F=29.750), JS3 (F=70.624), JS4 (F=13.890), JS5 (F=41.545), JS7 (F=15.113), JS8 (F=15.900) i JS9 (F = 55.836), nego u slučaju

poduzoraka LLMX. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat LMX-a na regresiju između OC3 i JS1, JS5 i JS8.

U opštem uzorku, regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC5 i zavisnih varijabli JSj su značajno pozitivni, osim za $j=6$, koji je negativan. Primenom Chow testa, dobijeno je da je LMX moderator regresije između OC5 i JSj za $j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9$. Na osnovu toga je $H(3, OC5, JSj)$ potvrđen za $j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9$. U poduzorku HLMX, povećanje varijable OC5 je praćeno većim rastom varijabli JS1 ($F=24.233$), JS2 ($F=0.267$), JS3 ($F=61.492$), JS4 ($F=8.767$), JS5 ($F=38.897$), JS7 ($F=6.942$), JS8 ($F=7.618$) i JS9 ($F=7.618$), nego u poduzorku LLMX. U LLMX poduzorku, regresioni koeficijenti između OC5 i JS6 su značajno negativni, a u poduzorku HLMX su pozitivni ali nisu statistički značajni. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat LMX na regresiju između OC5 i JS3 i JS6.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC6 i JSj su značajno pozitivni, osim za $i=6$, koji je značajno negativan. Prema Chow testu, dobijeno je da LMX moderira relaciju između OC6 i JS1 ($F=13.392$), JS2 ($F=12.157$), JS3 ($F=42.102$), JS5 ($F=23.400$), JS7 ($F=8.325$), JS8 ($F=6.660$), JS9 ($F=27.592$); odnosno, $H(3, OC6, JSj)$ je potvrđeno za $j=1, 2, 3, 5, 7, 8, 9$. U poduzorku HLMX, porast OC6 je praćen bržim rastom varijabli JSj, $j=1, 2, 3, 5, 7, 8, 9$ nego u LLMX poduzorku. U poduzorku LLMX, regresioni koeficijent između OC6 i JS6 su značajno negativni, a u poduzorku HLMX su pozitivni, ali nisu statistički značajni. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između OC6 i JS2, JS3, JS4 i JS9.

U opštom uzorku, svi regresioni koeficijenti između OC7 i JSi su značajno pozitivni osim za $i=6$ koji je značajno negativan. Prema Chow testu, LMX je moderator relacija između OC7 i JSj, $j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9$, na osnovu čega je $H(3, OC7, JSj)$ potvrđeno za $j=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9$. U HLMX poduzorku, porast OC7 je praćen bržim porastom varijabli JS1 ($F=24.031$), JS2 ($F=24.031$), JS3 ($F=47.992$), JS4 ($F=7.002$), JS5 ($F=34.654$), JS7 ($F=6.811$), JS8 ($F=36.497$), JS9 ($F=36.497$), nego u LLMX poduzorku. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat LMX-a za regresiju između OC7 i JS2, JS4 i JS5.

Metodom Chow-a je dobijeno da je LMX moderator relacija između OC8 i JS3 ($F=82.763$), JS5 ($F=82.763$) i JS9 ($F=82.763$). Na osnovu toga, $H(3, OC8, JSj)$ je potvrđen za $j=3, 5, 9$. U LLMX poduzorku, korespondentni koeficijenti su signifikantno pozitivni, što nije slučaj u poduzorku HLMX. Hijerarhijska regresiona analiza ne podržava moderatorni efekat LMX-a na regresiju između OC8 i JSi, gde je $i=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$.

Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat LMX-a za regresiju između OC9 i JS9. Chow test podržava taj rezultat za sve JSj, odnosno, JS1 ($F=44.385$), JS2 ($F=36.537$), JS3 ($F=78.940$), JS4 ($F=17.622$), JS5 ($F=52.134$), JS6 ($F=7.024$), JS7 ($F=20.971$), JS8 ($F=16.889$) i JS9 ($F=74.776$).

Moderatoni efekat pola na odnos dimenzija OCi i JSj

Rezultati ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika na uticaj organizacione kulture i zadovoljstva komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.15. Kod muškaraca je

značajno veća korelacija dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom nego kod žena. Najznačajnije razlike su u odnosu na OC4 i dimenzije zadovoljstva poslom JS1, JS2, JS3, JS4, JS7, JS8, koje su kod muškaraca značajne. Negativna korelacija je veća kod žena nego kod muškaraca u odnosu na OC3 i dimenzije zadovoljstva poslom JS7, JS8, JS9 u preduzećima u Srbiji. Za ispitivanje moderatornog dejstva pola korišćene su dve metode, Chow test i Hijerarhijska regresiona analiza, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatorno dejstvo potvrđeno prema jednoj od metoda. Rezultati Chow testa za razlike regresionih koeficijenata za regresiju između OC_i i JS_i za M (muškarci) i Ž (žene) poduzorke su predstavljani u Tabeli 4.16.

Rezultati hijerarhijske regresione analize su dati u Tabeli 4.17., a istaknuti su rezultati R kvadrata i F promene koji su statistički značajni i podržavaju H(5, OC_i, JS_j).

Prema Chow testu, dobijeno je da pol moderira relaciju između OC1 i JS1 (F=7.452), JS2 (F=2.418), JS3 (F=2.316), JS5 (F=6.846), JS8 (F=4.565); odnosno, H(5,OC1, JS_j) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 5, 8. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između OC1 i JS1 i JS3.

Chow test je potvrdio moderatorni uticaj pola na regresione koeficijente nezavisno promenljive OC2 i zavisno promenljivih JS_i za i=1, 2, 3, 5, 6, 8. U poduzorku M, porast varijable OC2 je praćen bržim povećanjem varijabli JS1 (F=8.996), JS2 (F=2.897), JS3 (F=3.527), JS5 (F=7.945), JS6 (F=2.753) i JS8 (F=2.818), nego u slučaju poduzoraka Ž. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat pola na regresiju između OC2 i JS1, JS2, JS3, JS5 i JS9.

U opštem uzorku, regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC3 i zavisnih varijabli JS_j su značajno negativni, osim za j=6, koji je pozitivan. Primenom Chow testa, dobijeno je da je pol moderator regresije između OC3 i JS_j za j=1, 5, 6, 8, pri čemu je JS1 (F= 5.355), JS5 (F= 6.045), JS6 (F= 3.242) i JS8 (F= 5.430). U M poduzorku, regresioni koeficijent između OC3 i JS6 je značajno negativan, a u poduzorku Ž pozitivan ali nije statistički značajan. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat LMX na regresiju između OC3 i JS8.

U opštem uzorku, regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC4 i zavisnih varijabli JS_j su pozitivni, osim za j=6, koji je negativan ali nije statistički značajan. Metodom Chow-a je potvrđen moderatorni efekat nezavisne varijable OC4 na zavisne varijable JS1(F= 7.310), JS2 (F=5.120), JS4 (F=3.029), JS5 (F=8.456) i JS8 (F=4.089). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat OC4 i JS1, JS2, JS4 i JS5.

U opštem uzorku, regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC5 i zavisnih varijabli JS_j su pozitivni, osim za j=6, koji je negativan. Chow testom je potvrđen moderatorni efekat OC5 na zavisne varijable JS5 (F=3.032) i JS6 (F=3.244), a hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat OC5 i JS3.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC6 i JS_j su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je značajno negativan. Prema Chow testu, dobijeno je da pol moderira relaciju između OC6 i JS6 (F=4.090) i JS9 (F=5.067), a hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorno dejstvo za OC6 i JS_j.

Tabela 4.15. OCi i JSi u M i Ž poduzorcima

Pol	JS1		JS2		JS3		JS4		JS5		JS6		JS7		JS8		JS9	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
OC1	.371**	.257*	.267**	.280**	.316**	.177	.216*	.230*	.213*	.227*	.056	-.003	.144	.185	.170	.060	.408**	.328**
OC2	.596**	.362**	.481**	.357**	.488**	.292**	.424**	.366**	.519**	.364**	-.217*	-.243*	.338**	.485**	.257**	.333**	.576**	.464**
OC3	-.337**	-.482**	-.283**	-.467**	-.378**	-.286**	-.246**	-.338**	-.304**	-.503**	.262**	.113	-.202*	-.300**	-.083	-.348**	-.322**	-.576**
OC4	.425**	.243*	.432**	.198	.240**	.150	.298**	.136	.454**	.275**	-.097	-.046	.308**	.207*	.192*	.076	.347**	.276**
OC5	.442**	.436**	.432**	.408**	.426**	.267**	.270**	.376**	.448**	.416**	-.203*	-.165	.469**	.518**	.366**	.280**	.515**	.473**
OC6	.635**	.545**	.539**	.572**	.533**	.411**	.453**	.394**	.595**	.613**	-.263**	-.144	.453**	.425**	.351**	.315**	.644**	.602**
OC7	.515**	.568**	.478**	.446**	.510**	.382**	.383**	.562**	.506**	.511**	-.244**	-.197	.449**	.499**	.441**	.380**	.601**	.538**
OC8	.088	.127	.045	.122	.170	.076	.189*	.111	.182*	.177	-.117	-.120	-.002	.060	.011	.131	.154	.187
OC9	-.016	-.006	.078	-.011	-.007	-.004	-.128	.010	-.110	-.041	-.107	.049	-.069	-.094	.038	-.109	-.035	-.163

**p<0.01; *p<0.05

Tabela 4.16. Rezultati Chow testa za poduzorke M i Ž

Pol		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OC1	RS	349.187	290.545	347.576	331.766	385.462	241.785	280.199	334.531	334.040
	RSM	200.689	179.726	217.134	205.442	242.927	136.986	142.762	184.549	192.875
	RSŽ	128.999	105.349	124.168	121.154	122.672	101.780	135.036	138.286	138.909
	F	7.452	2.418	2.316	1.995	6.846	1.593	1.089	4.565	0.857
OC2	RS	289.195	254.064	309.406	291.286	316.944	231.658	238.349	307.593	281.244
	RSM	149.970	148.662	183.754	176.820	185.938	130.934	129.184	177.513	154.657
	RSŽ	119.953	99.691	117.228	110.751	112.206	95.770	106.901	123.351	122.111
	F	8.996	2.897	3.527	1.628	7.945	2.753	1.208	2.818	2.038
OC3	RS	325.609	271.861	328.747	319.679	343.271	234.347	269.386	324.096	314.795
	RSM	206.283	177.995	206.853	202.492	230.953	127.997	139.865	188.732	207.403
	RSF	106.051	89.371	117.694	113.284	96.603	100.471	127.197	121.975	104.077
	F	5.355	2.118	1.631	1.557	6.045	3.242	1.096	5.430	1.341
OC4	RS	339.291	277.980	356.286	329.660	343.210	241.399	267.738	331.409	349.100
	RSM	190.718	157.332	227.352	196.375	202.071	136.120	131.968	183.015	203.406
	RSF	129.969	109.793	125.311	125.546	119.555	101.569	133.807	137.976	143.734
	F	7.310	5.120	1.294	3.029	8.456	1.967	0.931	4.089	0.711
OC5	RS	304.345	253.795	321.569	310.717	317.821	236.711	216.818	296.447	295.973
	RSM	187.382	157.357	197.482	199.770	203.415	131.762	113.761	164.646	170.046
	RSF	111.822	95.301	119.041	109.828	106.939	99.008	102.339	127.902	120.841
	F	2.165	0.567	2.009	0.455	3.032	3.244	0.419	1.679	2.203
OC6	RS	238.134	214.302	282.675	279.941	246.865	234.998	230.866	293.798	243.934
	RSM	138.824	137.300	172.653	171.370	164.426	127.932	115.901	166.577	135.295
	RSF	97.067	76.945	106.511	108.016	80.742	99.678	114.537	124.972	99.208
	F	1.198	0.034	1.585	0.250	0.872	4.090	0.234	0.972	5.067
OC7	RS	270.553	242.219	290.700	274.255	292.845	232.661	222.859	275.428	261.387
	RSM	171.142	149.367	178.525	183.951	189.385	129.228	116.451	153.104	147.691
	RSF	93.504	91.552	109.514	87.541	95.561	97.829	105.003	118.713	110.600
	F	2.812	0.680	1.164	1.282	3.493	3.110	0.799	1.674	1.510
OC8	RS	389.517	313.997	368.297	344.415	399.465	237.890	288.621	339.902	377.079
	RSM	230.976	193.094	234.246	207.831	246.066	135.528	145.801	190.030	225.792
	RSF	135.859	112.579	127.439	126.321	125.268	100.318	139.310	136.410	150.184
	F	7.791	3.431	2.303	3.870	9.545	1.092	1.551	5.196	0.370
OC9	RS	391.138	314.399	372.766	348.132	403.866	241.693	286.800	340.201	384.259
	RSM	232.700	192.304	241.241	211.987	251.465	135.851	145.111	189.777	231.029
	RSF	138.092	114.267	128.184	127.894	129.122	101.533	138.572	137.123	151.479
	F	6.914	3.217	1.140	3.059	7.707	2.287	1.384	5.127	0.577

Tabela 4.17. Hijerarhijska regresiona analiza poduzoraka M i Ž (R kvadrat i F promena)

Nezavisne	Zavisne	R kvadrat	F promena
OC1	JS1	.157	2.354
	JS3	.084	2.737
OC2	JS1	.310	8.306
	JS2	.211	3.040
	JS3	.193	5.870
	JS5	.267	5.443
	JS9	.285	2.715
OC3	JS8	.087	3.275
OC4	JS1	.180	4.672
	JS2	.152	6.407
	JS4	.080	2.824
	JS5	.209	5.973
OC5	JS3	.151	3.505

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC7 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je značajno negativan. Chow test je potvrdio da je pol moderator relacija OC7 i JS1 (F=2.812), JS5 (F=3.493) i JS6 (F=3.110). Hijerarhijska regresiona analiza nije podržala moderatorni efekat pola za regresiju između OC7 i JSj.

Metodom Chow-a je potvrđeno da je pol moderator relacija između nezavisne varijable OC8 i zavisnih JS1 (F=7.791), JS2 (F=3.431), JS3 (F=2.303), JS4 (F=3.870), JS5 (F=9.545) i JS8 (F=5.196), na osnovu čega je H(5,OC8, JSj) potvrđen za j=1, 2, 3, 4, 5, 8.

Prema Chow testu, pol je moderator odnosa regresionih jednačina OC9 i JS1 (F=6.914), JS2 (F=6.914), JS3 (F=3.217), JS5 (F=3.059), JS6 (F=7.707), JS7 (F=2.287) i JS9 (F=5.127).

Moderatoni efekat nacionalnog porekla preduzeća na odnos dimenzija OCi i JSj

Rezultati ispitivanja moderatnog dejstva nacionalnog porekla preduzeća na organizacionu kulturu i zadovoljstvo poslom za poduzorke D (domaća preduzeća) i S (strana preduzeća) prikazano je u Tabeli 4.18. Korelacija dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom je veća u domaćim preduzećima. OC1 i dimenzije zadovoljstva poslom se značajno razlikuju u domaćim i stranim preduzećima. Korelacija je statistički značajna u domaćim preduzećima, a nema značaja u stranim, osim odnosa OC1 i JS6 gde je povezanost značajna u stranim preduzećima u Srbiji. U domaćim preduzećima nema značaja. Statistički su značajne korelacije dimenzije organizacione kulture OC3 i dimenzija zadovoljstva poslom JS2, JS3, JS4, JS6, JS7, JS8, JS9 u domaćim preduzećima. Značajne razlike u domaćim i stranim preduzećima su i kod JS6 u odnosu na dimenzije organizacione kulture OC3, OC5, OC6, OC7. OC8 ima statistički značajan odnos sa dimenzijama zadovoljstva poslom JS3, JS5 i JS9 u domaćim preduzećima. Za ispitivanje moderatnog dejstva pola korišćene su dve

metode, Chow test (Tabela 4.19.) i hijerarhijska regresiona analiza (Tabela 4.20.), pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatorno dejstvo potvrđeno prema jednoj od metoda.

Prema Chow testu, moderatorni efekat nacionalnog porekla potvrđen za $H(6, OC1, JS_j)$ za $j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9$; odnosno, $OC1$ i $JS1$ ($F=7.125$), $JS2$ ($F=8.160$), $JS4$ ($F=3.246$), $JS5$ ($F=5.423$), $JS6$ ($F=2.983$), $JS7$ ($F=4.039$), $JS8$ ($F=2.526$) i $JS9$ ($F=3.737$). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat ovih regresija, odnosno, regresija između $OC1$ i $JS1, JS2, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8$ i $JS9$.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između $OC2$ i JS_j su značajno pozitivni, osim za $i=6$, koji je značajno negativan. Chow test nije potvrdio da je nacionalno poreklo moderator relacija $OC2$ i JS_j . Hijerarhijska regresiona analiza takođe nije potvrdila moderatorni efekat regresije.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između $OC2$ i JS_j su značajno negativni, osim za $i=6$, koji je značajno pozitivan. Prema Chow testu, nacionalno poreklo je moderator regresione relacije nezavisne varijable $OC3$ i $JS1$ ($F=2.920$), a hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat za $H(6, OC3, JS_j)$ za $j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9$.

U poduzorku S, porast $OC4$ je praćen bržim rastom varijabli JS_j , $j=1, 2, 3, 4, 5$ nego u D poduzorku. $JS8$ i $JS9$ su značajno pozitivni u D poduzorku, kao i u korespondnom uzorku koji nije statistički značajan. $JS6$ je negativan u poduzorku D i pozitivan u poduzorku S, bez statističkog značaja za oba poduzorka. Chow test je potvrdio moderatorni efekat $OC4$ i $JS1$ ($F=2.414$). Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat za $H(6, OC4, JS_j)$ za $j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9$.

Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat za $H(6, OC5, JS_j)$ za $j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Prema Chow testu, nacionalno poreklo preduzeća je moderator regresije između $OC5$ i $JS1$ ($F=5.477$) i $JS9$ ($F=2.871$)

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između $OC6$ i JS_j su značajno pozitivni, osim za $i=6$, koji je značajno negativan. Chow test podržava $H(6, OC6, JS1)$. Dobijena vrednost F statistike Chow testa je 2.586, što je veće od kritične vrednosti $F(2.252)$ za $p=0.01$. Moderatorno dejstvo za $H(6, OC6, JS_j)$ za $j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9$, nije potvrdila hijerarhijska regresiona analiza.

Prema Chow testu, nacionalno poreklo je moderator regresije između $OC7$ i $JS1$ ($F=4.647$), $JS5$ ($F=3.905$) i $JS9$ ($F=3.297$). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat regresije varijabli $OC7$ i $JS1$ i $JS5$.

Chow test je potvrdio da je nacionalno poreklo moderator $OC8$ i $JS1$ ($F=3.068$). Prema hijerarhijskoj regresionoj analizi, nacionalno poreklo ima moderatorni efekat za odnos varijabli $OC8$ i $JS3$ i $JS9$. U generalnom uzorku, u poduzorku D statistički je značajan odnos $OC9$ i $JS3, JS5$ i $JS9$. Svi drugi poduzorci nemaju statistički značaj.

Tabela 4.18. OCi i JSi u D i S poduzorcima

Nacionalno poreklo preduzeća	JS1		JS2		JS3		JS4		JS5		JS6		JS7		JS8		JS9	
	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S	D	S
OC1	.408**	-.106	.398**	-.157	.271**	.213	.295**	-.087	.324**	-.168	-.027	.393*	.259**	-.164	.201**	-.141	.429**	.058
OC2	.481**	.617**	.449**	.417**	.385**	.529**	.431**	.319*	.471**	.458**	-.178*	-.338*	.390**	.533**	.287**	.408**	.539**	.446**
OC3	-.376**	-.546**	-.400**	-.257	-.348**	-.327*	-.299**	-.276	-.381**	-.443**	.216**	.009	-.269**	-.219	-.218**	-.222	-.455**	-.334*
OC4	.359**	.381*	.316**	.457**	.172*	.379*	.184*	.511**	.368**	.497**	-.088	.107	.255**	.337*	.171*	.131	.316**	.298
OC5	.457**	.614**	.406**	.593**	.349**	.491**	.301**	.530**	.452**	.555**	-.190**	.047	.494**	.523**	.359**	.363*	.517**	.374*
OC6	.609**	.695**	.575**	.536**	.468**	.600**	.401**	.679**	.610**	.690**	-.184*	-.103	.441**	.481**	.368**	.381*	.610**	.597**
OC7	.530**	.769**	.477**	.499**	.448**	.596**	.425**	.705**	.489**	.739**	-.219**	-.098	.468**	.528**	.436**	.447**	.555**	.706**
OC8	.077	-.137	.045	.125	.169*	-.163	.130	.104	.152*	.029	-.124	-.147	.011	.035	.055	-.022	.197**	-.072
OC9	-.073	.167	.017	.155	-.024	.058	-.137	.220	-.129	.077	-.014	-.160	-.109	.042	-.075	.184	-.160*	.202

**p<0.01; *p<0.05

Tabela 4.19. Rezultati Chow testa za poduzorke D i S

Nacionalno poreklo preduzeća		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OC1	RS	349.187	290.545	347.576	331.766	385.462	241.785	280.199	334.531	334.040
	RSD	260.846	215.587	288.604	273.060	290.815	206.281	219.092	265.041	264.635
	RSS	69.653	57.287	58.287	50.373	78.741	29.913	52.404	62.916	59.784
	F	7.125	8.160	0.249	3.246	5.423	2.983	4.039	2.526	3.737
OC2	RS	289.195	254.064	309.406	291.286	316.944	231.658	238.349	307.593	281.244
	RSD	240.643	204.473	265.180	243.566	252.740	199.865	199.022	253.488	230.060
	RSS	43.628	48.496	43.975	45.604	64.039	31.324	38.572	53.526	48.059
	F	2.183	0.545	0.102	0.922	0.066	0.256	0.400	0.238	1.416
OC3	RS	325.609	271.861	328.747	319.679	343.271	234.347	269.386	324.096	314.795
	RSD	268.823	215.130	273.724	272.251	277.600	196.804	217.831	263.056	257.210
	RSS	49.410	54.848	54.543	46.886	65.136	35.369	51.270	61.017	53.279
	F	2.920	0.879	0.184	0.214	0.197	1.180	0.133	0.009	1.747
OC4	RS	339.291	277.980	356.286	329.660	343.210	241.399	267.738	331.409	349.100
	RSD	272.689	230.483	302.241	288.902	280.949	204.845	219.751	268.191	292.032
	RSS	60.225	46.467	52.299	37.495	60.994	34.966	47.751	63.080	54.656
	F	2.414	0.469	0.621	1.260	0.467	0.834	0.111	0.052	0.877
OC5	RS	304.345	253.795	321.569	310.717	317.821	236.711	216.818	296.447	295.973
	RSD	247.755	213.792	273.476	271.976	258.453	198.975	177.419	240.558	237.799
	RSS	43.911	38.066	46.358	36.513	56.077	35.295	39.143	55.710	51.580
	F	5.477	0.969	0.684	0.910	1.318	1.313	0.149	0.076	2.871
OC6	RS	238.134	214.302	282.675	279.941	246.865	234.998	230.866	293.798	243.934
	RSD	196.956	171.411	243.334	251.063	203.913	199.415	189.226	238.815	203.582
	RSS	36.389	41.854	39.077	27.359	42.481	34.998	41.403	54.876	38.629
	F	2.586	0.613	0.118	0.687	0.241	0.314	0.129	0.046	0.896
OC7	RS	270.553	242.219	290.700	274.255	292.845	232.661	222.859	275.428	261.387
	RSD	252.111	197.903	248.923	245.033	247.225	196.499	183.401	223.676	224.660
	RSS	28.802	44.132	39.353	25.549	36.816	35.032	38.852	51.344	30.062
	F	-4.647	0.096	1.059	1.710	3.905	0.615	0.344	0.187	3.297
OC8	RS	389.517	313.997	368.297	344.415	399.465	237.890	288.621	339.902	377.079
	RSD	311.144	255.518	302.484	294.052	317.325	203.276	234.787	275.381	311.872
	RSS	69.115	57.806	59.444	50.201	80.955	34.605	53.794	64.155	59.680
	F	3.068	0.271	2.217	0.059	0.375	0.005	0.017	0.136	1.874
OC9	RS	391.138	314.399	372.766	348.132	403.866	241.693	286.800	340.201	384.259
	RSD	311.299	255.970	311.217	293.444	319.471	206.390	232.009	274.687	316.131
	RSS	68.482	57.319	60.853	48.299	80.541	34.471	53.767	62.015	57.531
	F	3.768	0.446	0.236	2.356	1.214	0.435	0.451	1.309	3.573

Tabela 4.20. Hijerarhijska regresiona analiza za nacionalno poreklo preduzeća (R kvadrat i F promena)

Independent	Dependent	R square	F-change
OC1	JS1	.155	10.962
	JS2	.134	12.567
	JS4	.076	5.557
	JS5	.091	9.467
	JS6	.024	4.756
	JS7	.060	6.676
	JS8	.037	4.255
	JS9	.162	6.501
OC7	JS1	.351	3.827
	JS5	.302	4.876
OC8	JS3	.029	3.869
	JS9	.040	2.738
OC9	JS4	.024	3.865
	JS8	.011	2.283
	JS9	.035	4.208

U generalnom poduzorku, statistički je značajan odnos ima samo odnos varijabli OC9 i JS9 u poduzorku D. Chow test je potvrdio moderatorni efekat nacionalnog porekla za H(6,OC9, JSj) za j=1, 4, 9, odnosno, OC9 i JS1 (F=3.768), JS4 (F=2.356) i JS9 (F=3.573). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat regresije za OC9 i JS4, JS8 i JS9.

Moderatoni efekat vlasničke strukture preduzeća na odnos dimenzija OCi i JSj

U tabeli 4.21. predstavljeni su Pirsonovi koeficijenti korelacija između OCi JSj za J (javna) i P (privatna) preduzeća u Srbiji, za svako i,j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. U privatnim preduzećima u Srbiji je značajnija korelacija između dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom. JS4 ima značajniji odnos u privatnim preduzećima nego u državnim u korelaciji sa OC4, OC5, OC6, OC7. OC8 ima značajnu korelaciju sa JS3, JS5 i JS9 u državnim preduzećima, a u stranim preduzećima u Srbiji korelacija nije statistički značajna. Značajne su korelacije dimenzije organizacione kulture OC7 i dimenzija zadovoljstva poslom JS1, JS2, JS4, JS8, JS9. Takođe, značajne su korelacije dimenzije organizacione kulture OC6 sa dimenzijama zadovoljstva poslom JS1, JS2, JS4, JS5. Rezultati Chow testa za razlike regresionih koeficijenata za regresiju između OCi i JSi za poduzorke javna i privatna preduzeća su predstavljeni u Tabeli 4.22.

Rezultati hijerarhijske regresione analize su dati u Tabeli 4.23., a istaknuti su rezultati R kvadrata i F promene koji su statistički značajni i podržavaju H(7, OCi, JSj) regresije za poduzorke J (javna) i P (privatna) preduzeća. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat regresije, a prema Chow testu, vlasnička struktura je moderator odnosa OC9 i JS1 (F= 4.865), JS2 (F=4.693), JS5 (F=7.352) i JS9 (F=11.513).

Primena Chow testa je pokazala da je vlasnička struktura moderator regresije između OC1 i JSj, j=1, 2, 5, 6, 9. Na osnovu toga, H(7,OC4, JSj) je potvrđen za j=1 (F=3.556), 2 (F=2.495), 5 (F=4.758), 6 (F=2.303), 9 (F=7.782). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat vlasničke strukture preduzeća na regresiju između OC1 i JS1 i JS8.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC2 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je značajno negativan. Chow test podržava H(7, OC2, JSj) za j=1(F=2.906), 2 (F=3.593), 5 (F=8.388), 9 (F=9.302). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat za odnos varijabli OC2 i JS5.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC3 i JSj su značajno negativni, osim za i=6, koji je značajno pozitivan. Prema Chow testu, moderatorni efekat vlasničke strukture preduzeća je potvrđen za OC3 i JS1 (F=3.104), JS2 (F=3.025), JS5 (F=5.708) i JS9 (F=9.352). Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat regresije za H(7, OC2, JSj) za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC4 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je negativan ali nije statistički značajan. Prema Chow testu, vlasnička struktura preduzeća je moderator regresije za OC4 i JS5 (F=2.837) i JS9 (F=6.977). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat za OC4 i JS4.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC5 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je negativan ali nije statistički značajan. Primena Chow testa je pokazala da je vlasnička struktura moderator regresije između OC5 i JSj, j=1, 2, 4, 5, 9. Na osnovu toga, H(7,OC5, JSj) je potvrđen za j=1 (F=2.848), 2 (F=2.509), 4 (F=2.880), 5 (F=6.011), 9 (F=9.158). Hijerarhijska regresiona analiza potrdila je moderatorni efekat vlasničke strukture preduzeća na regresiju između OC1 i JS4 i JS5.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC6 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je značajno negativan. Chow test je potvrdio da je vlasnička struktura moderator regresije OC6 i JS4 (F=3.567), JS5 (F=4.444) i JS9 (F=4.820). Hijerarhijska regresiona metoda je potvrdila moderatorni efekat regresije za OC6 i JS1, JS4 i JS6.

Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC6 i JSj su značajno pozitivni, osim za i=6, koji je značajno negativan. Prema Chow testu, vlasnička struktura je moderator OC7 i JS1 (F=8.199), JS2 (F=5.423), JS4 (F=3.015), JS5 (F=14.459), JS9 (F=17.356). Hijerarhijskom regresionom analizom je moderatorni efekat regresije potvrđen za OC7 i JS1, JS4, JS5 i JS9.

Primena Chow testa je pokazala da je vlasnička struktura moderator regresije između OC8 i JSj, j=1, 2, 3, 5, 9. Na osnovu toga, H(7,OC8, JSj) je potvrđen za j=1 (F=4.635), 2 (F=4.179), 3 (F=3.607), 5 (F=8.243), 9 (F=12.252). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat vlasničke strukture preduzeća na regresiju između OC8 i JS3, JS5 i JS9.

Tabela 4.21. OCi i JSi u J i P poduzorcima

Vlasnička struktura preduzeća	JS1		JS2		JS3		JS4		JS5		JS6		JS7		JS8		JS9	
	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P	J	P
OC1	.405**	.236**	.262**	.245**	.223*	.281**	.253*	.185*	.211*	.181*	-.048	.137	.198*	.135	.268**	.030	.362**	.316**
OC2	.484**	.512**	.345**	.498**	.386**	.430**	.347**	.448**	.336**	.547**	-.148	-.245**	.389**	.432**	.366**	.260**	.515**	.509**
OC3	-.352**	-.427**	-.294**	-.404**	-.317**	-.360**	-.257**	-.306**	-.309**	-.425**	.172	.168	-.249*	-.253**	-.214*	-.213*	-.414**	-.420**
OC4	.310**	.349**	.295**	.325**	.123	.267**	.091	.320**	.316**	.384**	.006	-.062	.261**	.258**	.193	.125	.224*	.285**
OC5	.401**	.497**	.387**	.459**	.351**	.382**	.157	.451**	.347**	.519**	-.140	-.139	.475**	.508**	.327**	.373**	.476**	.468**
OC6	.502**	.682**	.438**	.629**	.403**	.568**	.237*	.588**	.468**	.692**	-.093	-.204*	.397**	.476**	.318**	.400**	.504**	.634**
OC7	.405**	.665**	.378**	.563**	.325**	.584**	.320**	.574**	.324**	.668**	-.136	-.244**	.372**	.548**	.362**	.485**	.449**	.684**
OC8	.106	.001	.057	.012	.273**	-.018	.131	.103	.274**	.009	-.112	-.130	-.019	.018	.154	-.045	.266**	.040
OC9	.049	-.047	-.020	.086	.026	-.028	-.109	-.052	-.162	-.040	-.058	-.035	-.192	-.015	-.051	-.009	-.087	-.089

**p<0.01; *p<0.05

4.22. Rezultati Chow testa za poduzorke J i P

Vlasnička struktura preduzeća		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9
OC1	RS	349.187	290.545	347.576	331.766	385.462	241.785	280.199	334.531	334.040
	RSJ	130.213	130.380	171.357	148.386	137.586	116.823	114.724	127.071	133.453
	RSP	209.390	154.524	176.207	180.873	233.850	120.622	164.506	202.072	181.155
	F	3.556	2.495	0.004	0.959	4.758	2.303	0.437	2.063	7.782
OC2	RS	289.195	254.064	309.406	291.286	316.944	231.658	238.349	307.593	281.244
	RSJ	119.151	123.341	153.423	139.387	127.767	114.539	101.376	118.575	112.863
	RSP	163.524	123.679	155.881	149.693	169.395	115.547	136.269	188.541	149.045
	F	2.906	3.593	0.042	0.962	8.388	0.861	0.373	0.196	9.302
OC3	RS	325.609	271.861	328.747	319.679	343.271	234.347	269.386	324.096	314.795
	RSJ	136.387	127.924	162.119	148.027	130.304	113.621	112.013	130.575	127.286
	RSP	181.393	137.564	166.542	169.701	198.091	119.430	156.804	193.116	165.758
	F	3.104	3.025	0.033	0.774	5.708	0.701	0.267	0.158	9.352
OC4	RS	339.291	277.980	356.286	329.660	343.210	241.399	267.738	331.409	349.100
	RSJ	140.746	127.779	177.563	157.217	129.608	117.089	111.273	131.767	145.877
	RSP	194.714	147.083	177.667	168.145	206.044	122.441	156.424	199.072	184.906
	F	1.439	1.429	0.375	1.664	2.837	0.983	0.019	0.217	6.977
OC5	RS	304.345	253.795	321.569	310.717	317.821	236.711	216.818	296.447	295.973
	RSJ	130.629	119.018	158.113	154.607	126.684	114.812	92.531	122.212	118.831
	RSP	166.990	129.822	163.305	149.166	176.665	120.526	124.525	174.052	157.088
	F	2.848	2.509	0.059	2.880	6.011	0.735	-0.138	0.078	9.158
OC6	RS	238.134	214.302	282.675	279.941	246.865	234.998	230.866	293.798	243.934
	RSJ	116.470	113.087	150.999	149.630	112.425	116.080	100.616	123.054	114.602
	RSP	118.671	99.341	129.551	122.605	126.030	117.806	129.647	169.946	120.344
	F	1.604	1.112	0.954	3.567	4.444	0.599	0.330	0.343	4.820
OC7	RS	270.553	242.219	290.700	274.255	292.845	232.661	222.859	275.428	261.387
	RSJ	130.219	119.975	161.293	142.270	128.863	114.922	102.895	118.971	122.568
	RSP	123.804	112.250	125.932	125.576	133.837	115.592	117.224	154.602	107.173
	F	8.199	5.423	1.524	3.015	14.459	1.174	1.568	0.854	17.356
OC8	RS	389.517	313.997	368.297	344.415	399.465	237.890	288.621	339.902	377.079
	RSJ	153.934	139.542	166.840	155.800	133.204	115.629	119.377	133.602	142.738
	RSP	221.763	164.376	191.206	185.306	241.733	120.853	167.151	201.847	200.925
	F	4.635	4.179	3.607	1.222	8.243	0.750	0.920	1.673	12.252
OC9	RS	391.138	314.399	372.766	348.132	403.866	241.693	286.800	340.201	384.259
	RSJ	155.320	139.931	180.170	156.634	140.240	116.697	115.011	136.510	152.411
	RSP	221.276	163.179	191.125	186.782	241.360	122.768	167.532	202.239	199.677
	F	4.865	4.693	0.499	1.730	7.352	1.172	1.898	0.540	11.513

4.23. Hijerarhijska regresiona analiza za vlasničku strukturu preduzeća (R kvadrat i F promena)

Independent	Dependent	R kvadrat	F promena
OC1	JS1	.132	2.259
	JS8	.033	3.303
OC2	JS5	.269	6.255
OC4	JS4	.071	2.298
OC5	JS4	.132	3.918
	JS5	.254	2.374
OC6	JS1	.399	2.302
	JS4	.222	6.226
	JS5	.414	5.530
OC7	JS1	.351	4.469
	JS4	.235	2.613
	JS5	.354	10.135
	JS9	.407	2.904
OC8	JS3	.040	5.885
	JS5	.078	3.821
	JS9	.113	3.384

LMX kao medijator odnosa dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom

Medijatorno dejstvo LMX-a je istraženo primenom regresione analize. Zatim je medijacija utvrđena primenom SPSS Macro for Multiple Mediation (Preacher, Hayes, 2008). Rezultati ove dve analize su objedinjeni i predstavljeni u Tabeli 4.24. Iako su različite, analize su dale jednake rezultate medijacije. Regresiona Multiple Mediation analiza, rezultate predstavlja u četiri koraka. Path a predstavlja efekat IV (Independent Variable – nezavisna varijabla) na predloženi medijator M. Path b je efekat M (medijator) na DV (Dependent Variable – zavisna varijabla) bez uticaja efekta IV. Path c je nestandardizovani koeficijent regresije zavisne varijable, totalni efekat IV na DV predstavlja zbir direktnog i indirektnog efekta $c=c'+ab$. Path c' je indirektni efekat IV na DV kroz M, predstavlja razliku između ukupnog efekta IV na DV i direktnog efekta IV na DV kroz M, odnosno, $c'=c-ab$ (Preacher, Hayes, 2008). Zatim je predstavljen Model Summary for DV Model za svaku procenu medijatornog dejstva LMX na izdvojene dimenzije organizacione kulture i zadovoljstva poslom.

Na osnovu analize, LMX je parcijalni medijator dimenzija:

- OC3 i JS9;
- OC6 i JS1;
- OC6 i JS9;
- OC7 i JS1;
- OC7 i JS9;
- OC7 i JS2 i
- OC7 i JS5.

Tabela 4.24. Medijatorni efekat LMX-a na dimenzije organizacione kulture i zadovoljstva poslom

		Coeff	se	t	P	
DV = JS1 IV = OC6 M = LMX	a path	.4143	.0385	10.7645	.0000	
	b path	.4972	.0820	6.0660	.0000	
	c path	.6051	.0506	11.9461	.0000	
	c' path	.3991	.0580	6.8825	.0000	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.4782	.4735	101.2588	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS1 IV = OC7 M = LMX	a path	.4412	.0462	9.5573	.0000	
	b path	.5894	.0818	7.2085	.0000	
	c path	.6205	.0624	9.9503	.0000	
	c' path	.3604	.0668	5.3951	.0000	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.4401	.4350	86.8490	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS9 IV = OC7 M = LMX	a path	.4412	.0462	9.5573	.0000	
	b path	.7137	.0753	9.4764	.0000	
	c path	.6337	.0613	10.3385	.0000	
	c' path	.3188	.0615	5.1800	.0000	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.5200	.5157	119.7208	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS9 IV = OC6 M = LMX	a path	.4143	.0385	10.7645	.0000	
	b path	.6693	.0775	8.6399	.0000	
	c path	.5854	.0513	11.4199	.0000	
	c' path	.3081	.0548	5.6228	.0000	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.5291	.5249	124.1637	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS2 IV = OC7 M = LMX	a path	.4412	.0462	9.5573	.0000	
	b path	.5157	.0787	6.5563	.0000	
	c path	.4817	.0590	8.1633	.0000	
	c' path	.2541	.0643	3.9530	.0001	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.3561	.3503	61.1142	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS5 IV = OC7 M = LMX	a path	.4412	.0462	9.5573	.0000	
	b path	.7473	.0801	9.3349	.0000	
	c path	.6027	.0649	9.2904	.0000	
	c' path	.2730	.0654	4.1729	.0000	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.4836	.4789	103.4718	2.0000	221.0000	.0000
DV = JS9 IV = OC3 M = LMX	a path	-.2872	.0412	-6.9701	.0000	
	b path	.8228	.0723	11.3739	.0000	
	c path	-.3988	.0558	-7.1474	.0000	
	c' path	-.1625	.0490	-3.3137	.0011	
	Model Summary for DV Model	R ²	ΔR ²	F	df1	df2
	.4872	.4826	104.9951	2.0000	221.0000	.0000

4.3. Odnos između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, pola, LMX-a i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji

4.3.1. Deskriptivna statistika

U Tabeli 4.25. je predstavljena Deskriptivna statistika u okviru koje su prikazani nazivi dimenzija, kratak naziv dimenzija koji će biti korišćen u daljem razmatranju, srednje

vrednosti dimenzija, standardna devijacija i α koeficijent skala koji potvrđuje konzistenciju svih varijabli: E1-E5, CS1-CS7, LMX, PD, C1 i C2.

Tabela 4.25. Deskriptivna statistika dimenzija zadovoljstva komunikacijom, emocionalne inteligencije i LMX-a

Dimenzije	Oznaka	N	Sr. vrednost	SD	α
Organizaciona perspektiva	CS1	256	5.4777	2.46159	.888
Komunikacija sa nadređenima	CS2	256	7.0366	2.42459	.920
Komunikaciona klima	CS3	256	6.1143	2.55272	.919
Povratna informacija	CS4	256	6.2357	2.38737	.884
Horizontalna i neformalna komunikacija	CS5	256	6.9598	1.75146	.704
Kvalitet medija	CS6	256	6.4143	1.99690	.728
Organizaciona integracija	CS7	256	6.1652	2.20119	.794
Samosvesnost	EI1	256	4.0116	.66754	.729
Upravljanje emocijama	EI2	256	3.7911	.69560	.710
Samomotivacija	EI3	256	3.9929	.67308	.725
Empatija	EI4	256	3.7393	.68283	.703
Socijalne sposobnosti	EI5	256	4.0571	.64727	.704
LMX	LMX	256	3.1665	.96876	.903
Distance moći	PD	256	4.7946	1.42911	.765
Kolektivizam I	C1	256	3.8199	1.35587	.774
Kolektivizam II	C2	256	4.5634	1.18553	.750
Valid N (list wise)		256			

4.3.2. Korelaciona i regresiona analiza

Rezultati istraživanja statistički značajnih relacija između dimenzija organizacione kulture, emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom su predstavljeni na sledeći način:

Moderatorni efekat LMX-a i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu PD, C1 i C2 (distance moći, institucionalni kolektivizam i kolektivizam grupe) na odnos između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom $H(8, EI_i, CS_j)$ ($i, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$) pri čemu su podhipoteze $H(8, EI_i, CS_j)$ definisane na sledeći način:

$H(8, EI_i, CS_j)$ – varijabla LMX, PD, C1 i C2 (pojedinačno) je moderator regresije između dimenzija organizacione kulture EI_i i dimenzija zadovoljstva poslom CS_j .

U Tabeli 4.26. su date korelacije dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom, na osnovu koje sve varijable EI_i i CS_j ($i=1,2,3,4,5$ i $j=1,2,3,4,5,6,7$) imaju pozitivnu korelaciju.

4.26. Pirsonovi koeficijenti korelacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom

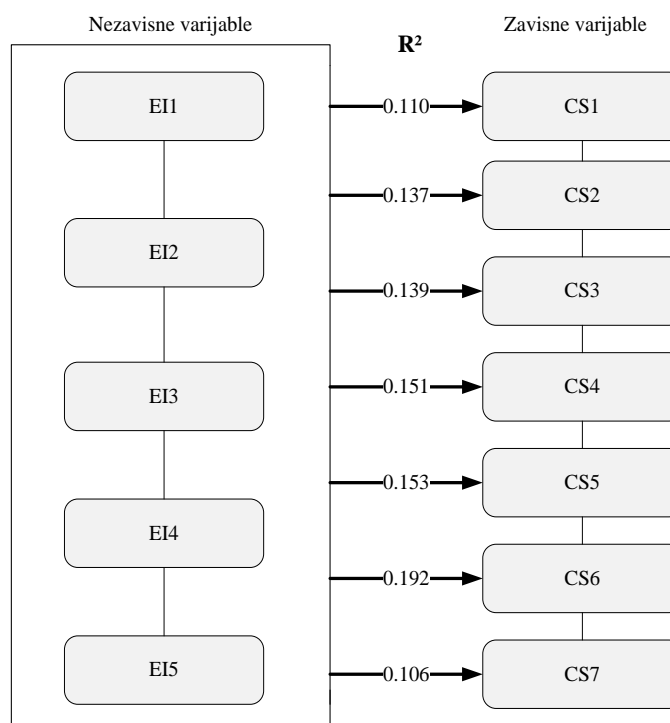
	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	.297**	.340**	.353**	.355**	.354**	.423**	.304**
EI2	.315**	.338**	.347**	.360**	.363**	.398**	.310**
EI3	.252**	.287**	.301**	.253**	.288**	.355**	.255**
EI4	.200**	.238**	.285**	.238**	.242**	.285**	.217**
EI5	.178**	.302**	.286**	.271**	.306**	.325**	.238**

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

U Tabeli 4.27. i na Slici 4.7. su predstavljeni rezultati regresione analize između zavisnih varijabli CSi i nezavisnih varijabli (prediktora) EI1 do EI5. Vrednost R^2 objašnjava procenat varijabilnosti dimenzija zadovoljstva komunikacijom od varijabli EI1 do EI5. Vrednosti R^2 predstavljaju procenat varijabilnosti zadovoljstva komunikacijom objašnjenih varijablama EI1 do EI5.

Tabela 4.27. Regresiona analiza za zavisne varijable CS i nezavisne varijable EI

Prediktori: EI 1 do 5 (R^2)	Zavisne varijable: CSi						
	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
	.110	.137	.139	.151	.153	.192	.106



Slika 4.7. Regresiona analiza za zavisne varijable CS i nezavisne varijable EI

Korelacije koeficijenata CS i LMX su predstavljene u Tabeli 4.28., a korelacije koeficijenata EI i LMX su date u Tabeli 4.29.

Tabela 4.28. Korelacije CS i LMX

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
LMX	.638(**)	.796(**)	.642(**)	.732(**)	.622(**)	.611(**)	.653(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 4.29. korelacije EI i LMX

	EI1	EI2	EI3	EI4	EI5
LMX	.245(**)	.252(**)	.209(**)	.192(**)	.214(**)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Moderatoni efekat pola na odnos dimenzija EI i SCj

Rezultati ispitivanja moderatnog dejstva pola ispitanika na uticaj emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.30. Za ispitivanje moderatnog dejstva pola korišćene su dve metode, Chow test i Hijerarhijska regresiona analiza, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatno dejstvo potvrđeno prema jednoj od metoda.

Table 4.30. Moderatno dejstvo pola na uticaj emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom

Pol		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
Žene	EI1	.340**	.332**	.416**	.395**	.406**	.476**	.372**
	EI2	.364**	.340**	.409**	.377**	.428**	.465**	.375**
	EI3	.335**	.336**	.448**	.362**	.427**	.506**	.389**
	EI4	.237**	.226*	.331**	.263**	.261**	.332**	.254**
	EI5	.260**	.361**	.355**	.350**	.424**	.429**	.343**
Muškarci	EI1	.239*	.349**	.276**	.300**	.281**	.353**	.216*
	EI2	.237*	.332**	.261**	.332**	.258*	.295**	.213*
	EI3	.136	.219*	.115	.098	.079	.139	.079
	EI4	.132	.246*	.214*	.185	.207*	.208*	.149
	EI5	.035	.207*	.177	.133	.116	.155	.068

Chow test je potvrdio moderatni uticaj pola na regresione koeficijente nezavisno promenljivih EIi i zavisno promenljivih CSi, kao i vrednosti F-statistike veće od kritične vrednosti F(2,252) za EI1 i CS1, CS3, CS4, CS6 i CS7; EI2 i CS6 i CS7; EI3 i CS1, CS3, CS4, CS5, CS6 i CS7; EI4 i CS7; EI5 i CS1, CS4, CS5, CS6 i CS7. Rezultati Chow testa su prikazani u Tabeli 4.31. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatni efekat pola na odnos dimezija emocionalna inteligencija i zadovoljstvo komunikacijom.

Tabela 4.31. Rezultati Chow testa za moderatorni uticaj pola na odnos EIi i CSj

Pol		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	RS	1231.865	1159.716	1271.746	1111.26	598.114	729.967	980.556
	RSM	697.728	648.699	646.795	635.277	350.119	406.7	519.847
	RSŽ	511.599	470.988	599.525	451.183	241.378	309.12	432.042
	F	2.348	0.439	2.571	2.876	1.410	2.490	3.795
EI2	RS	1217.448	1161.572	1278.222	1106.191	593.906	748.228	976.964
	RSM	648.345	680.891	651.354	646.235	342.605	412.115	518.6
	RSŽ	512.08	477.208	604.815	440.885	244.523	322.31	432.683
	F	2.214	0.378	2.212	2.210	1.455	2.368	3.402
EI3	RS	1265.778	1202.852	1321.103	1189.644	627.363	777.045	1010.006
	RSM	700.385	682.922	625.23	654.086	343.025	390.803	512.298
	RSŽ	532.418	510.377	640.404	490.896	260.378	346.15	450.38
	F	3.370	1.009	5.522	4.915	5.003	6.855	6.195
EI4	RS	1297.182	1236.497	1334.751	1198.989	644.173	817.048	1029.507
	RSM	744.481	730.496	696.259	700.761	390.782	467.711	564.704
	RSŽ	533.05	503.783	619.318	478.774	250.808	337.729	443.114
	F	1.938	0.226	1.836	2.078	0.507	1.816	2.712
EI5	RS	1308.597	1191.195	1334.481	1177.337	620.033	795.348	1019.176
	RSM	735.518	669.116	683.641	660.789	343.879	428.741	532.355
	RSŽ	541.82	513.091	628.806	486.829	258.452	344.529	451.099
	F	3.083	0.958	2.115	3.263	3.703	3.597	4.577

Moderatoni efekat LMX-a na odnos dimenzija EIi i SCj

Rezultati ispitivanja moderatnog dejstva LMX-a na uticaj emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.32. Prethodno je uzorak od N = 256 ispitanika podeljen po medijani na one sa niskim LMX (Niski LMX) i one sa visokim LMX (Visoki LMX). Za ispitivanje moderatnog dejstva LMX-a korištene su dve metode, Chow test i Hijerarhijska regresiona metoda, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je medijacija potvrđena po jednoj od metoda.

Tabela 4.32. Korelacija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom za poduzorke niski i visoki LMX

LMX		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
Niski LMX	EI1	.107	.148	.178	.154	.220*	.316**	.110
	EI2	.117	.158	.154	.173	.250**	.275**	.107
	EI3	.037	.057	.138	-.009	.139	.213*	-.008
	EI4	-.072	.004	.149	.025	.124	.122	.044
	EI5	-.096	.130	.079	.038	.191*	.186	-.009
Visoki LMX	EI1	.341**	.518**	.433**	.467**	.396**	.458**	.379**
	EI2	.353**	.475**	.422**	.439**	.373**	.426**	.373**
	EI3	.331**	.546**	.379**	.412**	.356**	.436**	.425**
	EI4	.241**	.343**	.273**	.259**	.203*	.298**	.208*
	EI5	.267**	.458**	.397**	.400**	.328**	.375**	.372**

U Tabeli 4.33. su predstavljeni regresioni koeficijenti nezavisno promenljivih EIi i zavisno promenljivih CSi, kao i vrednosti F-statistike veće od kritične vrednosti

F(2,252) prema testu Chow-a. Test je pokazao da je LMX moderator odnosa za EI1 i CSi; EI2 i CSi; EI3 i CSi; EI4 i CSi; EI5 i CSi; za i=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat.

Tabela 4.33. Rezultati Chow testa za moderatorni uticaj LMX-a na odnos EIi i CSj

LMX		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	RS	1231.865	1159.716	1271.746	1111.26	598.114	729.967	980.556
	RSLV	458.452	142.701	371.595	277.58	166.493	226.009	302.695
	RSLN	362.338	452.465	485.401	370.206	265.567	279.792	370.642
	F	63.104	119.518	60.979	90.150	48.426	55.842	57.489
EI2	RS	1217.448	1161.572	1278.222	1106.191	593.906	748.228	976.964
	RSLV	454.093	151.076	375.943	286.731	170.021	234.037	304.083
	RSLN	361.502	451.032	489.424	367.892	261.527	287.183	370.834
	F	62.082	117.076	60.113	86.917	47.404	54.877	56.389
EI3	RS	1265.778	1202.852	1321.103	1189.644	627.363	777.045	1010.006
	RSLV	461.715	137.049	391.659	294.687	172.467	231.679	289.617
	RSLN	366.016	461.101	491.825	379.211	273.623	296.703	375.145
	F	66.681	127.380	62.412	96.430	51.201	59.297	65.438
EI4	RS	1297.182	1236.497	1334.751	1198.989	644.173	817.048	1029.507
	RSLV	488.567	172.183	423.281	331.259	189.428	260.472	338.135
	RSLN	364.632	462.612	490.195	379	274.749	306.094	374.429
	F	65.567	119.431	58.108	86.701	48.860	55.705	56.044
EI5	RS	1308.597	1191.195	1334.481	1177.337	620.033	795.348	1019.176
	RSLV	481.727	154.117	385.3	298.391	176.34	245.721	304.478
	RSLN	363.138	454.796	498.168	378.702	268.901	299.984	375.136
	F	69.159	120.489	64.323	93.090	49.465	57.641	62.955

LMX kao medijator odnosa dimenzija između EIi i SCj

U Tabeli 4.34. je prikazano medijatorno dejstvo LMX na odnos dimenzija EIi i SCj. Predstavljani su odnosi za koje je potvrđeno medijatorno dejstvo. Prema rezultatima, LMX je parcijalni medijator EI4 i CS2; EI3 i CS4; EI4 i CS4; EI5 i CS4; EI4 i CS5; EI3 i CS1; EI5 i CS7. LMX je medijator EI4 i CS1; EI5 i CS1; EI4 i CS7.

Moderatoni efekat dimenzija organizacione kulture (distance moći, institucionalni kolektivizam, kolektivizam grupe) na odnos dimenzija EIi i SCj

Distanca moći

Rezultati ispitivanja moderatornog dejstva distanca moći, dimenzije organizacione kulture prema GLOBE-u, za poduzorake VPD (visoka distanca moći) i NPD (niska distanca moći), na odnos emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u tabeli 4.35. Za ispitivanje moderatornog dejstva distance moći korišćene su dve metode, Chow test i hijerarhijska regresiona metoda, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatorni efekat potvrđen po jednoj od metoda.

4.34. Medijatorno dejstvo LMX na odnos EIi i CSj

	β	
	Step 1	Step 2
Independent Variables	CS1	
EI4	.200**	.080
LMX		.623**
R ²	.040	.414
F	9.253**	77.921**
Independent Variables	CS1	
EI5	.178**	.043
LMX		.629**
R ²	.032	.409
F	7.236**	76.489**
Independent Variables	CS2	
EI4	.238**	.089**
LMX		.779**
R ²	.057	.642
F	13.365**	197.866**
Independent Variables	CS4	
EI3	.253**	.104**
LMX		.710**
R ²	.064	.546
F	15.181**	133.070**
Independent Variables	CS4	
EI4	.238**	.101**
LMX		.713**
R ²	.057	.546
F	13.332**	132.763**
Independent Variables	CS4	
EI5	.271**	.120**
LMX		.706**
R ²	.074	.550
F	17.660**	134.856**
Independent Variables	CS5	
EI4	.242**	.127**
LMX		.598**
R ²	.058	.402
F	13.752**	74.347**
Independent Variables	CS1	
EI3	.255**	.124**
LMX		.627**
R ²	.058	.402
F	14.990**	80.637**
Independent Variables	CS7	
EI4	.217**	.095
LMX		.634**
R ²	.047	.435
F	10.994**	84.954**
Independent Variables	CS7	
EI5	.238**	.103**
LMX		.631**
R ²	.057	.436
F	13.355**	85.422**

U Tabeli 4.36. su predstavljeni regresioni koeficijenti nezavisno promjenljivih EIi i zavisno promjenljivih CSi, kao i vrednosti F-statistike veće od kritične vrednosti F(2,252) prema testu Chow-a za poduzorke VPD i NPD.

Tabela 4.35. Korelacija dimenzija emocionalna inteligencija i zadovoljstvo komunikacijom za poduzorke VPD i NPD

PD		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
VPD	EI1	.092	.061	.162	.141	.103	.286**	.064
	EI2	.171	.165	.238*	.226*	.190*	.286**	.148
	EI3	.047	.053	.115	.061	.023	.236*	.059
	EI4	.022	.053	.169	.138	.079	.245**	.078
	EI5	-.062	.072	.137	.098	.105	.224*	.063
NPD	EI1	.491**	.602**	.543**	.595**	.608**	.558**	.531**
	EI2	.467**	.518**	.473**	.538**	.549**	.524**	.477**
	EI3	.469**	.533**	.510**	.494**	.570**	.497**	.465**
	EI4	.404**	.453**	.445**	.404**	.432**	.369**	.387**
	EI5	.422**	.544**	.449**	.485**	.528**	.435**	.421**

Tabela 4.36. Rezultati Chow testa za poduzorke VPD i NPD

PD		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	RS	1231.865	1159.716	1271.746	1111.26	598.114	729.967	980.556
	RSV	635.991	597.968	672.402	616.927	355.5	358.716	512.463
	RSN	459.353	378.519	451.341	318.692	186.758	290.086	348.319
	F	15.704	23.643	16.595	23.654	12.979	15.763	17.532
EI2	RS	1217.448	1161.572	1278.222	1106.191	593.906	748.228	976.964
	RSV	622.801	583.91	651.202	597.248	346.33	358.753	503.267
	RSN	473.08	433.963	497.068	350.121	206.925	305.844	374.621
	F	13.977	17.788	14.260	21.123	9.258	15.855	14.220
EI3	RS	1265.778	1202.852	1321.103	1189.644	627.363	777.045	1010.006
	RSV	640.054	598.518	681.207	627.101	359.134	368.768	512.802
	RSN	472.396	424.775	473.53	372.884	199.877	317.14	380.174
	F	17.366	22.109	18.153	23.897	15.406	16.742	16.513
EI4	RS	1297.182	1236.497	1334.751	1198.989	644.173	817.048	1029.507
	RSV	641.167	598.542	670.597	617.437	357.061	367.195	511.48
	RSN	506.244	471.471	513.684	412.391	240.691	363.911	412.439
	F	16.447	19.604	16.009	20.697	9.785	14.811	14.400
EI5	RS	1308.597	1191.195	1334.481	1177.337	620.033	795.348	1019.176
	RSV	639.013	597.097	677.413	623.475	355.335	370.921	512.526
	RSN	497.676	417.493	511.107	377.21	213.388	341.516	398.943
	F	19.056	21.932	15.474	22.243	11.368	14.663	14.889

Hijerarhijska regresiona analiza sa PD kao moderatorom odnosa korelacija između EIi i CSj je data u Tabeli 4.37.

Tabela 4.37. Hijerarhijska regresiona analiza za PD (R kvadrat i F promena)

PD	Model	R ²	Standardized Coefficients Beta	Sig.		
EI1	CS1	1	.088	.297	.000	
		2	.208	.287 -.346	.000 .000	
		3	.239	.258 -.356 -.179	.000 .000 .003	
	CS2	1	.115	.340	.000	
		2	.240	.329 -.353	.000 .000	
		3	.286	.293 -.365 -.219	.000 .000 .000	
	CS3	1	.125	.353	.000	
		2	.253	.343 -.358	.000 .000	
		3	.275	.318 -.366 -.150	.000 .000 .011	
	CS4	1	.126	.355	.000	
		2	.291	.343 -.406	.000 .000	
		3	.311	.319 -.414 -.146	.000 .000 .011	
	CS5	1	.126	.354	.000	
		2	.202	.346 -.277	.000 .000	
		3	.229	.319 -.286 -.168	.000 .000 .006	
	CS7	1	.092	.304	.000	
		2	.203	.294 -.332	.000 .000	
		3	.233	.265 -.342 -.177	.000 .000 .003	
	EI2	CS1	1	.099	.315	.000
			2	.228	.320 -.360	.000 .000
			3	.252	.293 -.371 -.156	.000 .000 .009
CS2		1	.114	.338	.000	
		2	.249	.343 -.368	.000 .000	
		3	.278	.313 -.380 -.173	.000 .000 .003	
CS3		1	.120	.347	.000	
		2	.260	.353 -.373	.000 .000	

		3	.274	.331 -.382 -.122	.000 .000 .039	
		CS4	1	.130	.360	.000
			2	.308	.367 -.422	.000 .000
	3		.325	.343 -.431 -.134	.000 .000 .019	
	CS5	1	.132	.363	.000	
		2	.217	.368 -.293	.000 .000	
		3	.233	.345 -.301 -.127	.000 .000 .036	
	CS6	1	.159	.398	.000	
		2	.306	.404 -.384	.000 .000	
		3	.321	.382 -.392 -.124	.000 .000 .029	
	CS7	1	.096	.310	.000	
		2	.215	.315 -.346	.000 .000	
		3	.242	.286 -.358 -.167	.000 .000 .006	
	EI3	CS1	1	.063	.252	.000
			2	.192	.257 -.359	.000 .000
			3	.228	.222 -.374 -.194	.000 .000 .001
		CS2	1	.082	.287	.000
			2	.217	.293 -.367	.000 .000
			3	.264	.253 -.384 -.222	.000 .000 .000
		CS3	1	.091	.301	.000
			2	.230	.307 -.373	.000 .000
3			.261	.274 -.387 -.182	.000 .000 .002	
CS4		1	.064	.253	.000	
		2	.241	.260 -.420	.000 .000	
		3	.271	.228 -.434 -.177	.000 .000 .003	
CS5		1	.083	.288	.000	
		2	.168	.292 -.291	.000 .000	
		3	.219	.251 -.310 -.232	.000 .000 .000	
CS6		1	.126	.355	.000	
		2	.273	.361	.000	

				-.383	.000			
		3	.268	.340 -.392 -.199	.000 .000 .042			
		CS7	1	.065	.255	.000		
			2	.184	.261 -.345	.000 .000		
			3	.213	.230 -.359 -.173	.000 .000 .005		
			CS1	1	.040	.200	.003	
		EI4		2	.167	.203 -.356	.001 .000	
3				.202	.174 -.357 -.190	.005 .000 .002		
CS2				1	.057	.238	.000	
			2	.190	3241 -.364	.000 .000		
			3	.228	.211 -.365 -.199	.001 .000 .001		
			CS5	1	.058	.242	.000	
				2	.142	.244 -.289	.000 .000	
				3	.159	.224 -.289 -.132	.000 .000 .036	
				CS7	1	.047	.217	.001
EI5				2	.165	.220 -.343	.000 .000	
				3	.184	.199 -.343 -.140	.001 .000 .024	
				CS1	1	.032	.178	.008
			2	.150	.157 -.345	.012 .000		
			3	.197	.123 -.362 -.219	.046 .000 .000		
			CS2	1	.091	.302	.000	
				2	.210	.281 -.345	.000 .000	
				3	.256	.247 -.361 -.219	.000 .000 .000	
				CS3	1	.082	.286	.000
					2	.205	.264 -.352	.000 .000
					3	.223	.243 -.362 -.136	.000 .000 .025
					CS4	1	.074	.271
				2	.234	.247 -.401	.000 .000	
				3	.255	.224 -.412 -.147	.000 .000 .014	
				CS5	1	.094	.306	.000

		2	.166	.289 -.269	.000 .000
		3	.188	.266 -.280 -.152	.000 .000 .014
		<hr/>			
	CS7	1	.057	.238	.000
		2	.164	.218 -.328	.000 .000
		3	.186	.195 -.339 -.153	.002 .000 .014

Primena Chow testa je pokazala da je PD moderator regresije između EI1 i CSj, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Na osnovu toga, H(8, EI1, CSj) je potvrđen za j=1 (F=15.704), 2 (F=23.643), 3 (F=16.595), 4 (F=23.654), 5 (F=12.979), 6 (F=15.763), 7 (F=17.532). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat PD na regresiju između EI1 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS7.

Prema Chow testu, dobijeno je da PD moderira relaciju između EI2 i CS1 (F=13.977), CS2 (F=17.788), CS3 (F=14.260), CS4 (F=21.123), CS5 (F=9.258), CS6 (F=15.855), CS7 (F=14.220); odnosno, H(8, EI1, CSj) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između EI2 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7.

Chow test je potvrdio da je PD moderator odnosa između EI3 i CS1 (F=17.366), CS2 (F=22.109), CS3 (F=18.153), CS4 (F=23.897), CS5 (F=15.406), CS6 (F=16.742), CS7 (F=16.513), za poduzorke VPD i NPD. Hijerarhijska regresiona analiza podržava taj rezultat za EI3 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7.

Prema Chow testu, dobijeno je da PD moderira relaciju između EI4 i CS1 (F=16.447), CS2 (F=19.604), CS3 (F=16.009), CS4 (F=20.697), CS5 (F=9.785), CS6 (F=14.811), CS7 (F=14.400); odnosno, H(8, EI4, CSj) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, što potvrđuje i hijerarhijska regresiona analiza za CS1, CS2, CS5, CS7.

Primenom Chow testa, potvrđen je moderatorni efekat PD za H(8, EI5, CSj) za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; odnosno, EI5 i CS1 (F=19.056), CS2 (F=21.932), CS3 (F=15.474), CS4 (F=22.243), CS5 (F=11.368), CS6 (F=14.663), CS7 (F=14.889). Hijerarhijskom regresionom analizom je potvrđeno da PD moderira odnos EI5 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS7.

Institucionalni kolektivism

Rezultati ispitivanja moderatornog dejstva institucionalnog kolektivism, dimenzije organizacione kulture prema GLOBE-u, za poduzorake VC1 (visoki institucionalni kolektivism) i NC1 (niski institucionalni kolektivism), na odnos emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.38. Za ispitivanje moderatornog dejstva C1 korišćene su dve metode, Chow test i hijerarhijska regresiona metoda, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatorni efekat potvrđen po jednoj od metoda.

Tabela 4.38. Korelacije između dimenzija EI i CS za poduzorke VC1 i NC1

C1		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
VC1	EI1	.446**	.576**	.500**	.566**	.478**	.546**	.452**
	EI2	.386**	.482**	.396**	.519**	.367**	.495**	.387**
	EI3	.363**	.494**	.378**	.462**	.401**	.483**	.385**
	EI4	.265**	.377**	.350**	.375**	.342**	.362**	.318**
	EI5	.314**	.504**	.378**	.457**	.406**	.413**	.358**
NC1	EI1	.132	.128	.201*	.147	.224*	.292**	.161
	EI2	.209*	.184	.269**	.174	.335**	.263**	.202*
	EI3	.103	.079	.196*	.016	.147	.188*	.098
	EI4	.126	.111	.219*	.099	.132	.200*	.119
	EI5	.010	.108	.176	.070	.189*	.214*	.105

U Tabeli 4.39. su predstavljeni regresioni koeficijenti nezavisno promjenljivih EIi i zavisno promjenljivih CSi, kao i vrednosti F-statistike veće od kritične vrednosti F(2,252) prema testu Chow-a. Rezultati ispitivanja moderatnog dejstva C1 (institucionalni kolektivizam), dimenzije organizacione kulture prema GLOBE-u, za poduzorake VC1 (visoki institucionalni kolektivizam) i NC1 (niski institucionalni kolektivizam), na odnos emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.40. Za ispitivanje moderatnog dejstva C1 korišćene su dve metode, Chow test i hijerarhijska regresiona metoda, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatni efekat potvrđen po jednoj od metoda.

Tabela 4.39. Rezultati Chow testa za poduzorke VC1 i NC1

C1		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	RS	1231.865	1159.716	1271.746	1111.26	598.114	729.967	980.556
	RSV	540.769	361.506	521.407	391.068	256.849	319.036	376.876
	RSN	608.805	698.697	660.954	603.784	312.071	349.43	515.485
	F	9.020	11.827	9.525	14.743	6.466	11.592	12.453
EI2	RS	1217.448	1161.572	1278.222	1106.191	593.906	748.228	976.964
	RSV	574.618	415.024	586.357	419.964	287.854	343.322	402.872
	RSN	592.615	686.284	638.972	598.312	291.759	355.421	507.579
	F	5.421	6.895	5.439	10.878	3.107	8.923	9.205
EI3	RS	1265.778	1202.852	1321.103	1189.644	627.363	777.045	1010.006
	RSV	586.206	408.977	595.722	452.627	279.249	348.762	403.342
	RSN	613.035	705.814	662.344	616.92	321.431	368.439	524.206
	F	6.991	9.953	6.313	14.148	5.597	10.514	11.201
EI4	RS	1297.182	1236.497	1334.751	1198.989	644.173	817.048	1029.507
	RSV	628.059	464.11	609.947	494.188	293.909	395.263	425.707
	RSN	609.829	710.512	655.567	611.086	322.847	366.549	521.82
	F	6.035	6.637	6.894	10.683	5.601	9.136	10.902
EI5	RS	1308.597	1191.195	1334.481	1177.337	620.033	795.348	1019.176
	RSV	608.943	403.46	595.771	455.01	277.949	377.201	412.986
	RSN	619.597	701.942	667.429	614.028	316.826	364.395	523.401
	F	8.211	9.779	7.110	12.764	5.351	9.133	11.140

Tabela 4.40. Hijerarhijska regresiona analiza moderatnog efekta C1 (R kvadrat i F promena)

C1		Model	R ²	Standardized Coefficients Beta	Sig.	
EI1	CS1	1	.088	.297	.000	
		2	.157	.273 .263	.000 .000	
		3	.190	.270 .258 .182	.000 .000 .003	
	CS2	1	.115	.340	.000	
		2	.178	.316 .252	.000 .000	
		3	.200	.314 .248 .148	.000 .000 .015	
	CS4	1	.126	.355	.000	
		2	.207	.328 .287	.000 .000	
		3	.232	.326 .284 .156	.000 .000 .009	
	EI2	CS1	1	.099	.315	.000
			2	.157	.275 .243	.000 .000
			3	.171	.272 .248 .121	.000 .000 .051
CS4		1	.126	.360	.000	
		2	.199	.317 .267	.000 .000	
		3	.215	.313 .271 .126	.000 .000 .037	
EI3	CS1	1	.063	.252	.000	
		2	.131	.221 .263	.000 .000	
		3	.163	.223 .256 .178	.000 .000 .004	
	CS2	1	.082	.287	.000	
		2	.145	.258 .251	.000 .000	
		3	.184	.260 .245 .198	.000 .000 .001	
	CS4	1	.064	.253	.000	
		2	.148	.219 .293	.000 .000	
		3	.195	.221 .285 .216	.000 .000 .000	
	CS5	1	.083	.288	.000	
		2	.133	.262 .226	.000 .000	
		3	.156	.263	.000	

				.221	.000	
				.153	.015	
	CS6	1	.126	.355	.000	
		2	.211	.322	.000	
		3	.241	.293	.000	
	CS7			.323	.000	
		1	.065	.287	.000	
		2	.150	.173	.004	
		3	.166	.255	.000	
				.220	.000	
				.307	.000	
				.221	.000	
				.302	.000	
				.138	.025	
EI5	CS1	1	.032	.178	.008	
		2	.105	.148	.022	
		3	.143	.272	.000	
	CS2				.155	.015
		1	.091	.265	.000	
		2	.154	.198	.002	
					.280	.000
					.246	.000
					.155	.012
	CS4	1	.074	.271	.000	
		2	.158	.240	.000	
		3	.175	.292	.000	
				.244	.000	
				.287	.000	
				.133	.032	

Primena Chow testa je pokazala da je C1 moderator regresije između EI1 i CS_j, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Na osnovu toga, H(8, EI1, CS_j) je potvrđen za j=1 (F=9.020), 2 (F=11.827), 3 (F=9.525), 4 (F=14.743), 5 (F=6.466), 6 (F=11.592), 7 (F=12.453). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat C1 na regresiju između EI1 i CS1, CS2, CS4.

Prema Chow testu, dobijeno je da C1 moderira relaciju između EI2 i CS1 (F=5.421), CS2 (F=6.895), CS3 (F=5.439), CS4 (F=10.878), CS5 (F=3.107), CS6 (F=8.923), CS7 (F=9.205); odnosno, H(8, EI1, CS_j) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između EI2 i CS1 i CS4.

Chow test je potvrdio da je C1 moderator odnosa između EI3 i CS1 (F=6.991), CS2 (F=9.953), CS3 (F=6.313), CS4 (F=14.148), CS5 (F=5.597), CS6 (F=10.514), CS7 (F=11.201), za poduzorke VC1 i NC1. Hijerarhijska regresiona analiza podržava taj rezultat za EI3 i CS1, CS2, CS4, CS5, CS6, CS7.

Prema Chow testu, dobijeno je da C1 moderira relaciju između EI4 i CS1 (F=6.035), CS2 (F=6.637), CS3 (F=6.894), CS4 (F=10.683), CS5 (F=5.601), CS6 (F=9.136), CS7 (F=10.902); odnosno, H(8, EI4, CS_j) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat C1 za EI4 i CS_j za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Primenom Chow testa, potvrđen je moderatorni efekat C1 za H(8, EI5, CSj) za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; odnosno, EI5 i CS1 (F=8.211), CS2 (F=9.779), CS3 (F=7.110), CS4 (F=12.764), CS5 (F=5.351), CS6 (F=9.133), CS7 (F=11.140). Hijerarhijskom regresionom analizom je potvrđeno da C1 moderira odnos EI5 i CS1, CS2, i CS4.

Kolektivizam grupe

Rezultati ispitivanja moderatornog dejstva kolektivizma II, dimenzije organizacione kulture prema GLOBE-u, za poduzorake VC2 (visoki kolektivizam II) i NC2 (niski kolektivizam II), na odnos emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom prikazani su u Tabeli 4.41. Za ispitivanje moderatornog dejstva C2 korišćene su dve metode, Chow test i Hijerarhijska regresiona metoda, pri čemu su rezultati prihvaćeni ako je moderatorni efekat potvrđen po jednoj od metoda.

Tabela 4.41. Korelacije između dimenzija EI i CS za poduzorke VC1 i NC1

C2		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
High C2	EI1	.462**	.532**	.565**	.503**	.556**	.579**	.479**
	EI2	.476**	.516**	.530**	.526**	.532**	.619**	.483**
	EI3	.444**	.506**	.534**	.454**	.525**	.558**	.493**
	EI4	.391**	.476**	.497**	.367**	.465**	.455**	.427**
	EI5	.362**	.527**	.530**	.465**	.512**	.493**	.484**
Low C2	EI1	-.003	.067	.064	.119	.089	.191*	.022
	EI2	.026	.079	.084	.112	.130	.090	.032
	EI3	-.091	-.021	-.022	-.062	-.026	.054	-.101
	EI4	-.065	-.026	.063	.072	.005	.083	-.039
	EI5	-.168	.004	-.040	-.017	.038	.063	-.117

U Tabeli 4.42 su predstavljeni rezultati Chow testa a u Tabeli 4.43. Regresioni koeficijenti nezavisno promenljivih EIi i zavisno promenljivih CSi, kao i vrednosti F-statistike veće od kritične vrednosti F(2,252) prema testu Chow-a za poduzorke VC2 i NC2.

Primena Chow testa je pokazala da je C2 moderator regresije između EI1 i CSj, j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Na osnovu toga, H(8, EI1, CSj) je potvrđen za j=1 (F=48.692), 2 (F=34.250), 3 (F=50.399), 4 (F=42.569), 5 (F=39.793), 6 (F=48.503), 7 (F=40.487). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat C2 na regresiju između EI1 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6 i CS7.

Prema Chow testu, dobijeno je da C2 moderira relaciju između EI2 i CS1 (F=48.125), CS2 (F=33.228), CS3 (F=48.066), CS4 (F=43.799), CS5 (F=37.544), CS6 (F=55.123), CS7 (F=40.269); odnosno, H(8, EI2, CSj) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između EI2 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS6, CS7.

Chow test je potvrdio da je C2 moderator odnosa između EI3 i CS1 (F=52.553), CS2 (F=37.486), CS3 (F=53.624), CS4 (F=48.942), CS5 (F=44.269), CS6 (F=53.382), CS7 (F=47.749), za poduzorke VC2 i NC2. Hijerarhijska regresiona analiza podržava taj rezultat za EI3 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7.

Tabela 4.42. Rezultati Chow testa za poduzorke VC2 i NC2

C2		CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
EI1	RS	1231.865	1159.716	1271.746	1111.26	598.114	729.967	980.556
	RSV	417.884	342.716	329.949	332.42	155.896	217.838	310.184
	RSN	470.625	569.137	578.448	498.21	298.662	309.234	431.916
	F	48.692	34.250	50.399	42.569	39.793	48.503	40.487
EI2	RS	1217.448	1161.572	1278.222	1106.191	593.906	748.228	976.964
	RSV	410.657	351.024	348.505	321.729	161.621	202.144	308.663
	RSN	470.311	568.148	576.752	499.125	295.946	318.369	431.69
	F	48.125	33.228	48.066	43.799	37.544	55.123	40.269
EI3	RS	1265.778	1202.852	1321.103	1189.644	627.363	777.045	1010.006
	RSV	426.486	355.597	346.14	353.365	163.379	225.759	304.738
	RSN	466.74	571.452	580.566	503.463	300.872	320.045	427.702
	F	52.553	37.486	53.624	48.942	44.269	53.382	47.749
EI4	RS	1297.182	1236.497	1334.751	1198.989	644.173	817.048	1029.507
	RSV	450.079	369.823	364.645	385.041	176.844	260.162	329.269
	RSN	468.649	571.319	578.498	502.817	301.062	318.771	431.457
	F	51.904	39.542	52.317	44.154	43.836	51.824	44.519
EI5	RS	1308.597	1191.195	1334.481	1177.337	620.033	795.348	1019.176
	RSV	461.448	345.192	348.286	348.869	166.343	248.19	308.422
	RSN	457.278	571.704	579.912	505.289	300.626	319.709	426.195
	F	53.469	37.694	55.152	47.673	41.301	50.464	48.807

Tabela 4.43. Hijerarhijska regresiona analiza moderatnog efekta C2 (R kvadrat i F promena)

C2		Model	R ²	Standardized Coefficients Beta	Sig.
EI1	CS1	1	.088	.297	.000
		2	.366	.169 .542	.002 .000
		3	.404	.166 .554 .196	.002 .000 .000
	CS2	1	.115	.340	.000
		2	.313	.231 .457	.000 .000
		3	.336	.229 .467 .152	.000 .000 .006
	CS3	1	.125	.353	.000
		2	.420	.221 .559	.000 .000
		3	.457	.219 .571 .193	.000 .000 .000
	CS4	1	.126	.355	.000
		2	.383	.231 .522	.000 .000
		3	.411	.229 .532 .168	.000 .000 .001

	CS5	1	.126	.354	.000	
		2	.343	.241 .480	.000 .000	
		3	.363	.239 .489 .142	.000 .000 .009	
	CS6	1	.179	.423	.000	
		2	.441	.298 .527	.000 .000	
		3	.465	.297 .536 .154	.000 .000 .002	
		1	.092	.304	.000	
	CS7	2	.335	.184 .507	.001 .000	
		3	.371	.182 .518 .190	.001 .000 .000	
		1	.099	.315	.000	
	EI2	CS1	2	.372	.188 .538	.001 .000
			3	.397	.180 .534 .157	.001 .000 .003
1			.114	.338	.000	
2			.312	.229 .458	.000 .000	
CS2		3	.328	.223 .455 .127	.000 .000 .022	
		1	.120	.347	.000	
		2	.418	.214 .561	.000 .000	
CS3		3	.439	.207 .558 .147	.000 .000 .004	
		1	.130	.360	.000	
		2	.386	.237 .521	.000 .000	
CS4		3	.404	.230 .518 .136	.000 .000 .010	
		1	.159	.398	.000	
		2	.427	.272 .533	.000 .000	
		3	.464	.263 .529 .192	.000 .000 .000	
CS6		1	.096	.310	.000	
		2	.337	.190 .506	.001 .000	
		3	.368	.181 .502 .175	.001 .000 .001	
		1	.063	.252	.000	
EI3		CS1	2	.360	.148 .554	.007 .000
			3	.409	.138	.010

				.559	.000
				.222	.000
	CS2	1	.082	.287	.000
		2	.301	.199	.001
				.475	.000
	CS3	3	.338	.189	.001
				.480	.000
				.194	.000
	CS3	1	.091	.301	.000
		2	.411	.195	.000
				.575	.000
	CS4	3	.457	.184	.000
				.580	.000
				.215	.000
	CS4	1	.064	.253	.000
		2	.355	.151	.007
				.549	.000
	CS5	3	.394	.141	.009
				.553	.000
				.199	.000
	CS5	1	.083	.288	.000
		2	.325	.195	.001
				.501	.000
	CS6	3	.366	.185	.001
				.505	.000
				.203	.000
	CS6	1	.126	.355	.000
		2	.419	.253	.000
			.551	.000	
CS7	3	.456	.243	.000	
			.555	.000	
			.193	.000	
CS7	1	.061	.255	.000	
	2	.321	.159	.005	
			.521	.000	
CS7	3	.381	.146	.007	
			.526	.000	
			.248	.000	
EI4	CS1	1	.040	.200	.003
		2	.348	.099	.075
				.564	.000
	CS2	3	.386	.094	.081
				.561	.000
				.194	.000
	CS2	1	.057	.238	.000
		2	.285	.151	.010
				.485	.000
	CS3	3	.317	.147	.010
				.482	.000
				.179	.002
CS3	1	.081	.285	.000	
	2	.406	.181	.001	
			.579	.000	
CS4	3	.432	.178	.001	
			.576	.000	
			.160	.002	
CS4	1	.057	.238	.000	
	2	.352	.139	.012	
			.552	.000	

		3	.372	.136 .550 .143	.013 .000 .008
	CS5	1	.058	.242	.000
		2	.310	.150 .510	.009 .000
		3	.331	.147 .508 .144	.010 .000 .010
	CS6	1	.081	.285	.000
		2	.390	.183 .565	.001 .000
		3	.412	.180 .562 .148	.001 .000 .005
	CS7	1	.047	.217	.001
		2	.317	.122 .528	.031 .000
		3	.347	.118 .526 .172	.034 .000 .002
EI5	CS1	1	.032	.178	.008
		2	.342	.061 .570	.274 .000
		3	.391	.063 .584 .220	.240 .000 .000
	CS2	1	.091	.302	.000
		2	.303	.206 .470	.000 .000
		3	.347	.208 .483 .211	.000 .000 .000
	CS3	1	.082	.286	.000
		2	.401	.168 .577	.002 .000
		3	.449	.170 .591 .219	.001 .000 .000
	CS4	1	.074	.271	.000
		2	.357	.160 .544	.004 .000
		3	.402	.162 .558 .212	.003 .000 .000
	CS5	1	.094	.306	.000
		2	.329	.205 .495	.000 .000
		3	.354	.206 .505 .161	.000 .000 .003
	CS6	1	.106	.325	.000
		2	.400	.211 .554	.000 .000
		3	.436	.213 .567 .190	.000 .000 .000
	CS7	1	.057	.238	.000
		2	.319	.131	.022

			.524	.000
	3	.374	.133	.015
			.539	.000
			.253	.000

Prema Chow testu, dobijeno je da C2 moderira relaciju između EI4 i CS1 (F=51.904), CS2 (F=39.542), CS3 (F=52.317), CS4 (F=44.154), CS5 (F=43.836), CS6 (F=51.824), CS7 (F=44.519); odnosno, H(8, EI4, CSj) je potvrđeno za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat C2 za EI4 i CSj za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

Primenom Chow testa, potvrđen je moderatorni efekat C2 za H(8, EI5, CSj) za j=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; odnosno, EI5 i CS1 (F=53.469), CS2 (F=37.694), CS3 (F=55.152), CS4 (F=47.673), CS5 (F=41.301), CS6 (F=50.464), CS7 (F=48.807). Hijerarhijskom regresionom analizom je potvrđeno da C2 moderira odnos EI5 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6, CS7.

Prema rezultatima za dimenzije organizacione kulture prema GLOBE-u, može se zaključiti da su distanca moći, institucionalni kolektivizam i kolektivizam grupe moderatorni korelacija između nekih CS dimenzija i nekih EI dimenzija.

5. Diskusija odnosa organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji

5.1. Diskusija nacionalne i organizacionalne kulture u Srbiji

5.1.1. Vrednosti nacionalne kulture u Srbiji i Istočno evropski klaster

Prema rezultatima istraživanja Gyula, Takacs, Kracsonyi i Imrek (2002), zemlje koje pripadaju Istočno evropskom klasteru imaju slične vrednosti dimenzija NC1V1, NC1V2, NC1V3, NC1V7, NC1V8. Razlike vrednosti dimenzija se javljaju kod NC1V9, NC1V6 i NC1V4. Prema rezultatima („kako jeste“), Srbija se uklapa u ovaj okvir istočno evropskog klastera, ali se i ističe u određenim dimenzijama. Srbija ima najniže vrednosti NC1V2 (2.34), NC1V6 (3.11) i NC1V8 (3.43), odnosno, najvišu vrednost NC1V3 (6.13) od svih članica klastera.

Vrednosti nacionalne kulture („kako bi trebalo da bude“) u Srbiji, takođe se uklapaju u okvir i zaključke o Istočno evropskom klasteru (Gyula i drugi, 2002), sa težnjom ka smanjenju NC2V3 (2.97), povećanju vrednosti NC2V1 (5.65), NC2V2 (6.24), NC2V5 (6.17), NC2V6 (6.52) i uočava se želja da se poveća već visoka vrednost dimenzije NC2V7 (5.76). Srbija najviše od svih članova klastera teži ka povećanju vrednosti NC2V1, NC2V2, NC2V5, NC2V6, NC2V8 i smanjenju NC2V9. Na drugom je mestu, do Grčke koja ima najvišu vrednost NC2V4 i do Rusije za NC2V7.

Nacionalna kultura u Srbiji ima jednu od najnižih vrednosti NC1V1 (3.13) u klasteru, sa većom nesigurnošću se susreću Mađarska (2.88) i Rusija (3.12), što su ujedno i dve najniže vrednosti u svetu prema GLOBE. Hofsted (2001) je utvrdio da Srbija ima izuzetno visok indeks izbegavanja neizvesnosti (92). Grachev, Rogovsky i Rakitski (2007) smatraju da se u Rusiji mnogi oslanjaju na prošlost koja je pružala osećaj sigurnosti i negovala određene vrednosti koje se više ne poštuju, kao što su: poštovanje starijih, tradicija, orijentacija ka pravilima, socijalna uređenost. Autori smatraju da je poslednjih godina većina populacije izgubila jasan osećaj pravca u novom fragmentovanom i nesigurnom društvu i ekonomiji. Sa druge strane, očekivanja se značajno razlikuju od trenutnog stanja prema NC2V1 (5.07), i ukazuje da ispitanici u Rusiji teže ka sistemu koji ima veću uređenost i sistemu orijentisanom ka planiranju. Srbija ima najvišu vrednost NC2V1 (5.65) u Istočno evropskom klasteru i najvišu vrednost od svih zemalja GLOBE-a, gde se ističe Tajland koji ima najvišu vrednost dimenzije (5.61). Može se zaključiti da je za Rusiju i Srbiju zajedničko oslanjanje na prošlost i stare vrednosti koje su izgubile važnost, u Srbiji su to orijentacija ka pravilima i socijalna uređenost. Teži se ka većem oslanjanju na pravila i institucionalne procedure sa ciljem da se smanje stres i uznemirenost koji su proizvod visoke neizvesnosti i neuređenog sistema (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002). Gyula, Takacs, Kracsonyi i Imrek (2002) zaključuju da su rezultati klastera neočekivani za dve dimenzije. Izbegavanje neizvesnosti je jedna od njih, a prema stanju „kakvo jeste“, članice klastera, osim Albanije i Češke, su među najnižim vrednostima GLOBE-ovih rezultata.

Najvišu vrednost NC1V3 u klasteru ima Mađarska (5.56), a u svetu Nigerija i Maroko (5.80). Rezultat za ovu dimenziju za Srbiju je 6.13 što je delimično povezano sa Hofstede-ovim istraživanjem (1980, 2001) kada je utvrđena visoka distanca moći u Srbiji. Isto potvrđuje jedno od malobrojnih istraživanja nacionalne kulture u Srbiji posle Hofstede-ovog, istraživanje koje je sproveo Mojić 2000. godine. Istraživanje je sprovedeno nekoliko meseci pre nego što su se dogodile demokratske promene u Srbiji, a rad je nastao u toku trajanja socio-ekonomskih transformacija. Pored toga, rad je deo nacionalnog izveštaja Srbije za projekat "The Socio-Economic Culture of Eastern Europe in the Enlarged Union: an Asset or a Liability?", a u njemu Mojić (2003) potvrđuje rezultate Hofstede-ovog istraživanja o visokim vrednostima dimenzija distanca moći i izbegavanje neizvesnosti i niskim vrednostima individualizma i muških vrednosti. Dalje, u vezi sa dobijenim rezultatima, autor navodi da menadžeri u Srbiji imaju više vrednosti distance moći, izbegavanja neizvesnosti i kolektivizma nego ispitanici koji nisu menadžeri. Obrazloženje za ovakve rezultate Mojić daje citirajući drugog autora (Arandarenko, 2000: 347-348). Naime, on smatra ove rezultate kao posledice „političkog kapitalizma“ koji je usledio posle pada socijalističkog sistema, gde je nova/stara elita preuzela kompletnu administraciju „socijalne“ svojine, i sebi stvorila mogućnosti za ne-tržišno sticanje profita, a rat i ekonomski embargo od strane EU su im dali savršeno pokriće za razne oblike zloupotreba.

Pored toga, hiperinflacija je potpuno uništila ekonomiju zemlje zajedno sa normalnom ekonomskom logikom. Navedene socio-ekonomske okolnosti su menadžerima svih nivoa u preduzećima u Srbiji, a posebno društvenim i državnim, dale skoro apsolutnu moć da raspolazu svim resursima preduzeća, uključujući i zaposlene. Takva situacija menadžerima je obezbedila brojne prilike za korupciju, autokratsko ponašanje i skoro javno pustošenje „socijalnog“ kapitala na račun ličnog interesa, zbog čega su težili da situacija ostane ista što je duže moguće.

Na kraju, Mojić (2003) zaključuje da je izmerena visoka distanca moći posledica namere menadžera da nastave da budu moćne autokrate, visoko izbegavanje neizvesnosti da bi menadžeri izbegli bilo kakvu promenu „idealne“ situacije i visok kolektivizam da bi prikrili svoje lične interese iza orijentacije ka kolektivu. Posle jedne decenije i posle procesa privatizacije, srednji menadžeri koji sada rade u drugom sistemu ponovo potvrđuju visoku vrednost NC1V3 i velike razlike u odnosu na NC2V3. To može da bude uticaj tranzicije, ekonomske krize i visoke stope nezaposlenosti u Srbiji, ali i posledica činjenice da u Srbiji političke promene još uvek nisu donele očekivane rezultate. Za zemlje sa visokom vrednosti ove dimenzije je karakteristična socijalna, ekonomska i politička stratifikacija, a oni koji imaju moć očekuju i prihvataju poslušnost podređenih (Javidan i dr. 2006). NC2V3 (2.97) ima znatno nižu vrednost. Iako velika razlika u odnosu na stanje „kako jeste“, Srbija je u grupi sa visokim vrednostima ove dimenzije. Pored toga, ne razlikuje se mnogo od prosečne vrednosti klastera (3.01) i GLOBE-a (2.77).

Dimenzija orijentacija ka budućnosti, je odraz unutrašnjeg doslednog seta prakse i vrednosti koji utiču na način na koji društvo definiše uspeh i adaptira se na spoljne izazove (Jesuino, 2002). Latino evropski klaster, karakterišu visoke vrednosti NC1V3, NC1V7 i niske vrednosti NC1V2 i NC1V8, kao i Istočno evropski klaster. Autor zaključuje da su zemlje koje uspevaju da očuvaju snažne strukture, prosperitetnije u smislu potrošnje i rasta, konkurentnije i produktivnije. Pored toga, što je niža vrednost NC1V2, teži se višoj vrednosti NC2V2. Prema GLOBE-u, najnižu vrednost NC1V2 ima

Rusija (2.88), od koje je Srbija (2.34) manje orijentisana ka budućnosti. Vrednost NC2V2 za Srbiju, je najviša u klasteru, a prema zvaničnim rezultatima GLOBE-a, Tajland ima najvišu vrednost (6.20), koju Srbija (6.24) premašuje. Najnižu vrednost NC1V6 prema GLOBE ima Grčka (3.20), a vrednost ove dimenzije za Srbiju je 3.11, odnosno to je zemlja sa najnižom vrednosti dimenzije. Najveću vrednost NC2V6 prema GLOBE-u ima El Salvador (6.58), što Srbiju (6.52) pozicionira na drugo mesto. Za objašnjenje ekstremne vrednosti ove dimenzija treba uzeti u obzir da se u ratnim godinama praćenih hiperinflacijom i sankcijama od strane Evropske Unije, mislilo samo o preživljavanju, miru i izlasku iz krize. Posledice rata, uništen ekonomski sistem i sankcijama unazađena zemlja, nisu bili najveći problem, jer je „politički kapitalizam“, kako ga naziva Arandarenko (2000: 347-348), bio u punoj snazi i trajao je nekoliko godina, a onda je bombardovanje Srbije od strane EU razorilo već dobrim delom uništenu zemlju.

Sa demokratskim promenama, Srbija je ušla u proces tranzicije koji je bio težak, čak i za zemlje koje su bile mnogo stabilnije i jače kada su ušle u ovaj proces. Kada je došlo pogodno vreme da se zameni sada već decenijama stara tehnologija u svim sferama i da se ulaže u ljudske resurse, nastupila je Svetska kriza, koja je zadala još jedan težak udarac. Niska vrednost NC1V2 i NC1V6 je rezultat tih godina, kao i kratkoročno planiranje, nedovoljno ulaganja u razvoj, nagrađivanje koje nije zasnovano samo na rezultatima. Pored toga, veličanje tradicije i obraćanje više pažnje na porodicu i poreklo, pre nego na performanse je uobičajno za zemlje sa niskom orijentacijom ka budućnosti (Javidan, House, 2001) i veoma je izraženo u Srbiji. Društvo u osnovi prepoznaje i nagrađuje uspeh, ali ne podjednako. Najviše pažnje se posvećuje sportu. Nauka je među najmanje zastupljenim oblastima, što je između ostalog (nezaposlenost, nejednake šanse, ograničene mogućnosti, umešanost politike), uticalo na smanjenje broja visokoobrazovanih, posebno mastera i doktora nauka (Linden, Arnhold, Vasiliev, 2008 p. 6-8). Pored toga, uticalo je i na GCI rang 139/142 što Srbiju svrstava u zemlje sa najvećim odlivom mozgova u svetu (Schwab, 2011, p.315). Horvat (2004) smatra da je glavni uzrok odliva mozgova etički, a ne teška ekonomska situacija.

Prema tome odlazak iz zemlje je i jedan od vidova izbegavanja socijalnog konflikta i tiha revoluciju nevidljive i nepoželjne intelektualne elite koja percepciju upravljanja društvom zasniva na meritokratiji. Sa druge strane, za objašnjenje ekstremnih vrednosti NC2V2 i NC2V6 treba uzeti u obzir da iz perspektive ispitanika u Srbiji i iz Švajcarske, koja je najviše orijentisana ka performansama (4.94) i jedna od zemalja najviše orijentisana ka budućnosti (4.73) za stanje „kako jeste“ prema GLOBE-u, mnogo bolje stanje dimenzija od onog „kako jeste“ ne izgleda isto. Čak je toliko različito da ono što se u Švajcarskoj podrazumeva (mogućnost izbora, mogućnost planiranja, nagrađivanje na osnovu rezultata, očekivanje nagrade za izvrsnost, očekivanja u skladu sa uslovima rada...) za ispitanike iz Srbije je u velikoj meri odraz željenog stanja u budućnosti.

Vrednost Srbije za dimenziju NC1V4 (3.67) je niža od proseka klastera (4.04) i GLOBE proseka (4.24). Prema Gyula, Takacs, Kracsonyi i Imrek (2002), ova dimenzija je drugo iznenađenje jer se sve kulture u klasteru smatraju kolektivnim društvima. Ipak, ni jedna od zemalja klastera se ne pojavljuje u grupi sa najvišim vrednostima GLOBE-a. Prema stanju „kako jeste“, sasvim suprotno tome, Grčka (3.25) i Mađarska (3.53) imaju najniže vrednosti, zatim Češka (3.60) i Srbija, takođe u grupi sa najnižim vrednostima, a ostale zemlje su u srednjoj grupi. Pored toga, niske vrednosti ove dimenzije su tipične za visoko razvijene zapadne zemlje i podrazumevaju raspodelu resursa i nagrada na

osnovu individualnog uspeha i samopoštovanje mnogo veće nego lojalnost grupi, kohezivnost ili viabilnost (Brodbeck, Frese, Javidan, 2002), što nije karakteristično za Srbiju, niti važi za Istočno evropski klaster.

Za stanje „kako bi trebalo“, ponovo se javljaju vrednosti značajno različite od očekivanih pa su tako Gruzija (3.83), Češka (3.85) i Rusija (3.89) tri zemlje koje najviše teže ka individualizmu. NC2V4 (4.99) ukazuje da su u Srbiji važne tradicionalne grupne vrednosti koje jesu vezane za vreme socijalizma, ali su koreni mnogo dublji. Teži se da ciljevi i interes grupe bude mnogo važniji nego individualni ciljevi i interesi, da važne odluke donosi grupa a ne pojedinac i očekuje se odgovornost države prema narodu (Javidan, House, 2001). Dimenzija NC1V7 (5.33) za Srbiju je veća od proseka klastera (5.27) i GLOBE proseka (5.1). Prema stanju „kako bi trebalo“ vrednost NC2V7 (5.76) Srbije je veća od klastera (5.4) i srednje vrednosti GLOBE-a (5.64). Biti član porodice ili grupe prijatelja je veoma važno u Srbiji. Povezanost sa porodicom je duboka i trajna. Jedna od karakteristika društva je da deca dugo ostaju sa roditeljima ili jednostavno ostaju sa roditeljima. Česte su porodične kuće u kojima više generacija živi zajedno. Jedan od razloga je svakako i teška ekonomska situacija. Ipak, za mnoge to nije bilo presudno. Izraženo je poštovanje prema starijem članu porodice. Ono što je zajedničko sa zemljama koje imaju visoku vrednost ove dimenzije je porodica u kojima je najčešće otac najbolja preporuka koja otvara mnogo vrata (Javidan, House, 2001).

Kabasakal i Bodur (2004) zaključuju da je socijalna kultura bazirana na birokratskoj praksi, formalnim odnosima i formalizovanim procedurama tipična za kulture u kojima je orijentacija ka ljudima niska. Nasuprot tome, korupcija (3.3 CPI, 2011), umešanost politike u sve sfere života, nepravda u društvu, novac u rukama nekolicine i porast siromaštva je slika Srbije danas što je značajno uticalo na NC1V5 (3.48) i svrstalo Srbiju u grupu sa najnižim vrednostima NC1V5. Status u velikoj meri određuje prava i privilegije, a politički lideri po pravilu imaju visok status. Od zemalja klastera, samo Albanija (4.64) je u grupi sa najvišim rezultatima, a prosečna vrednost dimenzije za klaster (3.89) je niža od proseka prema GLOBE-u (4.09). Koliko je u Srbiji važna podrška, prijateljski i harmonični odnosi, pre svega, očekivanje da ljudi treba da brinu o tuđoj dobrobiti i težnja ka većoj brizi za one kojima je pomoć potrebna, pokazuje NC2V5 (6.17). Prema GLOBE-u, najveću vrednost dimenzije ima Nigerija (6.09). Pored toga, NC1V9 (3.97) za Srbiju ima nisku vrednost, nižu od srednje vrednosti klastera (4.26) i GLOBE-a (4.13), što potvrđuje da je srdačnost i izbegavanje konflikta poželjno u Srbiji. U skladu sa niskom vrednosti ove dimenzije, simpatije prema slabijima i isticanje lojalnosti i solidarnost su uobičajni (Javidan, House, 2001). NC2V9 (2.69) za Srbiju ima najnižu vrednost u odnosu na klaster, nižu od proseka klastera (3.82) i GLOBE-a (3.83). Samo Turska (2.66) teži ka većoj harmoniji. Prema mišljenju Szabo-a i Reber-a (2007), niska vrednost NC2V9 može da bude naznaka egalitarnijeg društva i pokazuje tendenciju prema demokratiji, konsenzusu i opstanku modela socijalnog partnerstva.

Položaj žena u Srbiji se sve više poboljšava u raznim sferama ekonomskog i političkog života, ali veoma sporo. Egalitarizam je garantovan Ustavom, zakonom i važnim i obavezujućim međunarodnim dokumentima. Sve je više zaposlenih žena u svim sferama, ali je mali broj na rukovodećim mestima. Još uvek postoji izražena podela na „ženske“ i „muške“ poslove i škole. Pored toga, u Srbiji je više nezaposlenih žena nego muškaraca, iako, među svim diplomiranim studentima 61% su žene, a 44% svih doktora nauka, magistara i specijalista na visoko obrazovnim institucijama čine žene. U

odnosu na muškarce, mali broj žena učestvuje u politici i samo nekoliko je na visokim pozicijama. Od 150 opština, izabrano je 137 muškaraca, 10 žena (u 3 opštine nije izabran predsednik opštine). U 23 grada, za gradonačelnika je izabrano 22 muškaraca i 1 žena (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2011: 89-92, 147, 148, 157). NC1V8 (3.43) Srbiju svrstava u grupu sa srednjim vrednostima ove dimenzije, ali i najmanjom vrednosti u klasteru. Vrednost ove dimenzije je ispod proseka klastera (3.83) jer su, na čelu sa Mađarskom (4.08) koja ima najvišu vrednosti dimenzije prema GLOBE-u, sve zemlje osim Grčke (3.48) u samom vrhu grupe sa najvećim vrednostima. Prema Liddell (2005), Istočno evropski klaster spada u grupu relativno visokih vrednosti rodnog egalitarizma u poređenju sa drugim klasterima. Dimenzija NC2V8 (4.96) za Srbiju je u grupi sa najvišim rezultatima i veća je od proseka klastera (4.39) i GLOBE-a (4.5).

Gyula, Takacs, Kracsonyi i Imrek (2002) smatraju da postoje dva objašnjenja razlika nacionalne kulture između stanja „kako jeste“ i „kako bi trebalo“ u klasteru. Prvi je jaka pozitivna promena procesa kulture u istočno evropskim društvima, što može za ishod da ima pozitivnu energiju i motivaciju. Drugo je razlika između vrednosti i teorije u upotrebi koja je ukorenjena u regionu iz prethodnih dekada. Autori (Gyula i dr., 2002) smatraju da ako se prihvati ova hipoteza (razlika između vrednosti i teorije u upotrebi), to može da dovede do destruktivnog ishoda, zbog snažnog negativnog uticaja na motivaciju i frustraciju. Pasivno prihvatanje i adaptacija na okolnosti mogu dodatno da prouzrokuju nepoverenje i pesimizam da do promena može doći a takođe može da bude i prepreka u procesu makro i mikro konkurentnosti.

Regresiona analiza je pokazala da kod skoro svih dimenzija OC1i najveći uticaj ima odgovarajuća (ista) dimenzija NC1i, osim u slučaju OC1V7 i OC1V9. Ukupan uticaj nezavisnih dimenzija nacionalne kulture na zavisne dimenzije organizacione kulture je 20.36% (srednja vrednost R^2).

5.1.2. Prediktorni uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu

Ukupan uticaj dimenzija nacionalne kulture na OC1V1 (3.80) je $R^2=.188$, a najveći uticaj imaju nezavisne NC1V1 ($\beta=.221$) i NC1V3 ($\beta= -.178$). OC2V1 ima vrednost 5.21, što je u određenom skladu u skladu sa Hofsede-ovim rezultatima (2001). Dobijeni rezultat ukazuje da u preduzećima u Srbiji nedostaju dugoročno planiranje, formalizacija procedura i konzistentnost.

Nacionalna kultura utiče na OC1V2 (4.31) sa ukupno $R^2=.179$. Statistički značajan uticaj ima NC1V2 ($\beta=.196$). Zaposleni imaju procenu efekata trenutnog zalaganja u budućnosti, a problemi se rešavaju u odnosu na dugoročne implikacije (Ashkanasy i dr. 2004). OC2V2 (5.99) pokazuje da se teži ka većem oslanjanju na norme, birokratsku praksu i rituale. Za kulturu sa niskom vrednosti OC1V6 dimenzije je uobičajno da kvalitet, postignuće i rezultat nisu osnovna mera vrednosti i mogućnosti već favorizuju porodicu i socijalne veze kao osnovne determinante (Javidan, 2004), što je karakteristično za Srbiju. Ukupan uticaj nacionalne kulture na OC1V6 dimenziju je $R^2=.284$, najveći uticaj ima NC1V6 ($\beta=.398$). Statistički značajan uticaj ima i NC1V4 ($\beta=.143$), što je povezano sa sistemom vrednosti gde je parametar rezultat, što najbolje pokazuje i potvrđuje znatno veća vrednost OC2V6 (6.11). Potreba za progresivnim

napredovanjem, izazovi, orijentacija ka zadatku i rezultatima i lična odgovornost za rezultate je ono što trenutno nedostaje zaposlenima u preduzećima u Srbiji.

Ukupan uticaj dimenzija nacionalne kulture na OC1V3 (4.80) je 23.6%. Pored toga, vrednost ove dimenzije u preduzećima je znatno niža od odgovarajuće (iste) vrednosti u društvu (NC1V3=6.13). OC1V3 ima negativnu statistički značajnu korelaciju sa svim NC2Vi, osim sa NC1V3 koja ima i najveći uticaj ($\beta = .379$). Najodgovorniji ljudi u preduzećima u Srbiji se biraju najčešće na osnovu političke pripadnosti ili porodičnih veza, što je karakteristično za zemlje sa visokom distancom moći. Distanca moći značajno objašnjava i NC1V9 ($\beta = .123$), na osnovu čega se može zaključiti da se zaposleni ne suprotstavljaju nadređenima. To ukazuje da je došlo do pasivnog prihvatanja i adaptiranja na okolnosti u preduzećima, koje su karakteristične za visoku distancu moći (najvažniji parametri su godine starosti, profesija ili političke i društvene veze). Sa druge strane, odgovorni, često nestručni ljudi postavljeni na čelo organizacije od strane političkih partija, primorani su da sarađuju sa stručnjacima pozicioniranim na nižim nivoima, pa je distanca moći manja u preduzećima nego u društvu. Situacija u Srbiji je u skladu sa pretpostavkom autora Carl i dr. (2004) da se u zemljama sa visokom vrednosti dimenzije distanca moći postoji izražena sklonost ka zloupotrebi moći, nedostatku ličnog i profesionalnog razvoja u organizacijama i smanjenim mogućnostima za manjine i žene.

NC1V4 ($\beta = .350$) ima najveći statistički značaj za OC1V4 (3.82), a ukupan uticaj nacionalne kulture na dimenziju OC1V4 je $R^2 = .224$. Lična nezavisnost ima mali prioritet u kolektivnim društvima kao što je Srbija. Uobičajno je da visoke vrednosti dimenzije OC1V4 prati nagrađivanje u obliku podrške i sigurnosti, nasuprot novčanih nagrada koje su zastupljene pri malim vrednostima dimenzije (Gupta, de Luque, House, 2004). Tokom dugog perioda socijalizma u Srbiji, radnik je imao veliku sigurnost i podršku. U odnosu na to vreme situacija je znatno promenjena, pre svega, porodica zaposlenog se posmatra odvojeno od njega. Nesigurnost radnog mesta i manja podrška grupi je primorala zaposlene da se ponašaju manje kolektivno, ali na osnovu OC2V7 (5.61) koja je znatno viša u odnosu na OC1V7 (4.56), upućuje na kolektivno društvo u skladu sa rezultatima Hofstede-ovog (2001) istraživanja. Na OC1V7 (4.56) nacionalna kultura utiče 24.6%, a najveći uticaj ima NC1V6 ($\beta = .183$) i ova dimenzija je jedna od dve koje se razlikuju od drugih po najvećem statistički značajnom uticaju dimenzije koja je različita od nje. Zaposleni su ponosni na članove grupe i sa njom se identifikuju. Članovi grupe u Srbiji neguju dobre međuljudske odnose, izbegavaju konflikte, družu se i van posla i često se ovakve veze pretvaraju u prijateljstva. Zaposlenima više odgovara da rade u grupi nego individualno. Prema dimenziji orijentacija ka performansama, srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji teže ka individualnom nagrađivanju, što je usko vezano za nagrađivanje na osnovu rezultata. Može se zaključiti da je u preduzećima u Srbiji moguće ostvariti željeni nivo dimenzije OC2V7 (5.61), uz jasnu podelu zadataka i nagrađivanje na osnovu rezultata. Zaposleni teže ka povećanju vrednosti dimenzije što govori da je kolektivism jednako važan i na radnom mestu i u privatnom životu.

Prema House i dr. (2004), snažna pozitivna veza između OC1V5 i NC1V5 ukazuje da društva koja su orijentisana ka ljudima podstiču razvoj i postojanje organizacija orijentisanih ka ljudima. Uticaj nacionalne kulture na OC1V5 je $R^2 = .295$. NC1V5 ($\beta = .404$) ima statistički značajan uticaj na OC1V5 (4.22), kao i NC1V6 ($\beta = .170$). Ovo je još jedna dimenzija gde do izražaja dolaze navike iz vremena socijalizma na šta jasno

ukazuje i OC2V5 (5.50). Socijalna podrška i sigurnost, odgovornost organizacije za zaposlene i pravednost je ono ka čemu se uporno teži u Srbiji, ali pored toga, značajnu ulogu u poboljšanju uslova zaposlenih imaju uslovi rada i nova znanja, koji će uticati na poboljšanje performansi zaposlenih pa time i na njihov bolji položaj u organizaciji. Dakle, orijentacija ka ljudima se u većoj meri realizuje i ako se vodi računa i o redovnoj obuci zaposlenih i poboljšanju uslova rada.

OC1V8 (2.93) je među najnižim vrednostima (prema Javidan, House (2001), najniža vrednost ove dimenzije je 2.50). Nacionalna kultura ima najmanji uticaj na ovu dimenziju (8.4%), a dimenzije koje imaju najveći statistički značaj su NC1V8 ($\beta = .196$) i NC1V3 ($\beta = -.193$). Obzirom na veliki i negativni uticaj distance moći, a uzimajući u obzir položaj žena u društvu, niska vrednost dimenzije OC1V8 je posledica malog broja žena na visokim pozicijama u preduzećima. Pored toga, osim što ima manje zaposlenih žena nego muškaraca, u Srbiji, žene se susreću sa efektom „staklenog plafona“ i zarađuju manje od muškaraca na istim pozicijama (Statistical Office of the Republic of Serbia, 2011 p. 89-92, 147-148, 157). OC2V8 (4.80) ima znatno veću vrednost. Moguće je očekivati da se pozitivne promene koje se događaju u društvu u budućnosti odraze i na organizacije.

Vrednost dimenzije OC1V9 (3.77) za Srbiju je prema Javidan, House (2001) među najnižim vrednostima GLOBE-a. Najniža vrednost dimenzije je 3.38, a uticaj nacionalne kulture je $R^2 = .096$. Ovo je druga dimenzija OC1Vi koja se razlikuje po tome što najveći statistički značaj dimenzije nacionalne kulture nema ista dimenzija organizacione kulture. Uticaj NC1V9 je 16.9% a NC1V3 25.6%, koji je za razliku od uticaja na druge dimenzije OC1Vi pozitivan. Vrednost dimenzije OC2V9 (2.86) po mišljenju ispitanika treba da bude još niža nego što sada jeste, pa možemo da zaključimo da je harmonija na radnom mestu veoma važna u Srbiji. Den Hartog (2004) objašnjava povezanost visine dimenzije OC1V9 i spremnosti zaposlenih da se suprotstave nadređenima, objasne osećanja i kažu „ne“.

U društvima koja imaju visoku vrednost dimenzije OC1V9, može se očekivati nagrađivanje i napredovanje na osnovu rezultata, jer su zaposleni spremni da se zauzmu za sebe i preuzmu inicijativu, suprotno društvima sa niskom vrednosti OC1V9, gde su najvažniji parametri godine starosti, profesija ili političke i društvene veze, što je takođe karakteristično za društva sa visokom distancom moći, a što je karakteristično za Srbiju. Pored toga, povezano je sa razlikom između žena i muškaraca. U Srbiji niska vrednost dimenzije OC1V9 (3.77) je povoljna za postizanje egalitarnijeg društva i harmoničnih odnosa na radnom mestu, ali na štetu uslova napredovanja i nagrađivanja, na osnovu čega se može očekivati nepovoljan uticaj na dimenzije orijentacija ka budućnosti, institucionalni kolektivizam i orijentacija ka performansama.

5.2. Diskusija o odnosu između organizacione kulture prema GLOBE projektu, zadovoljstva poslom i LMX-a, pola, vlasničke strukture preduzeća i nacionalnog porekla preduzeća u Srbiji

5.2.1. Moderatorni efekat LMX-a na odnos između OCi i JSj

Poređenjem rezultata prema stanju „kako jeste“ i kako bi trebalo dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu (Tabele 4.3. i 4.4.), uočava se takozvani „efekat klatna“, odnosno, velika razlika između vrednosti prakse i vrednosti organizacione kulture (Bakacsi, 1999). Bakacsi navodi da je efekat klatna prisutan u uzorku za Mađarsku, na osnovu čega je postavio sledeće hipoteze koje se odnose na zemlje u tranziciji:

- Što više organizacija (ili zemlja) opaža visoke vrednosti dimenzije organizacione kulture distanca moći, više teži da smanji vrednost dimenzije.
- Što više zemlja (ili organizacija) opaža neizvesnost, više teži njenom smanjenju.
- Što je veći stepen individualističke kulture u zemlji (ili organizaciji), to članovi više žele da pripadaju kulturi koja je kolektivistička.
- Što je više zemlja (ili organizacija) orjentisana ka sadašnjosti, to više želi da razvije orijentaciju ka budućnosti.
- Što više ljudi u zemlji (ili organizaciji) nastoji da se ponaša asertivno i dominantno u socijalnim odnosima, to više žele da smanje agresiju ovog oblika.
- Što kultura manje ohrabruje i nagrađuje pojedince ili članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost, to više teži da promeni ovaj obrazac kao normativno očekivanje.
- Što manje kultura ohrabruje i nagrađuje pojedince za poštenost, altruističnost, darežljivost, brižno i ljubazno odnošenje prema drugima, više teži da promeni ovaj obrazac kao normativno očekivanje.

Izbegavanje neizvesnosti

Vrednost stanja „kako jeste“ organizacionog izbegavanja neizvesnosti je 3.80, a stanja „kako bi trebalo“ je 5.21. Ovi rezultati su slični Hofstede-ovom zaključku da je indeks izbegavanja neizvesnosti veoma visok za bivše jugoslovenske republike, što se delimično može objasniti činjenicom da su u dugom periodu socijalističkog uređenja skoro svi aspekti zadovoljstva poslom bili predvidivi (plata, napredovanje...). Čini se da srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji još uvek nisu spremni da prihvate niži stepen izbegavanja neizvesnosti kao deo njihove organizacione kulture.

Regresioni koeficijenti u regresionim jednačinama za nezavisno promenljivu OC1 i zavisno promenljive JSi su za sve i sem za $i=6$ statistički signifikantno različiti od nule i pozitivni, a za $i=6$ odgovarajući regresioni koeficijent je pozitivan ali ne i signifikantno. Dakle, porast vrednosti izbegavanja neizvesnosti praćen je i porastom zadovoljstva svim aspektima posla.

U poduzorku sa visokim vrednostima LMX je regresioni koeficijent između OC1 i JS1 statistički značajno veći nego u poduzorku sa niskim vrednostima LMX. Vrednost F-statistike prema testu Chow-a je 36.529 što je veće od kritične vrednosti $F(2,252)$ (koja je manja od 4,71 za $p=0.01$).

Organizacije u Srbiji kod kojih je prisutan visok stepen izbegavanja neizvesnosti su hijerarhijski strukturirane i mogućnosti za napredovanje su često vezane u najvećoj meri za godine života i radnog staža u organizaciji. U državnim organizacijama u Srbiji deo top menadžmenta je postavljen na ovu poziciju ne zahvaljujući svojoj visokoj stručnosti, nego često zahvaljujući dobrim vezama sa političkim establišmentom. Dobre performanse takvih organizacija stoga u velikoj meri zavise od kvaliteta srednjeg menadžmenta. Uprkos činjenici da mogućnost napredovanja srednjih menadžera ne zavisi mnogo od performansi, visok nivo LMX može da utiče na povećanje očekivanja srednjeg menadžera da će biti promovisan na višu poziciju bez obzira na godine života ili staža. Kada se takva očekivanja ne ispune dolazi do smanjenja zadovoljstva napredovanjem, što može biti jedno od objašnjenja za dobijeni rezultat. U uslovima visokog nivoa izbegavanja neizvesnosti, srednji menadžeri u grupama niskog LMX-a su svesni organizacione realnosti i da mogućnost napredovanja zavisi od političkih faktora van organizacije. Prema tome, podrška rukovodioca je samo jedan od faktora koji mogu da utiču na napredovanje.

Dobijen je na prvi pogled neočekivan rezultat da je u poduzorku zaposlenih sa percepcijom niskih vrednosti LMX regresioni koeficijent između nezavisno promenljive OC1 i zavisno promenljive JS3 statistički značajno veći nego odgovarajući koeficijent u poduzorku srednjih menadžera sa visokim vrednostima LMX. Vrednost F-statistike prema testu Chow-a je 69.963 što je veće od kritične vrednosti $F(2,252)$.

Priroda posla srednjih menadžera je takva da oni očekuju relativno visok stepen autonomije u radu, koji je u uslovima porasta percepcije izbegavanja neizvesnosti, ipak limitiran organizacionom hijerarhijom. Međutim, ako rukovodilac menadžerima u poduzorku sa visokim vrednostima LMX daje još veću autonomiju nego što bi oni želeli (sa ciljem postizanja visokog nivoa LMX-a sa srednjim menadžerima), oni mogu ovakav odnos rukovodioca tumačiti i kao izraz određene nekompetencije top menadžera (jedno od pitanja u upitniku koje se odnosi na satisfakciju sa nadređenim je pitanje o kompetenciji nadređenog). Prema tome, visoki LMX može da uključuje transakcionalnu komponentu, koja bi mogla da učini poverenje nestabilnim čak i u visokokvalitetnoj vezi razmene (Uhl-Bien, 2007). Ovo obrazloženje je konzistentno sa osnovnom logikom LMX-a, prema kojoj su podređeni motivisani da razviju visokokvalitetan odnos sa nadređenima samo ako veruju da će za uzvrat dobiti nešto vredno. Ako za zaposlene veća autonomija koju dobijaju od nadređenih nije vrednost, onda je potreba za visoko kvalitetnim LMX-om znatno manja.

Regresioni koeficijent između nezavisno promenljive OC1 i zavisno promenljive JS7 je u poduzorku zaposlenih sa visokim vrednostima LMX statistički značajno veći nego u poduzorku zaposlenih sa niskim vrednostima LMX. Vrednost F-statistike prema testu Chow-a je 17.954 što je veće od kritične vrednosti $F(2,252)$. Prema tome, LMX je moderator relacije između OC1 i JS7.

Top menadžeri koji su u visoko kvalitetnom LMX odnosu sa srednjim menadžerima, mogu da postave visoko kvalitetan odnos uz pomoć ključnih ljudi iz njihove socijalne mreže, posebno sa podređenima. Kako su direktni nadređeni često zaduženi za administraciju i alokaciju neograničenog nagrađivanja, podrška i resursi su ono što u odnosu između nadređenog i podređenih ima veoma važnu ulogu na uticaj zaposlenih o podršci koju im pruža organizacija (Settoon i dr., 1996; Wayne i dr., 2002, Liu, 2004). Srednji menadžeri u visokom LMX poduzorku mogu da budu uzor za svoje podređene,

koji veruju svojim menadžerima zbog podrške koju dobijaju. Pod uslovom visokog nivoa izbegavanja neizvesnosti saradnika srednjih menadžera, u poduzorku HLMX su spremni da rade u skladu sa sugestijama svojih nadređenih da bi opravdali njihova očekivanja. Ovo može da poveća nivo zadovoljstva saradnicima kod srednjih menadžera.

Regresioni koeficijent između nezavisno promenljive OC1, i zavisno promenljive JS9 je u poduzorku zaposlenih sa niskim vrednostima LMX statistički značajno veća nego u poduzorku zaposlenih sa visokim vrednostima LMX (54.563).

U uslovima visokog stepena izbegavanja neizvesnosti i turbulentnih događanja u svetskoj ekonomiji, zaposleni u preduzećima u Srbiji imaju veliku potrebu za informacijama o poziciji organizacije na tržištu i njenim planovima za organizacione promene. Srednji menadžeri koji se nalaze u poduzorku sa visokim LMX očekuju da će potrebne informacije dobiti od top menadžera sa kojim su uspostavili visok stepen poverenja. Međutim, u situacijama brzih ekonomskih promena top menadžeru ne odgovara uvek da eventualno nepovoljne informacije vezane za organizaciju deli sa srednjim menadžmentom, što može smanjiti stepen menadžerovog zadovoljstva komunikacijom. Nadređeni, posebno u javnim (državnim) preduzećima najčešće nisu spremni da podele loše informacije sa podređenima. Razlog tome je što imidž organizacije može da utiče na autoritet lidera među zaposlenima. Ova situacija može da prouzrokuje smanjenje nivoa zadovoljstva komunikacijom među svim zaposlenima, posebno među srednjim menadžerima.

Orijentacija ka budućnosti

Svi regresioni koeficijenti između zavisno promenljive OC2 i zavisno promenljivih JSi su statistički značajno različiti od nule i pozitivni, osim za $i=6$ koji je negativan. OC2 je dimenzija organizacione kulture koju karakteriše investiranje u budućnost, razne organizacione promene, obnavljanje tehnologije, planiranje novih proizvoda. U Srbiji je do 2000. godine usled brojnih političkih i ekonomskih problema 90-tih godina prošlog veka, bila prisutna orijentacija menadžmenta brojnih organizacija pre svega ka opstanku preduzeća, a veoma malo se razmišljalo o strategijskom planiranju. U tom periodu orijentacija ka budućnosti (što bi podrazumevalo i usmeravanje značajnih resursa na istraživanje novih proizvoda) bi mogla proizvesti kod velikog dela zaposlenih nizak stepen zadovoljstva mnogim aspektima posla, a pre svega platom, koja je i inače bila veoma niska za najveći deo zaposlenih.

Posle više od decenije nakon značajnih promena koje su se desile u Srbiji na ekonomskom i političkom planu, kod zaposlenih je prisutno veće razumevanje za orijentaciju ka budućnosti kao važnog aspekta organizacione kulture i preduslova za postizanja globalne konkurentnosti. Zaposleni su ocenili "kako bi trebalo" aspekt orijentacije ka budućnosti veoma visoko (5.99). Stoga porast percepcije orijentacije ka budućnosti (kako jeste), kao rezultata povećane svesti o potrebi postizanja kompetitivnosti, utiče i na smanjenja očekivanja od trenutnog poboljšanja pre svega plate i raznih benefita. Srednji menadžment u organizacionoj kulturi koju karakteriše visok nivo orijentacije ka budućnosti ima mogućnost i da svoj posao učini raznovrsnijim i inovativnijim, što utiče i na zadovoljstvo samim poslom u skladu sa teorijim Hackmana i Oldhama (1976, 1980). Sa druge strane potreba za organizacionim promenama može da poveća i administriranje (izrade raznih strategija i njihovo

vrednovanje), što može uticati i na smanjenje zadovoljstva organizacionim procedurama te je u generalnom uzorku regresioni koeficijent između OC2 i JS6 negativan.

Dimenziju organizacione kulture orijentacija ka budućnosti je definisao House i drugi (1999) i odnosi se na stepen do kog članovi društva ili organizacije veruju da njihove trenutne aktivnosti utiču na njihove buduće performanse, fokus na investiranje u budućnost, verovanje u planiranje i dalekosežni pogled u budućnost u kojoj se vide efekti trenutnih aktivnosti. Istraživači su potvrdili pozitivan odnos između orijentacije ka budućnosti i ponašanja lidera kao što je strategijsko planiranje, preduzetništvo, donošenje odluka, korupcija, vizionarstvo, socijalna odgovornost, performanse, razvoj i podrška podređenih. U organizaciji koja ima kulturu visokog stepena orijentacije ka budućnosti, za menadžment ljudskih resursa je karakteristično organizovanje treninga i razvoja, naknade i nagrade, strategija zadržavanja zaposlenih i organizaciona komunikacija (Papalexandris, Panayotopoulou 2004; Zhao, 2006). U organizacijama sa visokim stepenom orijentacije ka budućnosti, radni zadaci srednjih menadžera su manje formalizovani i mehanički, pa su srednji menadžeri više motivisani za preduzetničke aktivnosti.

U poslednjih petnaest godina, Srbija je imala velike političke i ekonomske probleme, a tokom tog perioda, menadžment mnogih organizacija je bio orijentisan na kratke rokove. Odnosno, jedan od važnijih zadataka menadžera je bio da obezbede opstanak preduzeća. Većina zaposlenih nije bila zainteresovana za razvoj novog proizvoda jer nisu bili orijentisani na preduzetništvo. Rezultat ovog istraživanja je da prema stanju „kako bi trebalo“ dimenzija orijentacija ka budućnosti visoka (5.99) i da su srednji menadžeri potpuno svesni važnosti visokog nivoa orijentacije ka budućnosti. Povećanje vrednosti ove dimenzije može da se objasni kao spremnost za promenom. Srednji menadžeri ne očekuju trenutno povećanje plata i benefita i spremni su da investiraju u istraživanja koja će omogućiti dobru poziciju na tržištu. Srednji menadžeri u Srbiji su svesni potrebe za strategijskim preduzetništvom da bi se stvorile konkurentne prednosti upotrebom preduzetničkih inicijativa za traženje prilika i transformaciju postojećih organizacija obnavljanjem resursa i strategijskih mogućnosti.

U poduzorku visokih vrednosti LMX regresioni koeficijent između nezavisno promenljive OC2 i zavisno promenljivih JS1 ($F=37.072$), JS2 ($F=29.948$), JS3 ($F=66.757$), JS4 ($F=11.086$), JS5 ($F=46.877$), JS7 ($F=13.222$), JS8 ($F=14.803$) i JS9 ($F=57.497$) je pozitivan i statistički veći od odgovarajućih koeficijenta u poduzorku sa niskim vrednostima LMX. Visoke vrednosti LMX mogu da utiču i na veću dostupnost srednjeg menadžera različitim resursima od strane top menadžera što može, u uslovima rasta orijentacije ka budućnosti, imati niz pozitivnih organizacionih ishoda uključujući i zadovoljstvo mnogim aspektima posla srednjih menadžera. Organizaciona kultura koju karakteriše orijentacija ka budućnosti je pogodno okruženje za razvoj internog preduzetništva, a u ovom procesu je uloga srednjih menadžera veoma značajna. Rad na inovativnim projektima, za koje ima podršku top menadžera, omogućava srednjem menadžeru da poveća zadovoljstvo mnogim aspektima posla (plata, napredovanje, supervisor, benefiti, kontingentne nagrade, odnos sa saradnicima, priroda posla i komunikacija) u većoj meri nego što je to slučaj u poduzorku sa niskim vrednostima LMX.

Distanca moći

Organizacije sa visokom distancom moći očekuju da zaposleni budu poslušni i jasno razlikovanje onih koji imaju status i moć od onih koji to nemaju (House i dr. 2004). U organizacijama sa visokom distancom moći, smatra se da moć obezbeđuje red u organizaciji i da ima ulogu stabilizatora. Informacije su kontrolisane i samo nekoliko ljudi ima pristup resursima i novcu, a napredovanje i nagrade najviše zavise od statusa zaposlenih. U organizacijama sa niskom distancom moći, preferiraju se pacipativni odnosi, jednaka prava i upotreba legitimne moći (House i dr. 2004).

U generalnom uzorku svi regresioni koeficijenti između nezavisno promenljive OC3 i zavisno promenljivih JSi su negativni i signifikantno različiti od nule, sem regresionog koeficijenta između OC3 i JS6 koji je pozitivan i signifikantno različit od nule. Percepcija porasta nivoa distance moći praćena je povećanjem zadovoljstva operativnim procedurama. U uslovima porasta percepcije distance moći, jasnoća operativnih procedura i jasno određivanje odgovornosti i radnih zadataka srednjeg menadžera može da utiče na smanjene broja konfliktnih situacija, što može da utiče na povećanje njegovog zadovoljstva operativnim procedurama.

Novija istraživanja distance moći merena prema Hofstede-ovom indeksu pokazuju značajne promene kod zaposlenih u organizacijama u Srbiji (Mojić, 2003), odnosno došlo je do značajnog smanjenja organizacione distance moći kao organizacione vrednosti (kakva bi trebala da bude). U generalnom uzorku ocenjena je prosečna vrednost dimenzije organizacione kulture distanca moći (kako jeste) sa 4.80, a sa 3.13 distanca moći kakva bi ona trebala da bude. Visoka distanca moći implicira da su plata, razne nagrade i promocija pre rezultat statusa zaposlenog a manje performansi, kao i da komunikacija između supervizora i subordinirajućeg ne doprinosi suštinskom učešću u odlučivanju zaposlenog. Kako su ispitivane organizacije veoma uspešne takva situacija u ovom uzorku proizvodi negativnu korelaciju između dimenzije organizacione kulture distanca moći i zadovoljstva svim aspektima posla sem zadovoljstva operativnim procedurama.

Percepcija povećanja nivoa distance moći u poduzorku sa visokim nivoom LMX je praćena signifikantno većim smanjenjem zadovoljstva promocijom nego u poduzorku zaposlenih sa niskim vrednostima LMX ($F=24.779$). Srednji menadžment, u uslovima visoke distance moći ima relativno visok status i visoke vrednosti LMX su možda izazvale velika očekivanja srednjeg menadžera da će biti promovisan, što, u slučaju kada očekivanja nisu ispunjena, dovodi do značajnijeg nezadovoljstva napredovanjem. U preduzećima u Srbiji promocija na više mesto srednjeg menadžera često i nije rezultat samostalne odluke top menadžera nego i spoljnog okruženja, čime se u određenoj meri manifestuje i uticaj društvene distance moći na organizacionu distancu moći, posebno u državnim preduzećima.

Percepcija povećanja nivoa distance moći u poduzorku sa visokim nivoom LMX nije praćena signifikantnim smanjenjem zadovoljstva nadređenim, odnosno visok nivo LMX je ublažio smanjenje zadovoljstva nadređenim ($F=11.352$). Povećanje percepcije visokog nivoa distance moći praćeno je u poduzorku sa visokim vrednostima LMX bržim smanjenjem zadovoljstva benefitima nego u poduzorku sa niskim vrednostima LMX. I za ovaj rezultat se može dati slično objašnjenje kao i kada se radi o zadovoljstvu napredovanjem. Visoke vrednosti LMX uticale su na visoka očekivanja

srednjih menadžera od raznih benefita, od kojih su mnogi dostupni samo top menadžerima.

Razumljivo je da srednji menadžeri u svim zemljama preferiraju nižu distancu moći od one koja trenutno postoji. Visok nivo dimenzije distanca moći prema stanju „kako jeste“ i nizak nivo stanja „kako bi trebalo“, ukazuje na preferenciju statusa u organizacijama i želju da se smanje privilegije. Kako su u generalnom uzorku svi regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC3 i zavisnih varijabli JSj negativni i značajno različiti od nule, osim za j=6 (korespondan koeficijent je značajno pozitivan), povećanje percepcije distance moći je praćeno smanjenjem satisfakcije svim aspektima posla osim zadovoljstva operativnim procedurama. Samo operativne procedure bez mnogo fleksibilnosti (pod uslovima visokih vrednosti distance moći) može da pomogne srednjim menadžerima da izbegnu konfliktne situacije do kojih može da dođe u fleksibilnijim uslovima i dvoznačnosti operativnih procedura.

Prema statističkim podacima, može se zaključiti da je u poduzorku HLMX povećanje percepcije distance moći praćeno bržim smanjenjem zadovoljstva napredovanjem nego u poduzorku LLMX. Moguće je da uslovi percepcije veće distance moći, podrška nadređenog, kao što je slučaj u poduzorku LLMX, utiču na viši nivo očekivanja napredovanja kod srednjih menadžera, nego u poduzorku LLMX. U preduzećima u Srbiji, posebno u javnim preduzećima, mogućnost napredovanja na veći nivo menadžment hijerarhije ne zavisi samo od odluka top menadžera, nego i od političkog autoriteta šireg društva, što je na žalost duga tradicija u srpskim preduzećima i datira još iz vremena socijalizma.

U HLMX poduzorku, porast percepcije distance moći nije praćen značajnim smanjenjem zadovoljstva nadređenim, što je slučaj u poduzorku LLMX. Porast distance moći u LLMX poduzorku uzrokuje akumulativan negativni efekat na nivo zadovoljstva nadređenim. Porast percepcije distance moći u poduzorku HLMX je praćen bržim smanjenjem zadovoljstva platom, benefitima, nagradama, saradnicima, prirode posla i zadovoljstva komunikacijom, nego u poduzorku LLMX. Ovo se može objasniti, ako se kao primer uzme napredovanje, visokim stepenom očekivanja srednjih menadžera kao rezultat podrške njihovih nadređenih.

Institucionalni kolektivizam

Organizacije sa visokim stepenom institucionalnog kolektivizma ohrabruju i nagrađuju kolektivnu distribuciju resursa i kolektivni rad, pretežno članova koji su ceo radni vek članovi grupe ili organizacije. U organizacijama sa niskim stepenom dimenzije institucionalni kolektivizam, fokus je na individualnim postignućima i nagradama.

U generalnom uzorku svi regresioni koeficijenti između nezavisno promenljive OC4 i zavisno promenljivih JSi su pozitivni i signifikantno različiti od nule, osim regresionog koeficijenta između OC4 i JS6 koji je negativan i nije signifikantno različit od nule. Prosečna vrednost institucionalnog kolektivizma (kako jeste) je 3.82, a prosečna vrednost ovog tipa kolektivizma (kako bi trebalo) je 4,65. Visok nivo stanja “kako bi trebalo” OC4 znači da zaposleni smatraju da lični ciljevi treba da budu podređeni zajedničkim ciljevima, očekuje se egalitarizam u raspodeli resursa, a organizacija je deo ličnog identiteta zaposlenih, posebno i stoga što su ispitivane organizacije među uspešnijim organizacijama u Srbiji. Stoga je i percipirani porast vrednosti varijable OC4

praćen signifikantnim porastom zadovoljstva svim aspektima posla osim zadovoljstvom operativnim procedurama. Visok nivo vrednosnog aspekta institucionalnog tipa egalitarizma je delom moguće objasniti imajući u vidu istorijski kontekst u kojem se razvijalo društvo u Srbiji odnosno dugogodišnji period socijalizma u kojem se visoko vrednovao egalitarizam. Ipak, povećanje vrednosnog aspekta institucionalnog kolektivismu je praćen povećanim zadovoljstvom svih aspekta posla, osim zadovoljstva operativnim procedurama.

Rezultati istraživanja pokazuju da varijabla LMX ima moderatno dejstvo na regresione koeficijente između OC4 i JS_i za i=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9. U poduzorku sa visokim vrednostima LMX porast vrednosti varijable OC4 praćen je bržim rastom varijabli JS1 (F=35.183), JS2 (F=29.750), JS3 (F= 70.624), JS4 (F=13.890), JS5 (F=41.545), JS7 (F=15.113), JS8 (F=15.900) i JS9 (F = 55.836), nego što je to slučaj sa poduzorkom sa niskim vrednostima varijable LMX. U poduzorku sa niskim vrednostima LMX regresioni koeficijent između OC4 i JS8 je negativan (ali nije statistički značajno različit od nule), a u poduzorku sa visokim vrednostima LMX je pozitivan i statistički značajno različit od nule.

U uslovima rasta vrednosti OC4 i visokih vrednosti LMX srednji menadžeri, u skladu sa teorijom društvene razmene, osećaju obavezu da se dodatno angažuju na radnom mestu i uspostave dobru komunikaciju sa saradnicima i ne postavljaju suviše visoke lične ciljeve u odnosu na platu, promociju i razne nagrade. Oni uzimaju u obzir i objektivne mogućnosti u kojima se nalaze organizacije u Srbiji nakon višedecenijskih složenih političkih i ekonomskih problema i činjenicu da mnogi zaposleni u preduzeću imaju nižu platu i manje benefita od njih. Visok nivo LMX utiče i na to da rast OC4 bude praćen statistički signifikantnim rastom JS8, odnosno zadovoljstvom poslom, što nije slučaj u poduzorku sa niskim LMX. Kako uspešnost srednjeg menadžera u značajnoj meri zavisi i od raspoloživih resursa koje mu dodeljuje njegov rukovodilac, visoke vrednosti LMX mogu doprineti povećanju performansi srednjeg menadžera, što može imati i pozitivno dejstvo na njegovo zadovoljstvo samim poslom.

Orjentacija ka ljudima

Dimenzija organizacione kulture orjentacija ka ljudima je definisana kao stepen do kog organizacija ohrabruje i nagrađuje pojedince jer su poštteni, altruistični, prijateljski, darežljivi, brižni i ljubazni prema drugima, članovi organizacije čija kultura ima visok stepen orjentacije ka ljudima imaju odgovornost da promovišu dobrobit drugih. Visoka vrednost dimenzije orjentacija ka ljudima je povezana sa globalnom dimenzijom liderstva „tip orjentisan ka ljudima“, odnosno, liderstvo koje odražava podršku i uvažavanje veze sa podređenima.

U generalnom uzorku svi regresioni koeficijenti između nezavisno promenljive OC5 i zavisno promenljivih JS_i su pozitivni i signifikantno različiti od nule, osim regresionog koeficijenta između OC5 i JS6 koji je negativan i signifikantno je različit od nule. U ispitivanim organizacijama percepcija porasta vrednosti ove dimenzije organizacione kulture je praćena percepcijom porasta zadovoljstva svim aspektima posla, osim zadovoljstva operativnim procedurama kod srednjeg menadžmenta.

Rezultati istraživanja pokazuju da varijabla LMX ima moderatno dejstvo na regresione koeficijente između OC5 i JS_i za sve i=1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9. U poduzorku sa

visokim vrednostima LMX porast vrednosti varijable OC5 praćen je bržim rastom varijabli JS1 ($F=24.233$), JS2 ($F=20.267$), JS3 ($F=61.492$), JS4 ($F=8.767$), JS5 ($F=38.897$), JS7 ($F=6.942$), JS8 ($F=7.618$) i JS9 ($F=7.618$), nego što je to slučaj sa poduzorkom sa niskim vrednostima varijable LMX. U poduzorku sa niskim vrednostima LMX regresioni koeficijent između OC5 i JS6 je negativan i statistički značajno različit od nule, a u poduzorku sa visokim vrednostima LMX je pozitivan i statistički nije značajno različit od nule. Srednja vrednosti dimenzije prema stanju „kako jeste“ je 4.22 a srednja vrednosti OC5 prema stanju „kako bi trebalo“ je 5.50.

Prema tome, ispitanici sa visokim stepenom LMX-a, u nekom smislu, imaju visok nivo dimenzije orijentacija ka ljudima što delimično objašnjava iznad navedene rezultate. Kao što je ranije napomenuto, lideri mogu da budu uzorni modeli srednjim menadžerima. Prema Bandurinoj (Bandura, 1977) socijalnoj teoriji učenja, pojedinci uče obraćajući pažnju i posmatrajući ponašanje važnog uzornog modela i ishod tog ponašanja. Važan deo prirode posla srednjih menadžera je da motivišu i osposobe zaposlene u svojoj radnoj grupi. Visok nivo LMX-a može da stimuliše srednje menadžere da se uključe u navedene aktivnosti, što bi rezultiralo povećanjem zadovoljstva prirode posla.

Pored toga, visok nivo LMX-a u uslovima povećanja orijentacije ka ljudima, povećava slobodu srednjih menadžera da se aktivno uključe u proces komunikacije sa svojim nadređenim, da bi dobili važne informacije u vezi pozicije organizacije. Takva situacija može da poveća zadovoljstvo komunikacijom u preduzeću.

Orijentacija ka performansama

Kao što je napomenuto, prosečna vrednost dimenzije organizacione kulture OC6 prema stanju „kako jeste“ je 3.94, a srednja vrednost OC6 prema stanju „kako bi trebalo“ je 6.11. Na osnovu toga, zaposleni u preduzećima u Srbiji prema stanju „kako bi trebalo“ imaju visok nivo performansi dimenzije organizacione kulture orijentacija ka performansama. Visok nivo dimenzije organizacione kulture orijentacija ka performansama je signifikantno i pozitivno asociiran sa parcipativnim liderstvom. Taj odnos reflektuje stepen do kog menadžeri uključuju druge u donošenje i sprovođenje odluka (House i dr. 2004).

U generalnom uzorku svi koeficijenti korelacije $r(OC6, JS_i)$ su pozitivni i signifikantno različiti od nule, sem koeficijenta $r(OC6, JS6)$ koji je negativan i signifikantno je različit od nule. Rezultati istraživanja pokazuju da varijabla LMX ima moderatorno dejstvo na korelacije $r(OC6, JS_i)$, za $i = 2, 5, 6, 8$. U poduzorku sa visokim vrednostima LMX porast vrednosti varijable OC6 praćen je bržim rastom varijabli JS_i , $i = 2, 5, 7, 8, 9$ nego što je to slučaj sa poduzorkom sa niskim vrednostima varijable LMX.

Visok nivo LMX-a među srednjim menadžerima i njihovim liderima povećava zajedničke napore u donošenju odluka, što može da bude od velike pomoći u kreiranju poverenja između ove dve grupe menadžment struktura. Rezultat toga bi bilo veće razumevanje i prihvatanje organizacionih promena svih zaposlenih. Organizacije u uzorku su među najuspešnijim organizacijama u Srbiji i srednji menadžment je „nagrađen“ za uspešnu implementaciju organizacione kulture koja ima visoku vrednost orijentacije ka performansama. Nagrada srednjih menadžera je visok nivo zadovoljstva saradnicima, nagradama, komunikacijom i prirodom posla.

Kolektivizam grupe

Organizacionalni kolektivizam grupe je stepen do kog članovi organizacije osećaju ponos i lojalnost prema organizaciji čiji su član i zalažu se da budu dobri odnosi među članovima grupe. Prosečna vrednost dimenzije kolektivizam grupe prema stanju „kako jeste“ je 4.56, a prema stanju „kako bi trebalo“ 5,61. Ovi rezultati su očekivani, jer su porodične veze (i veze u organizaciji) neraskidivo povezane za razvoj društva u Srbiji. Kroz vekovnu tradiciju i kroz različite forme porodice, porodična veza je utvrđena kao prva i najjača socijalna grupa kroz koju pojedinac razvija svoj lični identitet. Veza među saradnicima i njihovom organizacijom je bila veoma snažna tokom perioda socijalizma. Većina zaposlenih je radila u istom preduzeću ceo radni vek.

U generalnom uzorku svi koeficijenti korelacije $r(OC7, JSi)$ su pozitivni i signifikantno različiti od nule, sem koeficijenta $r(OC4, JS6)$ koji je negativan i signifikantno je različit od nule. Rezultati istraživanja pokazuju da varijabla LMX ima moderatorno dejstvo na korelacije $r(OC7, JSi)$, $i = 1, 2, 5, 7, 9$. U poduzorku sa visokim vrednostima LMX porast vrednosti varijable OC7 praćen je bržim rastom varijabli JSi, $i=1, 2, 5, 7, 9$ nego što je to slučaj sa poduzorkom sa niskim vrednostima varijable LMX. Ako je LMX nizak, ponašanje lidera na nedosledan način sa očiglednim očekivanjima zaposlenih je povezan sa grupnom kohezijom. U poduzorku srednjih menadžera sa visokim LMX-om, ponašanje lidera se uklapa sa visokim stepenom organizacionog grupnog kolektivizma. Pored toga, povećanje OC7 u poduzorku visokog LMX-a pomaže srednjim menadžerima da budu više motivisani za svoje menadžerske dužnosti, uključujući rad na dobrim odnosima sa svojim podređenima. To može da rezultira visokim performansama i povećanju zadovoljstva platom, napredovanjem, benefitima, nagrađivanjem, prirodom posla i komunikacijom.

Rodna ravnopravnost

Preduzeća sa organizacionom kulturom koja podržava rodnu ravnopravnost, ohrabruju toleranciju za različitost ideja i uloga bez obzira na pol. U našem uzorku, srednja vrednost dimenzije OC8 prema stanju „kako jeste“ je 2.93, a prema stanju „kako bi trebalo“ 4.80. U stvarnosti, bez obzira na javno iznošenje principa ravnopravnosti polova, situacija u preduzećima koja su uključena u istraživanje je veoma različita.

U generalnom uzorku, regresija koeficijenata između OC8 i JS5, JS6 i JS9 je značajno različita od nule. Regresija koeficijenata između OC8 i JS5 i JS9 je pozitivna, a za JS6 je negativna. U našem uzorku, povećanje OC8 je praćeno povećanjem JS5 i JS9. Više od 47% ispitanika su žene i povećanje OC8 uvećava vrednosni aspekt nedostatka rodni barijera, koje mogu da proizvedu povećanje zadovoljstva nagradama i komunikacijom.

Primenom Chow testa, dobijeno je da je LMX moderator odnosa između OC8 i JS3, JS5 i JS9. U LLMX poduzorku, korespondni koeficijenti su značajno pozitivni, što nije slučaj u HLMX poduzorku. Jedno od mogućih objašnjenja je da, u uslovima povećanja vrednosti OC8 i visokih vrednosti LMX-a (u poduzorku HLMX), očekivanja srednjih menadžera (posebno žena) za poštovanjem mnogih aspekata njihovog posla je veći i nije u skladu sa realnom situacijom. To kao rezultat može da ima smanjenje zadovoljstva mnogim aspektima posla.

Asertivnost

U zemljama sa višim stepenom asertivnosti, kao što je Amerika, nadmetanje između pojedinaca i grupa se ohrabruje. Menadžeri mogu da podstiču nadmetanje tako što će nagrađivati najbolju ideju, čak i ako to nije u skladu sa praksom koja se primenjuje. Ljudi u zemljama sa manjom asertivnosti, kao što je Švedska, Novi Zeland ili Srbija, preferiraju harmoniju u odnosima i ističu lojalnost i solidarnost. Prosečna vrednost dimenzije OC9 prema stanju „kako jeste“ u našem uzorku je 3.77, a prema stanju „kako bi trebalo“ 2.86. Prema tome, srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji teže ka veoma niskom nivou asertivnosti.

Statistička analiza podržava moderatorni efekat LMX-a na regresiju između OC9 i JS9. Možda povećanje OC9 u LLMX poduzorku zaposlenih kao rezultat ima dodatnu percepciju nedostatka harmonije u odnosima, što prouzrokuje smanjenje satisfakcije komunikacijom.

5.2.2. Prediktorno dejstvo organizacione kulture na dimenzije zadovoljstva poslom

Regresionom analizom je utvrđeno prediktorno dejstvo organizacione kulture na zadovoljstvo poslom u preduzećima u Srbiji. Kao što je prikazano u Tabeli 4.11 i na slici 4.5. Organizaciona kultura objašnjava najviše dimenzije zadovoljstva poslom JS5 i JS9 ($R^2=0.440$) a najmanje JS6 ($R^2=0.100$). Dimenzije organizacione kulture koje imaju najveće prediktivno dejstvo na dimenzije zadovoljstva poslom su OC6, OC5, OC1 i OC7.

Najznačajniji prediktor dimenzije zadovoljstva poslom JS1 je OC6 ($\beta=.370$). Ukupni prediktorni uticaj dimenzija organizacione kulture na JS1 je $R^2=0.425$. Prema rezultatima, srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji, koji rade u organizacijama koje podržavaju i nagrađuju poboljšanje rezultata rada, osećaju veće zadovoljstvo poslom. To se može objasniti činjenicom da su svi srednji menadžeri stručnjaci (kao što je već navedeno, svi ispitanici imaju diplomu osnovnih studija, master ili su magistri nauka) i smatraju da njihov posao treba da im omogući da primene stručno znanje u cilju postizanja boljih rezultata, ali im je za to podrška veoma bitna. U takvoj situaciji, kada srednji menadžeri osećaju da uz podršku imaju važnu ulogu i da doprinose razvoju organizacije, osećaju veće zadovoljstvo poslom. To je u skladu sa zaključkom Pfeffer-a (1998), da zaposleni očigledno rade za novac, ali ne rade isključivo za novac.

OC6 ($\beta=.350$) je najznačajniji prediktor JS2, a ukupni prediktorni uticaj organizacione kulture na JS2 je $R^2=.344$. Srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji osećaju veće zadovoljstvo napredovanjem ako je zasnovano na poboljšanju poslovnih rezultata i ako imaju podršku nadređenih. U disertaciji je već navedeno da u velikoj meri napredovanje u preduzećima u Srbiji nije zasnovano na rezultatima i stručnosti, već je zasnovano na političkim i socijalnim vezama. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da se vrednovanje rezultata rada i podrška nadređenih na osnovu rezultata odražava na nekoliko aspekata zadovoljstva poslom.

Ukupni prediktorni uticaj dimenzija organizacione kulture (OCi) na JS3 je $R^2=.281$, a OC6 ($\beta=.238$) i OC7 ($\beta=.222$) su najznačajniji prediktor JS3. U preduzećima u Srbiji, iako je nivo individualizma visok, obzirom da Srbija spada u kolektivističke zemlje prema Hofstede-ovom istraživanju i stanju „kako bi trebalo“, društvo ima visoke

kolektivne vrednosti, pa samim tim i srednji menadžeri. Srednji menadžeri su zadovoljniji nadređenima od kojih dobijaju podršku, što predstavlja potvrdu da su važni organizaciji. Pored toga, za srednje menadžere je važno da ponašanje lidera pozitivno utiče na njihovu lojalnost organizaciji i osećaj ponosa.

Najznačajniji prediktor JS4 je OC7 ($\beta=.304$), a ukupan prediktorni uticaj OCi je $R^2=.266$. Rezultati ukazuju da srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji materijalne i nematerijalne beneficije povezuju sa osećajem ponosa, lojalnosti i kohezije u preduzeću. Pripadnost grupi je veoma važna a članovi organizacije imaju veoma visoka očekivanja jedni od drugih (u ovom slučaju, očekivanja se odnose na pripadnost grupi). Na osnovu toga, zadovoljstvo srednjih menadžera beneficijama raste sa razvijanjem organizacione kulture koja kod zaposlenih utiče na jačanje osećanja pripadnosti organizaciji.

Najznačajniji prediktori JS5 su dimenzije organizacione kulture OC6 ($\beta=.490$), OC4 ($\beta=.138$) i OC1 ($\beta= -.123$). Organizaciona kultura predviđa dimenziju zadovoljstva poslom JS5 $R^2=.440$. Zadovoljstvo nagradama kod srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji se povećava sa povećanjem podrške i nagrada zasnovanih na rezultatima rada i da se pri tom ohrabruje i nagrađuje kolektivna distribucija resursa i kolektivne akcije. Visoko vrednovanje kolektivnog nasuprot individualnog je karakteristično za Srbiju, a OC6 je ponovo veoma značajan za zadovoljstvo poslom srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji i potvrđuje da nagrađivanje na osnovu rezultata ima veliki značaj i rezultovalo bi povećanjem zadovoljstva skoro svih aspekata posla. Pored toga, po mišljenju srednjih menadžera, manje oslanjanje na socijalne norme, rituale i birokratsku praksu utiče na porast zadovoljstva nagradama. Ovaj rezultat je interesantan jer je Srbija zemlja koja teži visokim vrednostima izbegavanja neizvesnosti. Suprotno tome, srednji menadžeri su zadovoljniji nagradama u uslovima visoke neizvesnosti. U skladu sa navedenim, ovakav rezultat može da bude posledica dugogodišnje prakse distribucije nagrada zasnovanih na političkim i socijalnim vezama.

Prediktori dimenzije zadovoljstva poslom JS6 u preduzećima u Srbiji su dimenzije OC1($\beta=.174$) i OC8 ($\beta= -.140$). Organizaciona kultura objašnjava JS6 $R^2=.100$. Rezultati ukazuju da što se više u preduzećima u Srbiji zaposleni oslanjaju na socijalne norme, rituale, birokratsku praksu u cilju izbegavanja neizvesnosti koje donose novine u operativnim procedurama (Javidan, House, 2001), to se više povećava zadovoljstvo operativnim procedurama kod srednjih menadžera. Moguće je da srednji menadžeri, iako smatraju da brojna pravila i procedure otežavaju dobro izvršavanje posla, oslanjanje na unapred utvrđene norme utiče na lakše prihvatanje novina u operativnim procedurama. Pored toga, već je navedeno da preduzeća sa organizacionom kulturom koja podržava rodnu ravnopravnost, ohrabruju toleranciju za različitosti ideja i uloga bez obzira na pol. U našem uzorku, srednja vrednost dimenzije OC8 prema stanju „kako jeste“ je 2.93, a prema stanju „kako bi trebalo“ 4.80. U stvarnosti, bez obzira na javno iznošenje principa ravnopravnosti polova, situacija u preduzećima koja su uključena u istraživanje je veoma različita, što potvrđuje rezultat koji ukazuje da je zadovoljstvo operativnim procedurama veće sa povećanjem egalitarnosti u preduzećima u Srbiji. Ovo potvrđuje da se bez obzira na napore za stvaranje egalitarnijeg društva i izraženim težnjama za postizanje visokog stepena ravnopravnosti polova, u stvarnosti žene u Srbiji susreću sa nevidljivim barijerama i predrasudama u organizaciji.

Dimenzije organizacione kulture OCi u preduzećima u Srbiji predviđaju JS7 $R^2=.310$, a najznačajniji prediktori ove dimenzije zadovoljstva poslom su OC5 ($\beta=.288$) i OC2

($\beta=.171$). Organizacije koje ohrabruju i nagrađuju pojedince zbog svojih kvaliteta koji nisu direktno povezani sa radnim mestom kao što su ljubaznost, brižljivost, velikodušnost i poštenje ima snažan uticaj na zaposlene da posmatraju ljude sa kojima rade i svoje radne zadatke. Ovakva situacija je karakteristična za društva sa visokim kolektivnim vrednostima. Međuljudski odnosi su veoma važni. Simpatije i podrška, posebno slabih i ranjivih se visoko vrednuje. Pripadnost i pozitivno mišljenje su veoma bitni i od individue se očekuje da vodi računa o dobrobiti drugih. Ljudi su prijateljski naklonjeni, osećajni, tolerantni i neguju harmoniju (Javidan, House, 2001). Iz tog razloga, zadovoljstvo saradnicima srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji je veće sa porastom jasnog prepoznavanja navedenih osobina koje utiču na dobre međuljudske odnose, a nisu direktno povezane sa poslom. Zadovoljstvo saradnicima raste sa povećanjem verovanja da trenutne aktivnosti utiču na buduće performanse i da će se u budućnosti videti efekti trenutnih aktivnosti. Očigledno je da srednji menadžeri povezuju saradnike sa dobrim međuljudskim odnosima i rezultatima trenutnih radnih aktivnosti u budućnosti. Jasno je da je visok stepen kolektivizma veoma uticajan, rezultati sadašnjih aktivnosti se ne posmatraju kao individualni rezultat, već rezultat grupe, a za članove grupe su značajne osobine ljubaznost, brižljivost, velikodušnost i poštenje. Prema tome, srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji su zadovoljni saradnicima koji su lojalni, spremni na timski rad i timski su orjentisani.

OC7 ($\beta=.330$) je najznačajniji prediktor dimenzije JS8, a dimenzije organizacione kulture objašnjavaju JS8 $R^2=.206$. Donekle u skladu sa prethodnom dimenzijom, zadovoljstvo samog posla raste kod srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji sa porastom ohrabrenja i nagrada zbog kvaliteta koji nisu direktno povezani sa radnim mestom kao što su ljubaznost, brižljivost, velikodušnost i poštenje. Može se reći da je srednjim menadžerima veoma važno da njihovi naponi za stvaranje dobrih odnosa na radnom mestu budu prepoznati i da ih saradnici podrže u tome. Takva reakcija utiče na zadovoljstvo samim poslom. Tu je verovatno tanka linija, jer srednji menadžeri sa jedne strane mogu da smatraju da je uticanje na dobre međuljudske odnose deo njihovog posla, a sa druge, u društvu kao što je Srbija gde se druženje sa kolegama sa posla neretko nastavlja i posle radnog vremena, a saradnici često postaju prijatelji, veoma je važno za zadovoljstvo saradnicima da podržavaju i nagrađuju kvalitete koji doprinose boljim odnosima na radnom mestu.

JS9 najviše objašnjava OC6 ($\beta=.269$), a statistički su značajne i dimenzije OC7 ($\beta=.208$) i OC8 ($\beta=.107$). Dimenzije organizacione kulture OC_i objašnjavaju JS9 $R^2=.440$. Što organizacija više ohrabruje i nagrađuje članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost i podržava rodnu ravnopravnost, ohrabruje toleranciju za ideje i uloge bez obzira na pol, zadovoljstvo komunikacijom kod srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji raste. Prema tome, harmonija u odnosima i zadovoljstvo komunikacijom se mogu povećati u preduzećima u Srbiji, ako se vrednuju isključivo rezultati rada, što podrazumeva da se i izdvajanje zaposlenih (nagrađivanje) vrši isključivo na osnovu rezultata rada. Možemo da zaključimo da bi se povećanje zadovoljstva komunikacijom odrazilo i na povećanje egalitarizma, jer je preduslov jednakost zaposlenih i izdvajanje isključivo na osnovu rezultata.

5.2.3. Moderatorni efekat pola, nacionalnog porekla preduzeća i vlasničke strukture preduzeća na relacije između OCi i JSi

Pol

Primena Chow testa je pokazala da je pol moderator regresije između OC1 i JSj, j=1, 2, 3, 5, 8. Na osnovu toga, H(5, OC1, JSj) je potvrđena za j=1 (F=7.452), 2 (F=2.418), 3 (F=2.316), 5 (F=6.846), 7, 8 (F=4.565). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat pola na regresiju između OC1 i JS1 i JS3. Sa povećanjem vrednosti OC1, veće je zadovoljstvu u poduzorku M za JS1 i JS3, koji u poduzorku Ž nije značajan. Pored toga, odnos OC1 i JS8 nije statistički signifikantan, ali je koeficijent veći u poduzorku Ž. Prema tome, u preduzećima u Srbiji su porastom OC1 muškarci zadovoljniji platom (već je navedeno da su žene u Srbiji manje plaćene za isti posao od muškaraca) i nadređenim, a žene napredovanjem. Moguće je da žene u uslovima povećanja OC1 prepoznaju šansu da se dokažu i zadovoljne su kada je rezultat njihovog zalaganja napredovanje.

Prema Chow testu, dobijeno je da pol moderira relaciju između OC2 i JS1 (F=8.996), JS2 (F=2.897), JS3 (F=3.527), JS5 (F=7.945), JS6 (F=2.753), JS8 (F=2.818). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat pola između OC2 i JS1, JS2, JS3, JS5 i JS9. Sa povećanjem OC2, povećava se zadovoljstvo napredovanjem, platom, nadređenim, nagradama, komunikacijom u poduzorku M. U poduzorku Ž se povećava zadovoljstvo prirodom posla. Možda se povećanjem ove dimenzije organizacione kulture u većoj meri uzima u obzir poduzorak M, što je u skladu sa povećanjem zadovoljstva komunikacijom. Za organizacionu kulturu koju karakteriše orijentacija ka budućnosti, komunikacija igra važnu ulogu, posebno vezano za nove projekte i planiranje, a grupa koja ima više informacija ima veće šanse da zadovolji očekivanja nadređenih i da očekuje i bude adekvatno nagrađena prema rezultatu. Pored toga, porast nezadovoljstva operativnim procedurama koji je veći u poduzorku Ž može da ukazuje da žene srednji menadžeri u preduzećima u Srbiji teže pojednostavljenju operativnih procedura u uslovima veće orijentacije ka budućnosti.

Poduzorcima svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC3 i JSj su značajno negativni, osim za i=6, koji je pozitivan. Pored toga, JS6 u poduzorku Ž i JS8 u poduzorku M nisu značajni. H(5, OC3, JSj) je potvrđeno za j=1 (F=5.355), 5 (F=6.045), 6 (F=3.242), 8 (F=5.430). Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat između OC3 i JS8. Povećanje OC3 ima za posledicu akumulativan negativni efekat na nivo zadovoljstva platom, nagrađivanjem i prirodom posla u poduzorku Ž, moguće usled jednosmerne komunikacije i nedostatka informacija. U poduzorku M se povećava zadovoljstvo operativnim procedurama i nezadovoljstvo nadređenim. Do usređivanja na procedure, moguće da dolazi jer se povećanjem OC3 smanjuje dostupnost i fleksibilnost odnosa sa nadređenima. Veoma bitan razlog može da bude jedna od karakteristika visoke distance moći koja povećanjem ove dimenzije postaje još izraženija, a to je napredovanje i nagrađivanje, dostupnost informacija i resursa na osnovu političkih i socijalnih veza.

Primenom Chow testa, dobijeno je da je pol moderator regresije između OC4 i JSj za j=1, 2, 4, 5, 8. U poduzorku M, povećanje varijable OC4 je praćeno većim rastom varijabli JS1 (F=7.310), JS2 (F=5.120), JS4 (F=3.029), JS5 (F=8.456), JS8 (F=4.089),

nego u poduzorku Ž. JS2, JS4 i JS8 su značajno pozitivni u poduzorku M, dok su u poduzorku Ž takođe pozitivni, ali nemaju statistički značaj. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatorni efekat pola na regresiju između OC4 i JS1, JS2, JS4 i JS5. Organizaciona kultura koja ohrabruje i nagrađuje kolektivnu distribuciju resursa i kolektivne akcije ima značajno veći uticaj na poduzorak M nego na poduzorak Ž i može da doprinese većem zadovoljstvu prirodom posla i rezultatima posla (plata, napredovanje, benefiti, nagrade), što je u skladu sa dimenzijom OC4 prema stanju „kako bi trebalo“. To ukazuje na visoke vrednosti dimenzije i značaj institucionalnog kolektivismu u preduzećima u Srbiji. U ovom slučaju ukazuje da je kolektivismu značajniji muškarcima nego ženama srednjim menadžerima u Srbiji. Sa druge strane, može da znači da su se žene brže adaptirale na nove uslove (prema stanju „kako jeste“, vrednost dimenzije je niža u odnosu na stanje „kako bi trebalo“) i spremnije su na promene (u odnosu na period socijalizma koji je ostavio duboke tragove u društvu, posebno u smislu visokog kolektivismu, pored toga, poduzorak Ž izražava spremnost za prihvatanje više individualističkog društva).

Prema Chow testu, $H(5, OC5, JSj)$ je potvrđeno za JS5 ($F=3.032$) i JS6 ($F=3.244$), a hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat pola za odnos OC5 i JS3. Potvrđene moderacije su veće u poduzorku M i pozitivne, osim za $j=6$ koja je negativna za oba poduzorka i nije značajna u poduzorku Ž. Dobri odnosi među zaposlenima u organizaciji povećavaju zadovoljstvo nadređenima, jer očigledno poduzorak M ima visok nivo orijentacije ka ljudima i nagrađivanje u uslovima viših vrednosti dimenzije prihvataju sa više zadovoljstva. U takvoj organizacionoj kulturi su očekivanja veća, što utiče na akumulativni negativni efekat na zadovoljstvo prirodom posla srednjih menadžera u poduzorku M veća. Sa druge strane, u poduzorku Ž, obzirom da JS6 nema statistički značaj, može se zaključiti da visok stepen orijentacije ka ljudima ne smatraju važnim za zadovoljstvo operativnim procedurama, a ipak u oba poduzorka nezadovoljstvo JS6 se povećava sa povećanjem OC5..

Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat pola za odnos OC6 i JSj, a prema Chow testu, pol je moderator odnosa OC6 i JS6 ($F=4.090$) i JS9 ($F=5.067$). Za oba poduzorka $j=6$ je negativno. U poduzorku Ž povećanje dimenzije organizacione kulture OC6 nije značajno za operativne procedure, dok u poduzorku M utiče na povećanje negativnog efekta. Uticaj na JS9 ima veliki značaj za obe grupe, ali je veći za poduzorak M, jer je povratna informacija i dvosmerna komunikacija od velikog značaja za postizanje rezultata koji se očekuju od srednjih menadžera. Prema tome, za srednje menadžere iz poduzorka M, organizaciona kultura orijentisana ka performansama dovodi do većeg zadovoljstva komunikacijom, a samim tim i do fleksibilnijih odnosa sa nadređenima i veće razumevanje.

Prema Chow testu, pol je moderator korelacije između nezavisne varijable OC7 i zavisnih varijabli JS1 ($F=2.812$), JS5 ($F=3.493$) i JS6 ($F=3.110$). Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat OC7 na JSi. U generalnom uzorku, svi svi koeficijenti korelacije OC7, JSi su pozitivni i signifikantno različiti od nule, sem koeficijenta odnosa OC7 i JS6 koji je negativan i signifikantno je različit od nule za poduzorak M, a za poduzorak Ž nije značajno različit od nule. Za poduzorak Ž, povećanje dimenzije organizacione kulture OC7 ima za posledicu povećanje zadovoljstva platom i napredovanjem (za razliku od institucionalnog kolektivismu koji za ovaj poduzorak nema signifikantnu vrednost). Povećanjem vrednosti dimenzije OC7 dolazi do povećanja akumulacije negativnog efekta JS6 u poduzorku M. To se odražava

na slobodu u radu, menadžeri ove podgrupe se očigledno osećaju sputani operativnim procedurama, a nezadovoljstvo zbog toga se izražava rastom različitih dimenzija organizacione kulture u oba poduzorka. Pored toga, poduzorak Ž operativne procedure ne predstavljaju problem u obavljanju radnih zadataka, na osnovu čega se može zaključiti da je ova grupa usmerena ka obavljanju zadatka više nego poduzorak M.

Chow test je potvrdio moderatorni efekat pola za korelacije između OC8 i JS1 (F=7.791), JS2 (F=3.431), JS3 (F=2.303), JS4 (F=3.870), JS5 (F=9.545) i JS8 (F=5.196). Korelacije nisu signifikantno značajne, osim JS5 i JS6 za poduzorak M. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat OC8. Ovi rezultati nisu očekivani, jer prema rezultatima, povećanje egalitarizma u organizaciji ne utiče na povećanje dimenzija zadovoljstva poslom poduzorka Ž. Sa druge strane, kod poduzorka M dolazi do većeg zadovoljstva benefitima i nagradama, pa se može zaključiti da je povezano sa nagrađivanjem na osnovu rezultata rada, a ne drugih faktora.

Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat pola za OC9 i JSi, a prema Chow testu, moderatorni efekat je potvrđen za H(5,OC9, JSj) za j=1 (F=6.914), 2 (F=3.217), 4 (F=3.059), 5 (F=7.707), 6 (F=2.287) i 8 (F=5.127), ali poduzorci regresionih koeficijenata nisu značajno različiti od nule.

Nacionalno poreklo preduzeća

Povećanjem vrednosti dimenzije OC1 dolazi do povećanja akumulacije negativnog efekta JS1, JS2, JS4, JS5, JS7, JS8 u poduzorku S, ali koeficijenti nisu značajni i JS6 koji nije značajno različit od nule u poduzorku D, gde su regresioni koeficijenti značajno veći. Chow test je potvrdio moderatorni efekat uticaj nacionalnog porekla preduzeća na regresione koeficijente nezavisno promenljive OC1 i zavisno promenljivih JS1 (F=7.125), JS2 (F=8.160), JS4 (F=3.246), JS5 (F=5.423), JS6 (F=2.983), JS7 (F=4.039), JS8 (F=2.526) i JS9 (F=3.737). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat nacionalnog porekla preduzeća na odnos dimezija OC1 i JSj za j=1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Oslanjanje na utvrđena pravila i norme, izbegavanje rizika, rad bez preuzimanja inicijative, rad prema jasnim instrukcijama nadređenih kod srednjih menadžera u poduzorku D dovode do povećanja zadovoljstva platom, napredovanjem, benefitima, nagradama, saradnicima, prirodom posla, komunikacijom na radnom mestu i do rasta negativnog efekta operativnim procedurama. Rezultati analiza su sasvim očekivani i potvrđuju da je Srbija zemlja koja teži visokom stepenu izbegavanja neizvesnosti i da sa njegovim povećanjem raste zadovoljstvo skoro svih aspekata zadovoljstva poslom. Izuzetak je JS6. Sa porastom OC1 se povećava zadovoljstvo operativnim procedurama u poduzorku S.

Prema rezultatima Chow testa i hijerarhijske regresione analize, nacionalno poreklo preduzeća nije moderator odnosa dimenzija OC2 i JSj. Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC2 i JSj su značajno pozitivni, osim za j=6, koji je negativan.

Hijerarhijska regresiona analiza nije podržala moderatorni uticaj nacionalnog porekla preduzeća na odnos OC3 i JSi, a prema Chow testu, nacionalno poreklo je moderator OC3 i JS1 (F=2.920). Poduzorci svih regresionih koeficijenata za regresionu jednačinu između OC3 i JSj su značajno negativni (JS4 za poduzorak S nije značajan), osim za

$i=6$, koji je pozitivan i nije značajan za poduzorak S. Povećanje distance moći utiče na povećanje negativnog efekta koji se odražava na zadovoljstvo platom zaposlenih. Srednji menadžeri koji pripadaju poduzorku S imaju veća očekivanja u vezi uslova rada, koji se odnose na dvosmernu komunikaciju, povratne informacije od nadređenih, napredovanje i dostupnost resursa, pa prepoznavanje prakse koja je uobičajna za domaća preduzeća utiču na veće nezadovoljstvo platom.

Rezultat Chow testa pokazuje da je nacionalno poreklo preduzeća moderator odnosa OC4 i JS1 ($F=2.414$), a hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat OC4 i JSj. Kao što je već rečeno, visok nivo vrednosnog aspekta institucionalnog tipa kolektivizma je delom moguće objasniti imajući u vidu istorijski kontekst u kojem se razvijalo društvo u Srbiji odnosno dugogodišnji period socijalizma u kojem se visoko vrednovao kolektivizam, a povećanje vrednosnog aspekta institucionalnog kolektivizma je praćen povećanim zadovoljstvom svih aspekta posla, osim zadovoljstva operativnim procedurama u preduzećima u Srbiji. U odnosu na nacionalno poreklo preduzeća, u poduzorku S srednji menadžeri su zadovoljniji platom usled porast percepcije institucionalnog kolektivizma, nego menadžeri iz poduzorka D. U domaćim preduzećima se očekuje visok stepen ove dimenzije. Od preduzeća se očekuje da preuzmu odgovornost za dobrobit zaposlenih, za razliku od stranih preduzeća, u kojim povećanje dimenzije dovodi do većeg zadovoljstva platom.

Chow test je potvrdio moderatorni efekat nacionalnog porekla preduzeća za OC5 i JS1 ($F=5.477$) i JS9 ($F=2.871$), dok prema hijerarhijskoj regresionoj analizi nacionalno poreklo nije moderator OC5 i JSj. U globalnom uzorku, percepcija porasta vrednosti ove dimenzije organizacione kulture je praćena percepcijom porasta zadovoljstva svim aspektima posla, sem zadovoljstva operativnim procedurama kod srednjeg menadžmenta. U preduzećima koja pripadaju grupi S, kod srednjih menadžera dolazi do većeg zadovoljstva platom sa povećanjem dimenzije OC5, dok u poduzorku D dolazi do povećanja zadovoljstva komunikacijom. Srednji menadžeri koji rade u stranim preduzećima u Srbiji očekuju organizacionu kulturu sa formalnim odnosima i isticanje dobiti organizacije. Stoga, organizaciona kultura koja ima izraženu dimenziju OC5 utiče na porast zadovoljstva platom u poduzorku S. U domaćim preduzećima porast vrednosti dimenzije OC5 rezultuje boljim protokom značajnih informacija, fleksibilnijom komunikacijom sa nadređenima i raspolaganjem sa više informacija.

Prema rezultatima Chow testa, nacionalno poreklo preduzeća je moderator odnosa OC6 i JS1 ($F=2.586$). Moderatorni efekat nacionalnog porekla na OC5 i JSj nije potvrdila hijerarhijska regresiona analiza. U generalnom uzorku svi koeficijenti korelacije odnosa OC6, JSi su pozitivni i signifikantno različiti od nule, osim koeficijenta odnosa OC6 i JS6 koji je negativan i signifikantno je različit od nule, osim poduzorka S, koji nije značajan. Srednji menadžeri u poduzorku S su zadovoljniji platom usled povećanja dimenzije OC6 nego menadžeri iz poduzorka D. Adekvatni treninzi za zaposlene, povratne informacije koje utiču na poboljšanje radnih performansi i vrednovanje rada pojedinca, odražava se na zadovoljstvo platom, jer u osnovi, osim obavljanja radnih zadataka, srednji menadžeri iz poduzorka S stižu nova znanja koja smatraju korisnim.

Rezultati Chow testa pokazuju da varijabla nacionalno poreklo preduzeća ima moderatorno dejstvo na korelacije odnosa OC7 i JSi, za $i=1$ ($F=-4.647$), 5 ($F=3.905$), 9 ($F=3.297$). Hijerarhijska analiza podržava ovaj rezultat za OC7 i JS1 i JS5. U poduzorku S porast vrednosti varijable OC7 praćen je bržim rastom varijabli JSi, $i=1$,

5, 9 nego što je to slučaj sa poduzorkom sa D. Srednji menadžeri koji rade u stranim preduzećima u Srbiji su zadovoljniji platom, napredovanjem i komunikacijom, na šta utiču uslovi napredovanja bazirani na radnim rezultatima, dobar odnos sa nadređenima praćen informacijama koje omogućavaju poboljšanje radnih performansi. To je u skladu sa zaključkom O'Connell-ija (2001), da ako zaposleni smatraju da su plaćeni pošteno u odnosu na druge iz organizacije, osim što pokazuju veći nivo posvećenosti organizaciji, rezultat je i zadovoljstvo platom.

Chow test je potvrdio moderatorni efekat nacionalnog porekla preduzeća za odnos OC8 i JS1 ($F=3.068$), ali nije statistički značajno različito od nule, dok je regresiona hijerarhijska analiza potvrdila da je nacionalno poreklo moderator odnosa OC8 i JS3 i JS9. U poduzorku S vrednosti su negativne i nisu značajno različite od nule. Pre privatizacije preduzeća, u preduzećima u Srbiji je bila zastupljena „organizaciona kultura orjentisana ka muškarcima“ (Bajdo, Dickson, 2001; Connelly, Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Klenke, 1996; Maier, 1999; Loden, 1985; Marshall, 1993), a uloga žena je bila više vezana za kuću ili „ženske“ poslove. U domaćim preduzećima se i sada žene susreću sa efektom „staklenog plafona“ i brojnim predrasudama. Iz tog razloga, u poduzorku D, porast dimenzije OC9 je praćen povećanjem zadovoljstva nadređenim i komunikacijom, nasuprot poduzorku S.

Prema Chow testu, nacionalno poreklo preduzeća je moderator odnosa OC9 i JS1 ($F=3.768$), JS4 ($F=2.356$) ali koeficijenti nisu značajno različiti od nule i JS9 ($F=3.573$). Hijerarhijska regresiona analiza je pokazala da je nacionalno poreklo moderator odnosa dimenzija OC9 i JS4, JS8 i JS9. Povećanje OC9 utiče na smanjenje harmonije u odnosima zbog čega se smanjuje zadovoljstvo komunikacijom srednjih menadžera u poduzorku D.

Vlasnička struktura preduzeća

Vlasnička struktura preduzeća je moderator odnosa OC1 i JS1 ($F=3.556$), JS2 ($F=2.495$), JS5 ($F=4.758$), JS9 ($F=7.782$) i JS6 ($F=2.303$). Rezultati hijerarhijske regresione analize potvrdili su moderatorno dejstvo za odnos OC1 i JS1 i JS8. Koeficijenti poduzorka J su statistički veći nego korespondentni koeficijenti P poduzorka. Jedna od karakteristika ovih preduzeća je visoko izbegavanje neizvesnosti i posledica je dugogodišnjeg socijalizma. Mogućnosti za napredovanje su vezane za godine života i radnog staža u organizaciji, kao i političke i socijalne veze. Još jedna karakteristika ovih preduzeća je deo top menadžmenta koji je na poziciju postavljen zahvaljujući dobrim vezama sa političkim establišmentom, bez obzira na stručnost. Prema rezultatima, srednji menadžeri prihvataju takvu situaciju i organizaciona kultura koja se oslanjanja na pravila i procedure i nizak nivo prihvatanja promena na srednje menadžere u poduzorku J utiču na povećanje zadovoljstva platom, napredovanjem (iako su mogućnosti ograničene), nagrađivanjem i komunikacijom.

Prema rezultatima Chow testa, vlasnička struktura je moderator odnosa OC2 i JS1 ($F=2.906$), JS2 ($F=3.593$), JS5 ($F=8.388$) i JS9 ($F=9.302$). Hijerarhijska regresiona analiza podržava ovaj rezultat za odnos OC2 i JS5. Srednji menadžeri iz poduzorka P u organizacionoj kulturi koja je orjentisana ka budućnosti imaju više slobode jer su njihovi radni zadaci manje formalizovani, prihvataju dugoročno planiranje, raznovrsnost posla i veruju da će njihovo zalaganje i rezultati rada imati pozitivan efekat u

budućnosti zbog čega je zadovoljstvo platom, napredovanjem i nagrađivanjem veće. U poduzorku J, organizaciona kultura orjentisana ka budućnosti poboljšava komunikaciju i zadovoljstvo komunikacijom raste. Druge karakteristike su manje izražene obzirom na način funkcionisanja javnih preduzeća u Srbiji (rad po unapred utvrđenim procedurama i pravilima, do promena u radu dolazi sporo i praćeno je brojnim procedurama, u osnovi malo promena zavisi od odluka preduzeća, a najveći deo zavisi od odluka vezanih za preduzeća od strane državne uprave).

U generalnom uzorku, svi regresioni koeficijenti između nezavisne varijable OC3 i zavisnih varijabli JSj su negativni i značajno različiti od nule, osim za $j=6$ gde su koeficijenti pozitivni ali nisu značajno različiti od nule. Chow test podržava moderatni uticaj vlasničke strukture na odnos OC3 i JS1, ($F=3.104$), JS2 ($F=3.025$), JS5 ($F=5.708$) i JS9 ($F=9.352$). Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatni efekat odnosa OC3 i JSj. Prema statističkim podacima, može se zaključiti da je u poduzorku P povećanje percepcije distance moći praćeno bržim smanjenjem zadovoljstva platom, napredovanjem, nagrađivanjem i komunikacijom nego u poduzorku J. U privatnim preduzećima, vlasnik nije supervizor menadžerima u klasičnom smislu, odnosno, u velikom broju slučajeva vlasnik nema prethodno iskustvo u menadžmentu i nije potpuno uključen u proces menadžmenta. Povećanje distance moći u tom slučaju utiče na smanjenje zadovoljstva navedenih aspekata zadovoljstva poslom, jer srednji menadžeri imaju veća očekivanja na osnovu rezultata rada. Usled jednosmerne komunikacije, posebno ako izostane povratna informacije što je čest slučaj u uslovima visoke distance moći, smanjuje se zadovoljstvo platom, napredovanjem, nagrađivanjem i komunikacijom.

Primena Chow testa je pokazala da je vlasnička struktura preduzeća moderator regresije između OC4 and JSj, $j=5$ i 9. U poduzorku P, porast varijable OC4 je praćen bržim povećanjem varijabli JS5 ($F=2.837$) i JS9 ($F=6.977$), nego u slučaju poduzoraka J. Hijerarhijska regresiona analiza podržava moderatni efekat vlasničke strukture na regresiju između OC3 i JS4. Srednji menadžeri koji rade u privatnim preduzećima u Srbiji čija organizaciona kultura podržava i nagrađuje kolektivna postignuća, smatraju da lični ciljevi trebaju da budu podređeni zajedničkim ciljevima. Oni su usmereni na ostvarenje cilja i dodatno se angažuju na radnom mestu uspostavljajući dobru komunikaciju sa saradnicima. Kao rezultat, povećava se zadovoljstvo platom, napredovanjem, nagrađivanjem i komunikacijom.

Prema rezultatima Chow testa, vlasnička struktura je moderator odnosa OC5 i JS1 ($F=2.848$), JS2 ($F=2.509$), JS4 ($F=2.880$), JS5 ($F=6.011$) i JS9 ($F=9.158$). Rezultati hijerarhijske regresione analize potvrđuju moderatni efekat vlasničke strukture za odnos OC5 i JS4 i JS5. Dobri odnosi i harmonija u organizaciji u javnim preduzećima u Srbiji dovode do povećanja zadovoljstva komunikacijom u poduzorku J, jer povećanje OC5 stvara povoljne uslove za aktivnu komunikaciju u organizacijama. Pored toga, u javnim preduzećima, uticaj povećanja orijentacije ka ljudima na zadovoljstvo benefitima nema statistički značaj za poduzorak J. Kod srednjih menadžera iz poduzorka P, organizaciona kultura koja ohrabruje i nagrađuje pojedince za stvaranje dobrih odnosa u organizaciji utiče na povećanje zadovoljstva platom, napredovanjem, benefitima i nagradama. Može se zaključiti da srednji menadžeri u privatnim preduzećima u Srbiji dobre odnose u organizaciji smatraju svojom radnom obavezom i prihvataju materijalno nagrađivanje za obavljanje tog „radnog zadatka“ sa većim zadovoljstvom nego menadžeri iz poduzorka J.

U generalnom uzorku svi koeficijenti korelacije odnosa OC6 i JSi su pozitivni i signifikantno različiti od nule, osim koeficijenta odnosa OC6 i JS6 koji je negativan za oba poduzorka i signifikantno je različit od nule za poduzorak P. U poduzorku P porast vrednosti varijable OC6 praćen je bržim rastom varijabli JSi, $i=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$, nego što je to slučaj sa poduzorkom J. Prema rezultatima hijerarhijske regresione analize, vlasnička struktura preduzeća je moderator OC6 i JS1, JS4 i JS5. Rezultat Chow testa potvrdio je moderatorni efekat za OC6 i JS4 ($F=3.567$), JS5 ($F=4.444$) i JS9 ($F=4.820$). Srednji menadžeri koji rade u privatnim preduzećima u Srbiji, razumeju i prihvataju organizacione promene u smislu poboljšanja performansi, rade u uslovima većeg poverenja među zaposlenima, ulažu više napora da opravdaju dato poverenje, dobijaju povratne informacije i potrebne informacije za poboljšanje performansi. To je posledica organizacione kulture koja je okrenuta ka performansama. Kao rezultat, dolazi do većeg zadovoljstva platom, benefitima, nagrađivanjem i komunikacijom.

Prema statističkim podacima, može se zaključiti da je u poduzorku P povećanje percepcije kolektivizma grupe praćeno bržim povećanjem zadovoljstva nego u poduzorku J. Izuzetak je JS6 koji je negativan za oba poduzorka, a značajan samo za poduzorak P. Prema rezultatima Chow testa, vlasnička struktura je moderator odnosa OC7 i JS1 ($F=8.199$), JS2 ($F=5.423$), JS4 ($F=3.015$), JS5 ($F=14.459$) i JS9 ($F=17.356$). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat za JS1, JS4, JS5 i JS9. Može se zaključiti da se srednji menadžeri iz poduzorka P više zalažu u obavljanju svojih menadžerskih dužnosti. U organizacionoj kulturi sa visokim vrednostima kolektivizma grupe, top menadžment/vlasnik u reklame svrhe često obezbeđuje materijal sa jasno izraženim logom preduzeća, koji nije deo radne opreme, kao što su na primer, kalendari, notesi, majice ili kačketi. U slobodnom vremenu, zaposleni jedne organizacije se po tome razlikuju od drugih, prepoznaju i ističu svoju pripadnost grupi. Pored toga, organizovani od strane preduzeća ili proizvoljni sportski događaji, izleti, su prilika da zaposleni istaknu svoju pripadnost grupi, pored toga što se još bliže povezuju posle radnog vremena. Radno vreme u privatnim preduzećima često nije ograničeno tačnim brojem radnih sati, odnosno, čest je prekovremeni rad, a srednji menadžeri u privatnim preduzećima su više motivisani za obavljanje svojih menadžerskih dužnosti, uključujući rad na dobrim i harmoničnim odnosima sa svojim podređenima. Pored toga, zaposleni u radu više saraduju, zbog čega se razvija jača veza i bolja komunikacija među zaposlenima u privatnim preduzećima u Srbiji. Zbog toga su srednji menadžeri iz poduzorka P zadovoljniji platom, napredovanjem, benefitima, nagrađivanjem i komunikacijom nego menadžeri iz poduzorka J.

Chow test je pokazao da je vlasnička struktura moderator odnosa OC8 i JS1 ($F=4.635$), JS2 ($F=4.179$), JS3 ($F=3.607$), JS5 ($F=8.243$) i JS9 ($F=12.252$). Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat za OC8 i JS3, JS5 i JS9. Koeficijenti korelacije OC8 i JSj su značajno različiti od nule za JS3, JS5 i JS9 i statistički veći za poduzorak J. Suprotno tome, koeficijenti u poduzorku P nisu značajni. U periodu socijalizma, iako se težilo egalitarizmu, uloga žene je više bila vezana za kuću i obaveze, a kao i u mnogim drugim zemljama, bila je zastupljena organizaciona kultura koja je predstavljala veliku prepreku za napredovanje žena, prema nekim autorima nazvana „organizaciona kultura orjentisana ka muškarcima“ (Bajdo, Dickson, 2001; Connelly, Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Klenke, 1996; Maier, 1999; Loden, 1985; Marshall, 1993). Karakteristike takve organizacione kulture su: hijerarhijski autoritet, nezavisnost, autokratski stil liderstva, jednosmerna komunikacija od vrha ka dole. Posle promena koje su se dogodile u Srbiji

poslednjih godina, rodne razlike su smanjene. Tačnije, vlasnici nekih privatnih preduzeća su žene. U javnim preduzećima ima mali broj žena na čelu preduzeća, pri zapošljavanju prioritet je stručnost, manje je izražen efekat „staklenog plafona“, pri vrednovanju rezultata pol nema značajnu ulogu. Organizaciona kultura sa visokim vrednostima rodne ravnopravnosti iz tog razloga ima veći uticaj u javnim preduzećima u Srbiji, a kao rezultat, srednji menadžeri iz poduzorka J su zadovoljniji nadređenima, nagrađivanjem i komunikacijom. Nasuprot tome, u poduzorku P porast OC8 ne dovodi do zadovoljstva segmenata poslom i koeficijenti odnosa dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom nisu statistički značajni.

Chow test je potvrdio moderatorni uticaj vlasničke strukture na odnos OC9 i JS1 (F=4.865), JS2 (F=4.693), JS5 (F=7.352) i JS9 (F=11.513), ali prema statističkim podacima, koeficijenti poduzoraka nisu signifikantno različiti od nule. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat vlasničke strukture na odnos OC9 i JSj.

5.2.4. Medijatorni uticaj LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom

Rezultati istraživanja ukazuju da je LMX parcijalni medijator korelacija između nezavisnih varijabli dimenzija organizacione kulture i zavisnih varijabli dimenzija zadovoljstva poslom:

- Orientacija pa performansama i zadovoljstva platom;
- Kolektivizma grupe i zadovoljstva platom;
- Kolektivizma grupe i zadovoljstva komunikacijom;
- Orientacije ka performansama i zadovoljstva komunikacijom;
- Kolektivizma grupe i zadovoljstva napredovanjem;
- Kolektivizma grupe i zadovoljstva nagradama;
- Distance moći i zadovoljstva komunikacijom.

5.3. Diskusija odnosa između emocionalne inteligencije, zadovoljstva komunikacijom, LMX-a, pola i dimenzija organizacione kulture prema GLOBE projektu u preduzećima u Srbiji

Emocionalna inteligencija je prediktor dimenzija zadovoljstva poslom. Emocionalna inteligencija najviše predviđa CS6 (19.2%), a najmanje CS7 (10.6%). Ukupni prediktorni efekat aspekata emocionalne inteligencije na zadovoljstvo komunikacijom je $R^2=0.141$.

LMX predviđa zadovoljstvo komunikacijom, što ukazuje da organizacija može ostvariti korist ohrabrujući okruženje koje podržava razvoj visokokvalitetnog LMX odnosa između lidera i podređenih. Prema tome, inkorporacija kriterijuma emocionalne inteligencije u selekciju, trening i razvoj, može da posluži za poboljšanje LMX kvaliteta, što načelno vodi zadovoljstvu komunikacijom.

5.3.1. Relacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom

Pri diskusiji se uzima u obzir da su ispitanici srednji menadžeri koji u velikoj mjeri kreiraju komunikacionu klimu u svojim preduzećima. Neki aspekti zadovoljstva komunikacijom imaju visoke korelacije i biće objašnjene neke od korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i dimenzija zadovoljstva poslom. Slična objašnjenja se odnose na ostale dimenzije zadovoljstva komunikacijom.

Samosvesnost

Porast nivoa samosvesnosti prati porast svih vrednosti dimenzija zadovoljstva komunikacijom. Jedan od aspekata komunikacione klime je da komunikacija motiviše zaposlene da ostvaruju ciljeve preduzeća. U uzorku, porast nivoa samosvesnosti je praćen porastom zadovoljstva komunikacionom klimom.

Srednji menadžeri sa visokim stepenom samosvesnosti imaju sposobnost da motivišu i ohrabre zaposlene veštom upotrebom psihičkih manifestacija emocija, koje mogu da povećaju ubedljivost njihove komunikacije i doprinesu da zaposleni više veruju u viziju organizacionog razvoja i način na koji se postižu ciljevi. Mogućnost srednjih menadžera da kontrolišu psihičke manifestacije besa, mogu da ohrabre zaposlene da slobodnije komuniciraju sa menadžerima u situacijama kada naiđu na određeni problem u realizaciji radnih zadataka.

Top menadžer će imati veći nivo poverenja u srednje menadžere koji imaju efektivnu komunikaciju sa članovima svog tima. Top menadžeri takvu komunikaciju prihvataju kao sposobnost srednjih menadžera da kroz selekciju pogodnih komunikacionih kanala budu uspešni medijatori između top menadžera i zaposlenih koji su članovi tima. Dakle, nije neophodno da top menadžer ima visok nivo kontrole nad srednjim menadžerima (jedan od aspekata zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim).

Svesnost situacije kada su u odbrambenom položaju (jedan od aspekata samosvesnosti), pomaže srednjim menadžerima da odaberu odgovarajuća sredstva komunikacije i pogodne komunikacione kanale tokom konflikta (komunikacija licem u lice sa zaposlenim, bez prisustva drugih zaposlenih, koja može da dozvoli zaposlenom da iznese svoje argumente bez prekidanja toka komunikacije od strane srednjeg menadžera koji ima cilj da odbrani svoju poziciju).

Sposobnost srednjih menadžera sa visokim stepenom samosvesnosti da kontrolišu svoj nivo odbrambenog ponašanja takođe pomaže u aspektu organizacione klime, da se tokom komunikacije sa top menadžerima osećaju kao važan deo organizacije. Top menadžer može da bude stimulisan da komunicira o važnim organizacionim ishodima i da bude otvoren prema novim idejama kada komunicira sa onim srednjim menadžerima koji prihvataju nove zadatke bez iznošenja suvišnih argumenata o poteškoćama do kojih može da dođe pri implementaciji tih zadataka.

Srednji menadžeri kao vođe svog tima imaju dobar uvid u politiku odeljenja, ciljeve, benefite i visinu plata. Poverenje koje grade između zaposlenih i top menadžera kao osobe koja uspešno rešava konflikt kroz pogodne kanale komunikacije, omogućava im da obezbede informaciju o progresu rada kroz uzlazne (od zaposlenih) i opadajuće (od

top menadžera) komunikacione kanale (povratna informacija i komunikaciona integracija). Takva situacija doprinosi činjenici da povećanje samosvesnosti prati povećanje zadovoljstva komunikacionom integracijom i povratnom informacijom.

Kako su srednji menadžeri značajni stvaraoci komunikacionog toka (organizovanje sastanaka za članove tima, davanje direktiva članovima tima, podnošenje izveštaja top menadžmentu), veći nivo samosvesnosti doprinosi većem kvalitetu komunikacionog toka (sastanci bez nepotrebnih konfliktnih situacija, dobra komunikaciona saradnja sa top menadžmentom kao rezultat nedostatka odbrambenih stavova srednjih menadžera), što dalje povećava zadovoljstvo kvalitetom medija.

Upravljanje emocijama

Povećanje nivoa sposobnosti upravljanja emocijama je praćeno povećanjem svih aspekata zadovoljstva komunikacijom. Srednji menadžeri sa visokim stepenom sposobnosti upravljanja emocijama su opušteniji u prisustvu besa ili velikog pritiska, do čega može da dođe u situacijama kada top menadžeri vrše pritisak za implementaciju određenih zadataka ili se odnosi na postizanje visokog kvaliteta radnih performansi srednjih menadžera. Ovo može da pomogne srednjim menadžerima da mobilizuju svoj potencijal na osnovu vođenja ka rešavanju zadataka i poboljšanju rezultata rada. Odsustvo inhibicije kognitivnih potencijala negativnih emocija pomaže srednjim menadžerima da povećaju komunikacione veštine tokom razgovora sa zaposlenima sa ciljem da jasno ukažu na načine realizacije radnih zadataka i poboljšanja radnih performansi.

Sposobnost upravljanja emocijama takođe može da doprinese rešavanju konfliktnih situacija upotrebom odgovarajućih komunikacionih kanala sa top menadžmentom i zaposlenima. Tokom predstavljanja novih ideja top menadžerima, srednji menadžer koji ima visok nivo sposobnosti upravljanja emocijama će biti sposoban da opusti situaciju kada njegove ideje nisu odmah prihvaćene i da pažljivo objasni i izloži dodatne argumente, koji mogu pozitivno da utiču na percepciju većeg zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim. Sposobnost srednjeg menadžera da se opusti kada je pod pritiskom i da kontroliše bes, može da pomogne zaposlenima koji su članovi tima da ga smatraju osobom od poverenja. To omogućava srednjim menadžerima da dobiju značajne informacije od zaposlenih o napredovanju realizacije poslovnih zadataka (aspekt komunikacione integracije, kvalitet medija i povratna informacija).

Samomotivacija

Povećanje nivoa samomotivacije je praćeno povećanjem svih aspekata zadovoljstva komunikacijom. Srednji menadžeri čije reči su praćene akcijom (samomotivacija, aspekt emocionalne inteligencije) razvijaju viši nivo poverenja sa zaposlenima. Njihova sposobnost da motivišu zaposlene, čak i u slučaju kada zaposleni nije zainteresovan (samomotivacija, aspekt emocionalne inteligencije) pomaže tim menadžerima da služe kao uzorni modeli zaposlenima da postanu motivisani da završe radne zadatke. U tom slučaju, čak i smanjeni nivo komunikacije može da postigne visoku efikasnost, jer je poverenje u menadžerovu izrečenu reč jedna od barijera za pojavljivanje mogućeg konflikta.

Visoki samomotivisani menadžeri će uživati poverenje top menadžera da mogu da realizuju njihove ideje, što će uticati na top menadžere da budu otvoreniji za nove ideje srednjih menadžera. To može da doprinese da kontrola srednjih menadžera na radnom mestu od strane top menadžera bude prihvatljiva (visok nivo autonomije srednjih menadžera), što takođe doprinosi povećanju zadovoljstva komunikacijom sa top menadžerima. Percepcija top menadžera da srednji menadžeri mogu brzo da se pregrupišu posle neuspeha (jedan od aspekata samomotivacije), može da doprinese slobodnijem protoku silazne negativne informacije o rastu i zahtevima sa poštovanjem prema poslu srednjih menadžera, što za takve menadžere može da bude stimulans za još veće zalaganje za prevazilaženje problema (aspekt povratne informacije). Informacije o platama i benefitima koje su često negativne u vreme ekonomske krize u Srbiji će biti u domašaju visoko samomotivisanih srednjih menadžera bez nepotrebne filtracije (jedan od aspekata komunikacione integracije), što takođe može da doprinese većem nivou zadovoljstva komunikacijom sa kvalitetom medija.

Empatija

Sposobnost menadžera sa visokim stepenom empatije da prepozna kada su drugi pod stresom (top menadžeri ili zaposleni) i svesnost da uticaj njihovog ponašanja na druge zaposlene može da im pomogne da odaberu odgovarajuće kanale komunikacije koji neće doprineti povećanju stresa kod zaposlenih, nego će doprineti smanjenju nivoa konflikta u odnosu sa zaposlenima. Takvi menadžeri će biti sposobni da odaberu pravi momenat da komuniciraju sa top menadžerima kada predstavljaju novu ideju, što povećava verovatnoću da će top menadžeri biti otvoreni za te ideje i pažljivo saslušati argumente srednjih menadžera (jedan od aspekata komunikacije sa top menadžerom). Sposobnost da se pomogne drugima da kontrolišu svoje emocije može da pomogne srednjim menadžerima sa visokim stepenom empatije da obezbede informacije o stvarnom napredovanju njihovog posla (aspekt zadovoljstva komunikacionom integracijom i povratnom informacijom). Potencijalno nezadovoljstvo top menadžera sa rezultatom srednjih menadžera će biti prihvaćeno obostranom komunikacijom na monogo realniji način, bez nepotrebne dramatizacije (zadovoljstvo komunikacijom sa nadređenim).

Članovi tima kojeg predvodi srednji menadžer sa visokim stepenom empatije, prepoznaju da je njihov menadžer spreman da im pomogne u situaciji kada su pod stresom (u situacijama kada zaposleni nisu u mogućnosti da ispune radne zahteve u predviđenim rokovima) i da je komunikacija sa srednjim menadžerom način da se prevaziđe stres, što povećava kvalitet komunikacionih kanala između menadžera i zaposlenih.

Socijalne veštine

Menadžer koji ima sposobnost da postigne koncenzus sa drugima i da im pomogne da se osećaju dobro (aspekt socijalnih veština) kao poželjni učesnik komunikacije jer ona/on ne insistiraju da samo njihovi argumenti budu uvaženi tokom komunikacije. Komunikacija sa takvim menadžerom nije stresna za zaposlene, jer su zaposleni svesni da će menadžer pažljivo uzeti u obzir njihov argument, pomaže im u uspostavljanju slobodne komunikacije i kreiranju verovanja u podesnost argumenata koji doprinose efektivnosti komunikacije i povećavaju kvalitet medija.

5.3.2. Moderatori i medijatori korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom

Pol kao moderator korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom

U generalnom uzorku je uočljivo da porast aspekata emocionalne inteligencije ima za rezultat veće vrednosti koeficijenata u poduzorku koji čine žene. Izuzetak je odnos EI1 i CS2. Pored toga, svi koeficijenti korelacija su statistički značajni za poduzorak koji čine žene, dok za poduzorak koji čine muškarci to nije slučaj.

Rezultati Chow testa pokazuju da je pol moderator odnosa dimenzija:

EI1 i CS1 (F=2.348), CS3 (F=2.571), CS4 (F=2.876), CS6 (F=2.490) i CS7 (F=3.795).

EI2 i CS6 (F=2.368) i CS7 (F=3.402).

EI3 i CS1 (F=3.370), CS3 (F=5.522), CS4 (F=4.915), CS5 (F=5.003), CS6 (F=6.855) i CS7 (F=6.195).

EI4 i CS7 (F=2.712).

EI5 i CS1 (F=3.083), CS4 (F=3.263), CS5 (F=3.703), CS6 (F=3.597) i CS7 (F=4.577).

Viša emocionalna inteligencija, posebno aspekti samosvesnost, samomotivacija i socijalne sposobnosti, ali i upravljanje emocijama i empatija, dovode do povećanja skoro svih dimenzija zadovoljstva komunikacijom kod žena. Pol nije moderator odnosa aspekata emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom sa nadređenim u preduzećima u Srbiji. Žene srednji menadžeri u organizacijama lakše izražavaju i prepoznaju emocije koje mogu da pomognu srednjim menadžerima sa visokim stepenom emocionalne inteligencije da ostvare više nivoe mnogih aspekata zadovoljstva komunikacijom. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat pola na odnos između aspekata emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.

Moderatorni efekat LMX-a na odnos EIi i CSj

U generalnom uzorku, koeficijenti korelacija odnosa aspekata emocionalne inteligencije i dimenzija zadovoljstva komunikacijom su značajno pozitivni i veći za poduzorak visokog LMX. Nasuprot tome, statistički značaj u poduzorku niskog LMX imaju samo odnosi korelacija CS5 i EI1, EI2 i EI5; CS6 i EI1, EI2 i EI3. Rezultati Chow testa za razlike regresionih koeficijenata za regresiju između EIi i CSj za poduzorke visokog i niskog LMX-a su predstavljeni u Tabeli 4.33. i potvrđuju visokim razlikama regresionih koeficijenata moderaciju za sve odnose između EIi i CSj, $i = 1, 2, 3, 4, 5$, $j = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$. Hijerarhijska regresiona analiza nije potvrdila moderatorni efekat LMX-a na odnos aspekata emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom.

U uslovima visokog LMX-a, emocionalno inteligentniji srednji menadžeri su zadovoljniji svim dimenzijama komunikacije. Visoki LMX u organizacijama je pogodno okruženje za izražavanje i prepoznavanje emocija koje mogu da pomognu srednjim menadžerima sa visokim stepenom emocionalne inteligencije da ostvare više nivoe svih aspekata zadovoljstva komunikacijom.

Visoko kvalitetni LMX ukazuje da nadređeni i zaposleni snose veliku odgovornost za razmenu informacija, otvorenost, emocionalnu podršku i međusobno poverenje (Kram, Isabella, 1985). U uzorku, Pearsonovi koeficijenti između LMX-a i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom su pozitivni i signifikantno različiti od nule (Tabela 4.28.). Ovi rezultati su u skladu sa rezultatima Mueller i Lee (2002) koji ukazuju da kvalitet LMX-a značajno utiče na zadovoljstvo komunikacijom kod zaposlenih na interpersonalnom (lična povratna informacija i komunikacija sa nadređenim), grupnom (komunikacija sa saradnicima i organizaciona intergacija u radnoj grupi) i organizacionom kontekstu (organizaciona komunikacija, komunikaciona klima i organizacioni kvalitet medija). Zaključci nekoliko istraživanja ukazuju da percepcija razmene podređenih sa nadređenim ima uticaja na tok komunikacije (Kramer, 1995; Lee, 1997; Sias, 1996; Sias, Jablin, 1995). Prema rezultatima, korelacija između LMX-a i dimenzija emocionalne inteligencije je pozitivna (Tabela 4.29.). Pored toga, smanjenje vrednosti dimenzija emocionalne je praćeno smanjenjem LMX-a. Zaposleni sa niskom emocionalnom inteligencijom možda nisu sposobni da se ponašaju prirodno, komuniciraju otvoreno, pokazuju svoja osećanja i zbog toga je lako mogu da dođu u konflikt sa nadređenim, što utiče na stvaranje niskog nivoa LMX-a.

U svom istraživanju, autori Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz, Sellin i Salovey (2004) (učesnici su bili studenti), utvrdili su pozitivan odnos između sposobnosti upravljanja emocijama i kvalitetom interakcije sa prijateljima. Ovo jasno demonstrira da je efektivno upravljanje emocijama osnovni sastojak rasta svakog socijalnog odnosa. Zaposleni koji pokazuju ovu sposobnost emocionalne inteligencije u interakciji sa nadređenima će lako postići visoko kvalitetan odnos LMX-a. Sposobnost upravljanja emocijama može da utiče na motivaciju srednjih menadžera i očekivanja u vezi socijalne interakcije sa svojim supervizorima koji im mogu pomoći da efektivno koriste svoje strategije interakcije.

LMX kao medijator korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom

Rezultati istraživanja ukazuju da je LMX medijator korelacija između:

- empatije i organizacione perspektive;
 - empatije i organizacione integracije;
 - socijalnih sposobnosti i organizacione perspektive,
- i da je LMX parcijalni medijator korelacija između:
- empatije i komunikacije sa nadređenim;
 - empatije i horizontalne i vertikalne komunikacije;
 - empatije i povratnih informacija;
 - samomotivacije i organizacione integracije;
 - samomotivacije i povratnih informacija;
 - socijalnih sposobnosti i povratnih informacija;
 - socijalnih sposobnosti i organizacione integracije.

Ovi rezultati potvrđuju snažan uticaj LMX-a na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, organizacionu perspektivu i organizacionu integraciju izvan uticaja empatije i socijalnih sposobnosti.

Moderatorni efekat distance moći na odnos EIi i CSj

U poduzorku visoke distance moći, ima manje pozitivnih korelacija između mnogih dimenzija emocionalne inteligencije i nekih aspekata zadovoljstva komunikacijom. Samo u slučaju zadovoljstva kvalitetom medija i EI1, EI2, EI3, EI4, EI5; zadovoljstva horizontalnom i vertikalnom komunikacijom i EI2; zadovoljstvom povratnom informacijom i EI2 i zadovoljstvom komunikacionom klimom i EI2, korelacioni koeficijenti su signifikantno pozitivni. Hijerarhijskom regresionom analizom je potvrđen moderatorni efekat distance moći na korelacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom između EI1 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5 i CS7, EI2 i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom, EI3 i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom, EI4 i CS1, CS2, CS5 i EI5 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5 i CS7.

Komunikacija u poduzorku niske distance moći može da se karakteriše kao zajednička razmena iskustva između menadžera i zaposlenih, a komunikacija prema gore je u većem stepenu prisutna u organizacijama sa visokom distancom moći. Veća kulturna distanca između (visoka distanca moći) članova organizacije je praćena većim neslaganjem u preciznom emocionalnom prepoznavanju. Pored toga, niska distanca moći u organizacijama je pogodno okruženje za izražavanje i prepoznavanje emocija koje mogu da pomognu srednjim menadžerima sa visokim stepenom emocionalne inteligencije da ostvare više nivoe mnogih aspekata zadovoljstva komunikacijom.

Moderatorni efekat institucionalnog kolektivismu i kolektivizam grupe na odnos EIi i CSj

U poduzorku sa niskim stepenom institucionalnog kolektivismu, samo korelacije između EI1 i CS3, CS5 i CS6, EI2 i CS1, CS3, CS5, CS6, CS7, EI3 i CS3 i CS6, EI4 i CS3 i CS6 i EI5 i CS5 i CS6 su značajno pozitivne. Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila da je instiucionalni kolektivizam moderator korelacija između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstvo komunikacijom između EI1 i CS1, CS2 i CS4, EI2 i CS1 i CS4, EI3 i CS1, CS2, CS4, CS5, CS6 i CS7, EI4 i CS1, CS2, CS5 i CS7 i EI5 i CS1, CS2 i CS4.

U poduzorku niskog kolektivismu, samo korelacije između EI1 i CS6 su značajno pozitivne. Hijerarhijska regresiona analiza je potvrdila moderatorni efekat kolektivismu grupe za korelacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom između EI1 i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom, EI2 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS6 i CS7, EI3 i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom, EI4 i CS1, CS2, CS3, CS4, CS5 i CS6 i EI5 i svih aspekata zadovoljstva komunikacijom.

U organizacijama sa visokim stepenom kolektivismu, emocije zaposlenih su više fokusirane na druge, prema Markus i Kitayama (1991) "other-focused", što je takođe dobro okruženje za pozitivne korelacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom, posebno u slučaju kolektivismu grupe.

6. Završna razmatranja istraživanja relacija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda

6.1. Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Srbija je poslednjih godina prošla kroz niz dramatičnih promena, od kojih je poslednja tranzicija. Ipak, posle Hofstede-ovog istraživanja dimenzija nacionalne kulture, sproveden je mali broj istraživanja dimenzija kulture kojim bi se utvrdilo kakve su posledice te promene ostavile na nacionalnu i organizacionu kulturu. Pored toga, GLOBE je do danas najsveobuhvatnija studija koja empirijski istražuje odnos kulture i liderstva u mnogim društvima, sa brojnim različitim kvantitativnim i kvalitativnim merama i metodama i u brojnim različitim organizacijama. Naučni doprinos istraživanja se ogleda u utvrđivanju dimenzija organizacione i nacionalne kulture u vremenu kada je za tim izražena velika potreba. Istraživanjem je utvrđen uticaj nacionalne kulture na organizacionu kulturu i utvrđeno je da nacionalna kultura značajno predviđa organizacionu kulturu u Srbiji. Određena je pozicija Srbije u odnosu na Istočno evropski klaster, što je od velikog naučnog značaja koji se, između ostalog, ogleda u učešću Srbije u GLOBE projektu.

Utvrđen je uticaj dimenzija organizacione kulture na zadovoljstvo poslom u preduzećima u Srbiji. Određene su nezavisne dimenzije nacionalne kulture koje predviđaju zavisne dimenzije zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji. Rezultati istraživanja obezbeđuju dobar empirijski dokaz da su GLOBE dimenzije organizacione kulture značajan prediktor svih aspekata zadovoljstva poslom i da su varijable LMX, pol, vlasnička struktura preduzeća i nacionalno poreklo preduzeća moderatori relacije između nekih dimenzija GLOBE organizacione kulture i aspekata zadovoljstva poslom. Pored toga, dokazano je da je LMX medijator nekih dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom.

Rezultati istraživanja mogu da posluže menadžerima ljudskih resursa u preduzećima u Srbiji, jer je zadovoljstvo poslom usko povezano sa brojnim organizacionalnim pokazateljima (performanse, preokret, odsustvo, transfer znanja, motivacija). Istraživanje može da pruži uvid istraživačima i rukovodiocima u doprinos organizacione kulture na zadovoljstvo poslom u preduzećima u Srbiji. Tako se povećava svesnost istraživača i menadžera o ulozi i značaju organizacione kulture na produktivnost preduzeća u Srbiji. Rezultati istraživanja mogu biti od velike pomoći menadžerima u pokretanju odgovarajućih akcija u cilju podizanja nivoa organizacione kulture u sopstvenom preduzeću.

Rezultati istraživanja mogu da pomognu liderima da promene organizacionu kulturu kroz smanjenje ili povećanje nekih kulturnih dimenzija sa ciljem da povećaju nivo aspekata zadovoljstva poslom kod zaposlenih i u odnosu na moderatorne varijable uzimajući u obzir sadašnji i poželjan nivo koji se javlja u korespondnom poduzorku. Sa praktičnog gledišta, identifikacija asocijacija između LMX prakse i percepcije dimenzija organizacione kulture može da pomogne preduzećima da utvrde svoju kulturu i identifikuju potencijalne poluge za organizacione promene. Pored toga, dokazano je da

pol utiče na zadovoljstvo nekih aspekta posla, da su odgovarajuće GLOBE dimenzije organizacione kulture, nacionalno poreklo preduzeća i vlasnička struktura preduzeća veoma važan faktor koji određuje zadovoljstvo poslom srednjih menadžera.

Dokazano je da su neke sposobnosti emocionalne inteligencije prediktori nekih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i da su nizak nivo indeksa distance moći i visok nivo institucionalnog kolektivismu i kolektivismu grupe dobro okruženje za izražavanje i prepoznavanje emocija. Pored toga, dokazano je da su pol i LMX značajni moderatori odnosa dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom, a pored toga, rezultati pokazuju da je LMX medijator korelacija između nekih sposobnosti emocionalne inteligencije i dimenzija zadovoljstva komunikacijom.

Strani investitori treba da budu upoznati sa nekim karakteristikama dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji, što može da bude od velike pomoći pri izgradnji prikladne organizacione kulture koja odgovara vrednostima dimenzija nacionalne kulture u Srbiji. Bolje poznavanje ove problematike veoma je važno za strane investitore, pa se može reći da je društveni, posredni cilj disertacije stvaranje određenih uslova za privlačenje stranih investicija.

6.2. Provera ispunjenosti ciljeva istraživanja

Cilj istraživanja je bio da se utvrdi nivo dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji prema stanju „kako jeste“ i „kako bi trebalo“, da se utvrde relacije između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda (zadovoljstva poslom, emocionalne inteligencija zaposlenih i LMX teorije) u preduzećima u Srbiji, da se ispita i definiše moderatorno dejstvo: pola, vlasničke strukture, nacionalnog porekla i LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i posmatranih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji, pružanje smernica top menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na podizanje nivoa organizacione kulture u sopstvenom preduzeću.

Sprovedeno istraživanje je dalo sledeće rezultate:

- Utvrđen je nivo dimenzija organizacione kulture u preduzećima u Srbiji (stanje kako jeste i stanje koje je poželjno - kako bi trebalo da bude), kao i veza između percepcije (GLOBE) dimenzija organizacione kulture i vrednosti dimenzija organizacione kulture.
- Utvrđena je relacija između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda (zadovoljstva poslom, zadovoljstva komunikacijom, LMX teorije i emocionalne inteligencija zaposlenih) u preduzećima u Srbiji.
- Ispitano je i definisano moderatorno dejstva pola, vlasničke strukture, nacionalnog porekla i LMX-a na odnos dimenzija organizacione kulture i posmatranih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- Kroz objašnjenja uticaja dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda, date su smernice top menadžerima za pokretanje odgovarajućih akcija usmerenih na podizanje nivoa organizacione kulture u sopstvenom preduzeću i na taj način se stiču uslovi za poboljšanje različitih organizacionih ishoda.

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

6.3. Provera postavljenih hipoteza

6.3.1. Provera pomoćnih hipoteza

Rezultati istraživanja su potvrdili sledeće:

- Relacije između dimenzija nacionalne i organizacione kulture u preduzećima u Srbiji su statistički značajne. Pored toga, nacionalna kultura je prediktor organizacione kulture u Srbiji.
- Relacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji su statistički značajne. Pored toga, organizaciona kultura je prediktor zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- LMX ima moderatorno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- LMX je parcijalni medijator odnosa dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Pol zaposlenih ima moderatorno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.
- Nacionalno poreklo preduzeća ima moderatorno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Vlasnička struktura preduzeća ima moderatorno dejstvo na odnos dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom u preduzećima u Srbiji.
- Dimenzije organizacione kulture distanca moći, institucionalni kolektivizam i kolektivizam grupe su moderatori odnosa dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom u preduzećima u Srbiji.

Prema rezultatima istraživanja, potvrđene su sve posebne hipoteze istraživanja.

6.3.2. Provera glavne hipoteze

Rezultati istraživanja su potvrdili sve postavljene posebne hipoteze istraživanja. Rezultati potvrđuju da su relacije između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji statistički značajne. **Postoje statistički značajne relacije između dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.** Na osnovu toga, potvrđena je glavna hipoteza istraživanja.

6.4. Ograničenja i pravci budućih istraživanja

S obzirom na promene koje su se dogodile u Srbiji poslednjih godina, a koje se odnose na političke i ekonomske uslove, privatizaciju preduzeća i prisustvo stranih preduzeća, interesantno je ispitati razliku u kulturi u odnosu na godine ispitnika, pol, vlasništvo preduzeća i strukturu preduzeća. To ispitivanje bi dalo jasniju sliku uticaja promena na kulturu u Srbiji.

Činjenica da su podaci sakupljeni u Srbiji povlači pitanje transferibilnosti rezultata na druge kulturne regione. Postoji velika mogućnost integracije i akvizicije mnogih preduzeća u bivšoj Jugoslaviji u bliskoj budućnosti, sa ciljem da se ostvare

konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Pored toga, bilo bi interesantno ispitati dimenzije GLOBE organizacione kulture i uticaj LMX-a na korelacije između GLOBE dimenzije organizacione kulture i aspekte zadovoljstva poslom u organizacijama iz tih novih zemalja.

Rezultati su specifični za preduzeća u jednom geografskom području (Srbija), koje je u političkom i ekonomskom smislu u tranziciji i može ili ne može da bude generalizovano u drugim zemljama, posebno u nekim drugim bivšim jugoslovenskim republikama. Pored toga, bilo bi interesantno istražiti slična istraživačka pitanja u nekim drugim istočno evropskim zemljama.

7. Zaključak

Srbija je zemlja koja je poslednjih godina prošla kroz niz velikih promena. U odnosu na vrednosti skala prema GLOBE-u, Srbija ima značajan broj ekstremnih vrednosti i efekat klatna koji je izražen u dimenzijama nacionalne kulture. Od dimenzija organizacione kulture, efekat klatna je izražen kod distance moći. Pored toga, vrednosti dimenzija su u skladu sa zemljama Istočno evropskog klastera, iza kojih su takođe velike promene. Vrednosti koje ovaj klaster karakterišu su visoka distanca moći, grupni i porodični kolektivism, kratkoročno planiranje i duboko ukorenjene vrednosti starih sistema. Navedene karakteristike se odnose i na Srbiju. U odnosu na Hofstede-ovo istraživanje, koje je članice klastera (koje su učestvovala u istraživanju), i Srbiju (koja je jedna od tri republike bivše Jugoslavije koje su učestvovala u istraživanju), obeležilo posebnim karakteristikama, ovo istraživanje pokazuje značajne razlike koje su posledica promena. Prema stanju „kako jeste“, uticaj promena je jasno vidljiv u odnosu na dimenzije izbegavanje neizvesnosti i kolektivism (institucionalni kolektivism). Te dimenzije imaju znatno niže vrednosti od onih koje je utvrdio Hofstede. Prema stanju „kako bi trebalo“, ispitanici su pokazali da teže sličnim vrednostima u odnosu na one koje su utvrđene Hofstede-ovim istraživanjem. Izuzetak je dimenzija distanca moći. Pored toga, uticaj promena je izraženiji na dimenzijama nacionalne kulture. Sve dimenzije nacionalne kulture osim rodne ravnopravnosti pokazuju nepovoljnije stanje u odnosu na dimenzije organizacione kulture. Prema stanju „kako bi trebalo“, očekivanja su manja u društvu nego u organizacijama.

Prema stanju „kako jeste“ dimenzija nacionalne kulture, kulturni pomak je uočljiv kod dimenzije rodna ravnopravnost. Suprotno tome, orijentacija ka ljudima i kolektivism I, orijentacija ka budućnosti i performansama, pokazuju da je došlo do kulturnog šoka. Korelaciona analiza je pokazala međusobnu povezanost dimenzija nacionalne i organizacione kulture, a regresionom analizom je potvrđeno da je nacionalna kultura značajan prediktor svih dimenzija organizacione kulture u Srbiji. Pored toga, utvrđene su nezavisne dimenzije nacionalne kulture koje imaju najveći statistički značaj za zavisne dimenzije organizacione kulture u Srbiji. U odnosu na neke pretpostavke drugih autora o uticaju dimenzija, u Srbiji tradicija i vrednosti utiču na drugačije ponašanje, a povezanost međusobnog uticaja dimenzija je izražena.

Jedan od najznačajnijih aspekata ovog istraživanja je demonstracija koristi od primene opštije kulturne teorije za istraživanje organizacione kulture. Rezultati istraživanja pokazuju da je u preduzećima u Srbiji došlo do pozitivne promene kulturnog procesa što predstavlja i veliki izazov za proces učenja. Da bi privukle, motivisale i zadržale talentovane menadžere, mnoge organizacije pokušavaju da postanu odabrani poslodavci. Odabrani poslodavci ostvaruju ovu reputaciju kroz inovativnu i primamljivu praksu ljudskih resursa koja je korisna i za zaposlene i za preduzeće. Zbog toga, od velike je važnosti pratiti nivo zadovoljstva zaposlenih. Rezultati istraživanja obezbeđuju dobar empirijski dokaz da su GLOBE dimenzije organizacione kulture značajan prediktor svih aspekata zadovoljstva poslom i da su varijable LMX, pol, vlasnička struktura preduzeća i nacionalno poreklo preduzeća moderatori relacije između nekih dimenzija GLOBE organizacione kulture i aspekata zadovoljstva poslom. Pored toga,

dokazano je da je LMX medijator nekih dimenzija organizacione kulture i zadovoljstva poslom.

Dokazano je da visok nivo LMX-a može da poveća nivo zadovoljstva mnogim aspektima posla srednjih menadžera i da su odgovarajuće GLOBE dimenzije organizacione kulture prema stanju „kako jeste“ i „kako bi trebalo“ i LMX-a veoma važan faktor zadovoljstva poslom srednjih menadžera. Rezultati istraživanja mogu da pomognu liderima da promene organizacionu kulturu kroz smanjenje ili povećanje nekih kulturnih dimenzija sa ciljem da povećaju nivo aspekata zadovoljstva poslom kod zaposlenih. Sa praktičnog gledišta, identifikacija asocijacija između LMX prakse i percepcije dimenzija organizacione kulture može da pomogne preduzećima da utvrde svoju kulturu i identifikuju potencijalne poluge za organizacione promene.

Rezultati istraživanja su pokazali da su pol, nacionalno poreklo preduzeća i vlasnička struktura preduzeća moderatori relacija između nekih dimenzija GLOBE organizacione kulture i aspekata zadovoljstva poslom. Rezultati dokazuju da pol utiče na zadovoljstvo nekih aspekata posla, da su odgovarajuće GLOBE dimenzije organizacione kulture prema stanju „kako jeste“ i „kako bi trebalo“ i nacionalno poreklo preduzeća i vlasnička struktura preduzeća veoma važni faktori koji određuju zadovoljstvo poslom srednjih menadžera. Na osnovu toga, lideri mogu da menjaju organizacionu kulturu od sadašnjih do poželjnih rezultata koji se javljaju u poduzorcima i da na taj način povećaju nivo zadovoljstva poslom kod zaposlenih.

Liberalizacija ekonomije i demokratizacija politike u ranim 2000-tim u Srbiji, zahtevali su promene organizacione kulture. Uprkos tome, nekoliko nasleđenih karakteristika iz organizacione kulture komandne ekonomije su još uvek zajedničke za preduzeća u Srbiji (na primer, organizaciona kultura visoke distance moći). Dramatičan porast produkcije, tržišta, unapređenje tehnologije i snažna konkurencija vodi ka dinamičnom globalnom poslovnom okruženju. Srednji menadžeri u Srbiji su svesni potrebe za promenom (visoka vrednost dimenzije orijentacija ka budućnosti prema stanju „kako jeste“ i „kako bi trebalo“). Ipak, izazov je u implementaciji strategije koja će održati kontinuirani napredak ka promenama.

Visok nivo očekivanja zaposlenih u preduzećima u Srbiji za organizacionom kulturom koja je orijentisana ka budućnosti, mora da bude praćena menadžment pristupom orijentisanim ka budućnosti koji će regulisati podsticajne mere i odgovornost zaposlenih za realizaciju dugoročnih ciljeva organizacije. Ključ za preusmeravanje performansi zaposlenih prema organizacionim ciljevima je uspostaviti kulturu orijentisanu ka performansama u kojoj zaposleni razumeju važnost povezivanja performansi i uspeha preduzeća. Neuspeh konstruktivnog uključivanja osoblja u organizacione napore za postizanje višeg nivoa orijentacije ka performansama povlači rizik da realizacija ciljeva bude teža i da nepotrebno traje duže.

Rezultati istraživanja su pokazali da su neke sposobnosti emocionalne inteligencije prediktori nekih dimenzija zadovoljstva komunikacijom i da su nizak nivo indeksa distance moći i visok nivo institucionalnog kolektivizma i kolektivizma grupe dobro okruženje za izražavanje i prepoznavanje emocija. Pored toga, rezultati istraživanja pokazuju da su pol i LMX značajni moderatori odnosa dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva komunikacijom. LMX je takođe i medijator korelacija

između nekih sposobnosti emocionalne inteligencije i dimenzija zadovoljstva komunikacijom.

Organizaciona kultura koja ima karakteristike niske distance moći i visokog institucionalnog i grupnog kolektivism, može da pomogne srednjim menadžerima sa visokim stepenom emocionalne inteligencije da postignu visok nivo zadovoljstva mnogim aspektima organizacione komunikacije. Interna komunikacija je veoma važna oblast odnosa sa javnošću i komunikacionog menadžmenta (Tkalac Verčič, Verčič, Sriramesh, 2012). Prema tome, zadovoljstvo komunikacijom je jedan od najbitnijih konstrukta u organizacionom ponašanju jer je prediktor zadovoljstva poslom i mnogih aspekata građanskog organizacionog ponašanja. Veza između zadovoljstva komunikacijom i građanskog organizacionog ponašanja je pretočena u socijalnu teoriju razmene. Ova teorija dokazuje da ljudi uzvraćaju za prednosti koje dobijaju od svog preduzeća. Drugim rečima, ako su zaposleni zadovoljni, oni pokušavaju da uzvrate tako što prihvataju građansko organizaciono ponašanje (Bolino, 1999).

Za organizaciju je od velike važnosti da nauči kako da poveća emocionalnu inteligenciju zaposlenih da bi se ostvario najbolji poslovni rezultat. Ako LMX zaista moderira zadovoljstvo komunikacijom, što potvrđuju rezultati, organizacija može da ostvari korist ohrabrujući okruženje koje podržava razvoj visokokvalitetnog LMX odnosa između lidera i podređenih. Inkorporacija kriterijuma emocionalne inteligencije u selekciju, treningu i razvoju zaposlenih, može da posluži za poboljšanje LMX kvaliteta, što načelno vodi zadovoljstvu komunikacijom.

8. Literatura:

- [1] Alas, R., Vadi, M. (2004): The impact of organisational culture on attitudes concerning postsoviet organizations. *Journal for East European Management Studies*. 9(1), 20-40.
- [2] Amos, E.A., Weathington, B.L. (2008): An Analysis of the Relation between Employee-Organisation Value Congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*. 142(6), 615-631.
- [3] Anseel, F., Lievens, F. (2007): The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*. 56(2), 254-266.
- [4] Arandarenko, M. (2000): Ekonomska stvarnost Srbije (Serbian Economic Reality). In: M. Lazic (Ed.), *Račji hod (Crab's Walk)*, Beograd: "Filip Višnjić".
- [5] Ashkanasy, N.M., Gupta, V., Mayfield, M.S., Trevor-Roberts, E. (2004): Future orientation. In: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (Ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications. 282-342.
- [6] Bajdo, L.M., Dickson, M.W. (2001): Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45 (5/6), 399-414.
- [7] Bandura, A. (1977): *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- [8] Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- [9] Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986): The moderator-mediator variable destination in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51(6), 1173-1182.
- [10] Bellou, V. (2010): Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*. 15(1), 4-19.
- [11] Berry, J.W., Ward, C. (2006): Commentary on "redefining interactions across cultures and organizations". *Group and Organizational Management*, 31, 64-77.
- [12] Black, R.J. (2003): *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*. London UK.
- [13] Blyton, P. (2001): The General and the Particular in Cross-National Comparative Research. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 590-595.
- [14] Bolino, M. C. (1999): Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*. 24(1), 82-98.
- [15] Botero, I.C., Van Dyne, L. (2009): Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*. 23 (1), 84-104.
- [16] Bower, M. (1966): *The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Brodbeck, F.C., Frese, M., Javidan, M. (2002): Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*. 18(1), 16-30.
- [18] Brooks, I. (2006): *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation (3rd Edition)*. Prentice Hall/Financial Times.
- [19] Brown A. (1995): *Organizational Culture*. London: Pitman.
- [20] Calori, R., Sarnin, P. (1991): Corporate culture and economic performance: A French study. *Organizational Studies*. 12, 49-74.
- [21] Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. OD Series: Addison-Wesley.

- [22] Carl, D., Gupta, V., Javidan, M. (2004): Power Distance. in R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage: Thousand Oaks, CA, 513–563.
- [23] Carriere, J., Bourque, C. (2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*. 14(1), 29-49.
- [24] Catana, A., Catana, D. (1999): Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management. *Journal for East European Management Studies*. 4(1), 252-259.
- [25] Cherniss, C. (2001): Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (3-26). San Francisco: Jossey-Bass.
- [26] Chow, G.C. (1960): Tests of equality between sets of coefficients in two linear regression. *Econometrica*. 26(3), 591-605.
- [27] Ciarrochi, J.V., Chan, A.Y.C., Caputi, P. (2000): A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*. 28(3), 539-561.
- [28] Connelly, M., Rhoton, P. (1988): Women in direct sales. In A. Statham, E. Miller, & H. Mauksch (Eds.), *The worth of women's work: A qualitative analysis* (245-264). Albany: State University of New York Press.
- [29] CPI - Corruption Perceptions Index (2011): <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>
- [30] Crouch, A., Yetton, P. (1988): Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness, and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 41, 65-82.
- [31] Daft, R.L. (1992): *Organization Theory and Design*, Fourth Edition. West Publishing Company, Saint Paul.
- [32] Dansereau, F., Graen, G.B., Haga, W. (1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.
- [33] Deal T.E., Kennedy, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- [34] Den Hartog, D.N. (2004): Assertiveness. In: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta & GLOBE associates (eds). *Cultures, Leadership, And Organizations: A 62 Nation GLOBE Study* (395-436). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [35] 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.
- [36] Dickson, M.W., Aditya, R.N., Chhokar, J.S. (2000): Definition and Interpretation in Cross-Cultural Organizational Culture Research: Some Pointers From the GLOBE Research Program. In: Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. *Handbook of organizational culture and climate* (447–465). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [37] Dickson, M.W., Den Hartog, D.N., Mitchelson, J.K. (2003): Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions *The Leadership Quarterly* 14, 729–768.
- [38] Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986): Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*. 11(3), 618-634.
- [39] Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., Johnson, J.E. (2011): Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? *Journal of World Business*. 46(2), 194-204.
- [40] Donnelly, R.M. (1984): The Interrelationship of Planning with, Corporate Culture in the Creation of Shared Values. *Managerial Planning*. 8–12.
- [41] Dorfman, P.W. (1996): International and cross-cultural leadership research. In B.J. Punnett and O. Shenkar (Eds.). *Handbook for international management research*. Oxford: Blackwell. 247-349.

- [42] Downs, C.W., Hazen, M.D. (1977): A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*. 14(3), 63-73.
- [43] Dunegan, K.J., Duchon, D., Uhl-Bien, M. (1992): Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: the role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*. 18(1), 59-76.
- [44] Erdogan, B., Enders, J. (2007): Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*. 92(2), 321-330.
- [45] Erdogan, B., Liden, R.C., Kraimer, M.L. (2006): Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49(2), 395-406.
- [46] Fairhurst, G.T. (1993): The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monograph*. 60, 321-351.
- [47] Fairhurst, G.T., Chandler, T.A. (1989): Social structure in leader-member exchange interaction. *Communication Monograph*. 56, 215-239.
- [48] Fargher, S., Kesting, S., Lange, T., Pacheco, G. (2008): Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe. *International Journal of Manpower*. 29, 630-650.
- [49] Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, fifth series. 10(3), 5-162.
- [50] Feichtinger, C., Fink, G. (1998): The collective culture shock in transition countries theoretical and empirical implications. *Leadership and Organization Development Journal*. 19(6), 302 – 308.
- [51] Feldman, J.M. (1986): A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*. 71(1), 173-176.
- [52] Ferris, G.R., Judge, T.A., Chachere, J.G., Liden, R.C. (1991): The age context of performance evaluation decisions. *Psychology and Aging*. 6(4), 616 – 622.
- [53] Fink, G., Holden, N. (2002): Collective culture shock. Contrastive reactions to radical systemic change. *EI Working Papers / Europainstitut*, 45. Forschungsinstitut für Europafragen, WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.
- [54] Gerhart, B. (2008): Cross Cultural Management Research: Assumptions, Evidence, and Suggested Directions. *International Journal of Cross Cultural Management*. 8(3), 259-274.
- [55] Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997): Meta-analytic review of leader--member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6), 827-844.
- [56] GLOBE Phase 2 Aggregated Societal Level Data for Society Culture Scales: May 17, 2004.
- [57] Goertzen, B.J., Fritz, S. (2004): Does sex of dyad members really matter? *Journal of Leadership Education*. 3(1), 1-18.
- [58] Goleman, D. (1995): *Emotional intelligence*. New York: Batman Books.
- [59] Goleman, D. (1998): *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- [60] Goleman, D. (2001): An EI-based theory of performance. In Cherniss, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [61] Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- [62] Grachev, M., Rogovsky, N., Rakitski, B. (2007): Business Leadership and Culture in Transitional Economy: A Case of Russia. In: J. Chhokar, F. Brodbeck, and R. House (eds.), *Culture and Leadership Across the World: the GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (803-831). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbraun.
- [63] Graen, G.B. (1976): Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1201-1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- [64] Graen, G.B., Hui, C., Wakabayashi, M., Wang, Z. M. (1997): Cross-cultural research alliances in organizational research. In P.C. Earley, M. Erez (Eds.), *New perspectives*

- on international industrial/organizational psychology (160–189). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [65] Graen, G.B., Novak, M.A., Sommerkamp, P. (1982): The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30, 109-131.
- [66] Graen, G.B., Orris, D., Johnson, T. (1973): Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*. 3, 395-420.
- [67] Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1991): The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*. 3(3), 33-48.
- [68] Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*. 6, 219-247.
- [69] Graham, C.M., Nafukho, F.M. (2007): Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning. *The Learning Organization*. 14(3), 281-292.
- [70] Green, S.G., Anderson, S.E., Shivers, S.L. (1996): Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 66(2), 203-214.
- [71] Gupta, V., de Luque, M.S., House, R.J. (2004): Multisource Construct Validity of GLOBE Scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman and V. Gupta (Ed.), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (152-177). Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- [72] Gupta, V., Hanges, P.J., Dorfman, P. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*. 37(1), 11-15.
- [73] Gyula, B., Takacs, S., Kracsonyi, A., Imrek, V. (2002): Eastern European Cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*. 37(1), 69-80.
- [74] Hackman, J., Oldham, G. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- [75] Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [76] Hadžić, O., Majstorović, N., Nedeljković, M. (2009): Percepcija podrške rukovodioca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. *Psihologija*. 42(3), 375-392.
- [77] Hadžić, O., Nedeljković, M. (2007): Investigation of the communication satisfaction of employees during radical organizational changes of the public sector of Serbia. *Management*. 46, 13-17.
- [78] Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books.
- [79] Hanke, S.H., Krus, N.E. (2012): World Hyperinflations. *The Handbook of Major Events in Economic History*, Randall Parker and Robert Whaples, eds., Routledge Publishing, Summer 2013; Cato Working Paper, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2130109>
- [80] Hansen, G., Wernerfelt, B. (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Impact Of Economic And Organizational Factors. *Strategic Management Journal*. 10(3), 399-411.
- [81] Hecht, M. L., Sereno, K. K. (1985): Interpersonal communication satisfaction: Relationship to satisfaction with self and other. *Communication Research Reports*. 2(1), 141-148.
- [82] Helgesen, S. (1990): *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- [83] Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*, Abridged Edition, Sage, Newbury Park.
- [84] Hofstede, G. (1984): National cultures and corporate cultures. In L.A. Samovar & R.E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.

- [85] Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London, New York.
- [86] Hofstede, G. (1998): Attitudes, Values, and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*. 19(3), 477-493.
- [87] Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- [88] Hofstede, G. (2011): National cultures, organizational cultures, and the role of management". In F. González (Ed.), *Values and Ethics for the 21st Century*. BBVA, Madrid, Spain, 2011, 459-81. Spanish version "Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial", in *Valores y Ética para el siglo XXI*, BBVA Madrid, 2011, 487-511. Summary in O. Kozlova and A. Kolodziej-Durnas (Eds.), *Cultural Diversity as a Source of Integration and Alienation – Nations, Regions, Organizations*. ECONOMICUS and University of Szczecin, Poland, 7-14.
- [89] Hofstede, G. Bond, M.H. (1988): The Confucius connection. From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- [90] Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G. (1990): Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*. 35, 286-316.
- [91] Horvat, V. (2004): Brain Drain. Threat to Successful Transition in South East Europe? *Southeast European Politics*. V(1), 76-93.
- [92] House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A. and Ashkanasy, N. M. (1999): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner and V. Arnold (Ed.), *Advances in Global Leadership* 2 ed. (171-233) Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- [93] House, R., Wright, N.S., Aditya, R.N. (1997): Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. In P.C. Early, M. Erez (Eds.) (535-625). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* San Francisco, CA: Lexington Press.
- [94] House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta. V. (2004): *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [95] House, R.J., Javidan, M., Dorfman, P. (2001): Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 489-505.
- [96] House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002): Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. 37(1), 3-10.
- [97] Huang, I.C., Wu, J.M. (2000): The corporate culture and its effect on organizational commitment and job satisfaction in public sector: an example of the Taiwan Tobacco and Liquor Monopoly Bureau. *Review of Public-owned Enterprises*. 2(1), 25-46.
- [98] Hughes, L.W., Avey, J.B., Nixon D.R. (2010): Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17(4), 351 - 362.
- [99] Javidan, M., Dorfman, P.W., Sully de Luque, M.F. and House, R.J. (2006): In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*. 20(1), 67-90.
- [100] Javidan, M., House, R.J. (2001): Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*. 29(4), 289-305.
- [101] Javidan, M., House, R.J., Dorfman, P.W. (2004): A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (29-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [102] Jesuino, J.C. (2002): Latin Europe cluster: from South to North. *Journal of World Business*. 37(1), 81-89.
- [103] Judge, T.A., Ferris, G.R. (1993): Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*. 36, 80-105.

- [104] Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001): The Job Satisfaction - Job Performance Relationship: a Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*. 127, 376-407.
- [105] Kabasakal, H., and Bodur, M. (2004): Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. In *Culture, Leadership and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies*, eds. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (564–601), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [106] Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., Cangarl, B.G. (2010): Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*. 4(14), 3110-3121.
- [107] Keup, L. C. (2000): A network of working relationships and its influence on individual job outcomes. Ph.D. dissertation. Canada: The University of Manitoba (Canada).
- [108] Klenke, K. (1996): *Women and Leadership. A Contextual Perspective*. New York: Springer Publishing Company.
- [109] Kluckhohn, C., Kelly, W.H. (1945): The concept of culture. In R. Linton (Ed.), *The Science of Man in the World Culture*, New York. 78-105.
- [110] Kluckhohn, F., Strodtbeck, F.L. (1961): *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- [111] Kotter, J., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- [112] Kram, K., Isabella, L. (1985): Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development, *Academy of Management Journal*. 28, 110–132.
- [113] Kramer, M. W. (1995): A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*. 22, 39-64.
- [114] Kreitner, R., Kinicki, A. (1989): *Organizational Behaviour*. BPI, Irwin, Homewood, Boston.
- [115] Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. Untereiner, W., Meyer, A.G. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers* 47.
- [116] Lee, J. (1997): Leader-member exchange, the 'Pelz effects' and cooperative communication between group members. *Management Communication Quarterly*. 11, 266-287.
- [117] Lee, Y.D., Chang, H.M. (2008): Relations between Team Work and Innovation in Organisations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*. 25(3), 732-779.
- [118] Li, N., Liang, J., Crant, J.M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 95 (2), 395– 404.
- [119] Liddell, W.W. (2005). Project GLOBE: A Large Scale Cross-Cultural Study of Leadership. *Journal "Problems and Perspectives in Management"*. 3, 5-9.
- [120] Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997): Leader-member exchange theory. The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 15, 47-119.
- [121] Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New York.
- [122] Liu, W. (2004): Perceived organizational support: linking human resource management practice with important work outcomes, PHD Thesis, the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park.
- [123] Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* . Chicago: Rand McNally.
- [124] Loden, M. (1985): *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- [125] Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schutz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004): Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 30(8), 1018-1034.

- [126] Lund, D.B. (2003): Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3), 219-236.
- [127] Maier, M. (1999): On the gendered substructure of organization: Dimensions and dilemmas of corporate masculinity. In G. A. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (69-94.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [128] Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., 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, 418-431.
- [129] Mardanov, I.T., Heischmidt, K., Henson, A. (2008): Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(2), 159-175.
- [130] Markus, H., Kitayama, S. (1991): Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. 98(2), 224-253.
- [131] Marshall, J. (1993): Organisational Cultures and Women Managers: Exploring the Dynamics of Resilience. *Applied Psychology*. 42(4), 313-322.
- [132] Martin, M.J. (2006): "That's the Way We Do Things Around Here": An Overview of Organizational Culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*. 7(1).
- [133] Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R.D. (2005): Emotional intelligence: An elusive ability. In O. Wilhelm, & R. Engle (Eds.), *Understanding and measuring intelligence* (79-99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [134] Mayer, J. D., Salovey, P. (1997): What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- [135] Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2004): Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*. 15(3), 197-215.
- [136] Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. (2000): Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (320-342). San Francisco, Jossey- Bass.
- [137] McClelland, D.C. (1961): *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- [138] McClelland, D.C. (1985): *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- [139] McCormick, E.J., Ilgen, D.R. (1985): *Industrial and Organisational Psychology*. (8th ed.). London: Allen & Unwin.
- [140] McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., Wu, A. (2003): Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*. 11(1), 25-44.
- [141] Megginson, L.C., Mosley, D.C., Pietri, P.H. (1982): *Management concepts and applications* (4th ed.) New York: Harper Collins.
- [142] Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20-52.
- [143] Mikl-Horke, G. (2004): Globalization, and the diffusion of management innovations. *Journal for East European Management Studies*. 9(2), 98-122.
- [144] Milin, P., Hadžić, O. (2011): Moderating and Mediating Variables in Psychological Research, in: Lovri, M. (Ed.) *International Encyclopedia of Statistical Science* (849-852). Berlin: Springer.
- [145] Minkov, M., Hofstede, G. (2011): The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 18(1), 10-20.
- [146] Minkov, M., Hofstede, G. (2012): Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Homogeneous National Clusters of In-Country Regions. *Cross-Cultural Research*. 46(2), 133-159.
- [147] Mojić, D. (2003): The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: an empirical analysis. *Sociologija*. XLV(4), 317-346.

- [148] Moynihan, D.P. Pandey, S.K. (2007): Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*. 39(7), 803 - 832.
- [149] Mueller, B.H., Lee, J. (2002): Leader - Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*. 39(2), 220-244.
- [150] Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C., Erdogan, B. (2003): Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*. 56 (1), 61-84.
- [151] Nakra, R. (2006): Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *The Journal of Business*. 10(2), 41-51.
- [152] Nedeljković, M. (2008). Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji u uslovima tranzicije. Doktorska disertacija. Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- [153] O'Connell, N.L. (2001): Rewarding Employees with Psychic Income Pays Long-Term Dividends, *Benefits Quarterly*. 17(3), 7-22.
- [154] Ogbonna, E. (1993): Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?. *Human Resource Management Journal*. 2(3), 42-54.
- [155] Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000): Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*. 11(4), 766-788.
- [156] O'Reilly, C.A. III, Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 34(3), 487-516.
- [157] Pacanowsky, M., O'Donell-Trujillo, N. (1982): Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*. 46(2), 115-130.
- [158] Pace, R.W., Faules D.F. (1994): (3rd ed.), *Organizational Communication*, Prentice Hall Inc., Eaglewood Cliffs, New Jersey.
- [159] Palmer, B.R., Gardner, Stough, C. (2003): The relationship between emotional intelligence, personality, and leadership effectiveness . Paper presented at the 5th Australian Industrial & Organizational Conference. Melbourne.
- [160] Papalexandris, N., Panayotopoulou, L. (2004): Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*. 26(5), 495-509.
- [161] Parson, T. (1949). *Essays in Sociological Theory*. Glencoe, IL.
- [162] Pasa, S.F., Kabasakal, H., Bodur, M. (2001): Society, Organisations, and Leadersip in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*. 50(4), 559-589.
- [163] Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. (2006): Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*. 37(2), 264-279.
- [164] Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982): *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- [165] Pettigrew, A.M. (1979): On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 570-581.
- [166] Pfeffer, J. (1998): Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*. 76(3), 109 - 119.
- [167] Platonova, E.A., Hernandez, R.S., Shewchuk, R.M., Leddy, K.M. (2006): Study of the relationship between organizational culture and organizational outcomes using hierarchical linear modeling methodology. *Quality Management in Health Care*. 15(3), 200-209.
- [168] 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.
- [169] Putnam, R.D. (1993): *Making democracy work*. Princeton, NJ Princeton University Press.

- [170] Robins, S., Coulter, M., (2005). Menadžment. Data Status, Beograd.
- [171] Scandura, T.A., Graen, G.B. (1984): Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*. 69(3), 428-436.
- [172] Scandura, T.A., Graen, G.B., Novak, M.A. (1986): When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*. 71(4), 579-584.
- [173] Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, USA.
- [174] Schein, E.H. (1990): Innovative cultures and adaptive organisations. *Sri Lanka Journal of Development Administration*. 7(2), 9-39.
- [175] Schneider, W.E. (1994): *The Reengineering Alternative. A plan for making your current culture work*. IRWIN.
- [176] Schriesheim, C.A., Neider, L.L., Scandura, T.A., Tepper, B.J. (1992): Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*. 52(1), 135-147.
- [177] Schutte, N.S., Malouff, J.M., Bobik, C., Coston, T.D., Greeson, C., Jedlicka, C., Rhodes, E., Wendorf, G. (2001): Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*. 141(4), 523-536.
- [178] Schwab, K. (2011): *The Global Competitiveness Report 2011–2012*, World Economic Forum Geneva, Switzerland.
- [179] Seabright, M.A., Leventhal, D.A., Fichman, M. (1992): Role of individual attachments to the dissolution of inter-organisational relationships. *Academy of Management Journal*. 35, 22-60.
- [180] Sears, G.J., Holmvall, C.M. (2010). The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Intelligence on Leader–Member Exchange. *Journal of Business And Psychology*, 25(4), 593–605.
- [181] Sempene, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002): Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*. 28(2), 23-30.
- [182] Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R.C. (1996): Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81, 219-227.
- [183] Sharplin, A. (1958). *Strategic Management*, McGraw-Hill, NY.
- [184] Sias, P.M. (1996): Constructing perceptions of differential treatment: An analysis of co-worker discourse. *Communication Monographs*, 63(2), 171-187.
- [185] Sias, P.M., Jablin, F. M. (1995): Differential superior-subordinate relations, perceptions and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- [186] Silverthorne, C. (2004): The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* . 25(7), 592-599.
- [187] Smith, M.L. (2006): Emotional intelligence, leader-member exchange and individual contributions to organizational social capital. In Graen, G.B. (ed.) *Sharing Network Leadership*. Greenwich, CT: Information Age.
- [188] Smith, P.B. (1992): Organizational Behaviour and National Cultures. *British Journal of Management*. 3(1), 39–51.
- [189] Smith, P.B., Bond, M.H. (1998): *Social psychology across cultures*. Prentice Hall, London.
- [190] Snyder, R.A., Bruning, N.S. (1985): Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group & Organization Studies*. 10(1), 81-94.
- [191] Sparrowe, R.T., Liden, R.C. (1997): Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*. 22(2), 522-552.
- [192] Spector, P.E. (1985): Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. 13(6), 693-713.

- [193] Spector, P.E. (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [194] Statistical Office of the Republic of Serbia. (2011): *Women and Men in the Republic of Serbia*. (<http://www.gendernet.rs/rrpage.php?chapter=19>)
- [195] Stepina, L.P., Perrewe, P.L., Hassell, B.L. (1991): A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*. 6(1), 93-104.
- [196] Stringer, L. (2006): The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*. 6(2), 125-142.
- [197] Szabo, E., Reber, G. (2007): Culture and Leadership in Austria. In J. S. Chhokar, F.C. Brodbeck & R. House (Eds.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (109-146). London: Psychology Press.
- [198] Tansky, J.W. (1993): Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- [199] Thierry, H.K., Koopmann-Iawma, A.M. (1984): Motivation and satisfaction. In P. Drenth, H. Thierry, P. Willems, deWolff, C. (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (131-175). New York: Wiley.
- [200] Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*, McGraw-Hill, New York.
- [201] Tkalac Verčić, A., Verčić, D., Sriramesh, K. (2012): Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*. 38(2), 223–230.
- [202] Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- [203] Uhl-Bien, M. (2007): The Achilles' heel of LMX: Reexamining the measurement-theory link. Panelist, the Society for Industrial and Organizational Psychology meetings, New York.
- [204] Useem, J., Useem, R., Donghue, J. (1963): Men in the Middle of the Third Culture: The Roles of American and Non-Western People in Cross-Cultural Administration. *Human Organization*. 22(3), 169-179.
- [205] Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. (2004): Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of predictive Validity and Nomological Net. *Journal of Vocational Behavior*. 65(1), 71-95.
- [206] Waldman, D.A., de Luque, M.S., Washburn, N., House, R.J. et.all (2006): Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*. 37, 823–837.
- [207] Wallack, E.J. (1983): Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*. 37(2), 28-36.
- [208] Ward, C., Bochner, S., Furnham, A. (2001): *The psychology of culture shock* (2ed.). London: Routledge.
- [209] Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E. (2002): The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87, 590-598.
- [210] Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Management*, 11th ed, Mate, Zagreb.
- [211] Weisinger, H. (1998): *Emotional Intelligence at Work*, San Francisco, Jossey-Bass.
- [212] Wilhelm, C.C., Herd, A.M., Steiner, D.D. (1993): Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*. 14(6), 531-544.
- [213] Wong, C.S., Law, K.S. (2002): The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*. 13(3), 243-274.
- [214] Zeidner, M., Matthews G., Roberts, R. (2004): Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*. 53(3), 371-399.
- [215] Zhao, H. (2006): Expectations of recruiters and applicants in large cities of China. *Journal of Managerial Psychology*. 21(5), 459-475.

- [216] Zirkel, S. (2000): Social intelligence: The development and maintenance of purposive behavior. In R. Bar-On and J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Prilozi

Prilog 1



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin

Upitnik:

Istraživanje organizacione kulture i njenog uticaja na pojedine aspekte poslovanja u preduzećima u Srbiji

Osnovni podaci o ispitaniku (nije obavezno):

Ime i prezime: _____

Zvanje: _____

Zanimanje: _____

Preduzeće: _____

Telefon: _____

Potpis: _____

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja stanja nacionalne i organizacione kulture u preduzećima u Srbiji. Takođe, istraživanje je usmereno na utvrđivanje uticaja organizacione kulture na pojedine aspekte poslovanja, kao što su: zadovoljstvo poslom, motivacija i potreba za postignućem, zadovoljstvo komunikacijom, kvalitet odnosa zaposlenih sa nadređenim, razvoj novih proizvoda i ekonomske performanse. Istraživanje će biti realizovano u domaćim preduzećima i stranim preduzećima koja posluju na teritoriji Srbije.

Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je i objavljivanje nekoliko naučnih radova u časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike.

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

Važna napomena: Anketa može biti anonimna (po Vašem izboru), a pojedinačni podaci u svakom slučaju ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,

Mr Jelena Vukonjanski.
e-mail: jelena.vukonjanski@gmail.com
tel: 063 / 520 - 707

A) Podaci o ispitaniku

1. Pol:	Muški 1 Ženski 2	4. Stručna sprema:	Srednja škola..... 1 Viša 2 Visoka 3 Magistar nauka 4 Doktor nauka 5
2. Godine starosti ispitanika:	Ispod 24 1 25 - 29 2 30 - 39 3 40 - 54 4 55 - 59 5 Preko 60 6	5. Zanimanje ispitanika:	Ekonomista 1 Pravnik 2 Inženjer 3 Tehnolog 4 Drugo: 5
3. Godine rada na sadašnjem radnom mestu:	0 - 2 1 3 - 5 2 6 - 10 3 11 - 15 4 Preko 15 5	6. Funkcija u preduzeću:	Direktor / menadžer 1 Šef / rukovodilac 2 Vlasnik / suvlasnik 3 Ekspert / specijalista 4 Drugo: 5

B) Podaci o preduzeću

1. Nacionalno poreklo preduzeća:	Srbija 1 Drugo: 2	6. Osnovna delatnost:	Teška industrija, rudarstvo, energetika 1 Laka industrija 2 Projektovanje, inženjering 3 Proizvodnja robe široke potrošnje 4 Trgovina 5 Usluge 6 Finansijske institucije, banke. 7 Drugo: 8
2. Vlasnička struktura preduzeća:	Državno 1 Privatno. 2 Mešovito. 3	7. Ako je industrija, koja grana:	Tekstilna 1 Drvena, drvoprerađivačka 2 Građevinska 3 Elektroprivreda 4 Mašinska 5 Automobilska, kamioni, traktori 6 Naftna 7 Prehrambena 8 Farmacija i medicinska oprema 9 Drugo: 10
3. Godina osnivanja preduzeća:			
4. Broj radnika zaposlenih u preduzeću:			
5. Broj radnika sa visokom stručnom spremom:			

1. Upitnik za merenje organizacione kulture (GLOBE)

I Deo: Situacija u Vašoj organizaciji kakva **JESTE**

A I 1. U ovoj organizaciji, uredenost i doslednost su izrazito naglašeni, čak i po cenu smanjene inovativnosti:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 2. U ovoj organizaciji ljudi su generalno:						
Agresivni						Ne agresivni
1	2	3	4	5	6	7
A I 3. Put do postizanja uspeha u ovoj organizaciji je:						
Planiranje unapred						Rešavanje problema nakon što se pojave
1	2	3	4	5	6	7
A I 4. U ovoj organizaciji, uobičajeno je:						
Planirati budućnost						Prihvatati status quo
1	2	3	4	5	6	7
A I 5. U ovoj organizaciji, uticaj pojedinca je primarno baziran na:						
Sposobnosti i doprinosu organizaciji						Autoritetu koji daje pozicija
1	2	3	4	5	6	7
A I 6. U ovoj organizaciji, ljudi su generalno:						
Pouzdati						Nepouzdati
1	2	3	4	5	6	7
A I 7. U ovoj organizaciji, menadžeri podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cenu individualnih ciljeva:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 8. U ovoj organizaciji, sastanci se:						
Planiraju unapred (bar 2 nedelje)						Spontano zakazuju (manje od jednog sata unapred)
1	2	3	4	5	6	7
A I 9. U ovoj organizaciji, ljudi su generalno:						
Puni obzira prema drugima						Bezobzirni prema drugima
1	2	3	4	5	6	7
A I 10. U ovoj organizaciji, ljudi su generalno:						
Dominantni						Ne dominantni
1	2	3	4	5	6	7
A I 11. U ovoj organizaciji, članovi grupe su ponosni na individualna postignuća menadžera grupe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 12. Sistem isplate i bonusa u ovoj organizaciji je modelovan tako da uveća:						
Individualni interes						Interes kolektiva
1	2	3	4	5	6	7
A I 13. U ovoj organizaciji se od podređenih očekuje da:						
Poslušaju šefa bez pitanja						Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne slažu
1	2	3	4	5	6	7
A I 14. U ovoj organizaciji, ljudi su generalno:						
Grubi, neljubazni						Blagi, ljubazni
1	2	3	4	5	6	7
A I 15. U ovoj organizaciji, zaposlene podstiču da teže kontinuiranom unapređenju performansi:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 16. U ovoj organizaciji, većina poslova je jednostavna, pretežno izvesna, bez izazova i stresa:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7

A I 17. U ovoj organizaciji, muškarci se podstiču na profesionalni razvoj više nego žene:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 18. U ovoj organizaciji najveće nagrade su bazirane:						
Isključivo na efikasnosti			Na efikasnosti i drugim faktorima (funkciji ili političkim vezama)			Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza
1	2	3	4	5	6	7
A I 19. U ovoj organizaciji, radne instrukcije su detaljne da bi zaposleni znali šta se tačno od njih očekuje:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 20. U ovoj organizaciji, inovativnost u cilju poboljšanja performansi generalno se:						
Značajno nagrađuje			Donekle nagrađuje			Ne nagrađuje
1	2	3	4	5	6	7
A I 21. U ovoj organizaciji, ljudi generalno:						
Imaju osećaj za druge						Nemaju osećaj za druge
1	2	3	4	5	6	7
A I 22. U ovoj organizaciji, fizički zahtevne zadatke najčešće obavljaju:						
Muškarci						Žene
1	2	3	4	5	6	7
A I 23. U ovoj organizaciji, menadžer grupe je ponosan na individualna postignuća članova grupe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 24. U ovoj organizaciji, ljudi generalno:						
Veoma su druželjubivi						Nisu druželjubivi
1	2	3	4	5	6	7
A I 25. U ovoj organizaciji, ljudi koji imaju moć pokušavaju da:						
Povećaju socijalnu distancu od manje moćnih ljudi						Smanje socijalnu distancu sa manje moćnim ljudima
1	2	3	4	5	6	7
A I 26. Zaposleni su lojalni ovoj organizaciji:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 27. U ovoj organizaciji, većina zaposlenih rado uzima izazovne radne zadatke za sebe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 28. Članovi ove organizacije:						
Nisu ponosni što rade za ovu organizaciju			Umereno su ponosni			Veoma su ponosni što rade za ovu organizaciju
1	2	3	4	5	6	7
A I 29. U ovoj organizaciji, zaposleni generalno:						
Veoma su darežljivi						Nisu darežljivi
1	2	3	4	5	6	7
A I 30. U ovoj organizaciji:						
Timski rad se vrednuje više nego individualni rad			Timski i individualni rad se jednako vrednuju			Individualni rad se više vrednuje nego timski rad
1	2	3	4	5	6	7
A I 31. U ovoj organizaciji, većina zaposlenih veruje da bi se poslovima efikasnije upravljalo ako bi bilo:						
Znatno više žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih sada ima)			Žena koliko ih i ima trenutno na važnim pozicijama			Mnogo manje žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih sada ima)
1	2	3	4	5	6	7
A I 32. Kada se zaposleni u organizaciji nađu u konfliktnoj situaciji, kome se obrate da bi razrešili nesuglasicu?						
Nikome			Samo članovima svoje radne grupe			Kažu onome na koga prvo naiđu
1	2	3	4	5	6	7

A I 33. Ova organizacija pokazuje lojalnost prema zaposlenima:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A I 34. Koliki procenat menadžerskih pozicija ove organizacije popunjavaju žene?						
Manje od 10%	10-25	26-44	45-55%	56-75	76-90	Više od 90%
1	2	3	4	5	6	7

II Deo: Situacija u Vašoj organizaciji kakva **TREBA DA BUDE**

A II 1. U ovoj organizaciji, uređenost i doslednost treba da budu izrazito naglašeni, čak i po cenu smanjene inovativnosti:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 2. U ovoj organizaciji ljude treba podsticati da budu:						
Agresivni						Ne agresivni
1	2	3	4	5	6	7
A II 3. U ovoj organizaciji, uspešni ljudi treba da:						
Planiraju unapred						Rešavaju probleme nakon što se pojave
1	2	3	4	5	6	7
A II 4. U ovoj organizaciji, treba da bude uobičajeno:						
Planiranje budućnosti						Prihvatanje statusa quo
1	2	3	4	5	6	7
A II 5. U ovoj organizaciji, uticaj pojedinca treba da bude baziran na:						
Sposobnosti i doprinosu organizaciji						Autoritetu koji daje pozicija
1	2	3	4	5	6	7
A II 6. U ovoj organizaciji, treba podsticati ljude da budu:						
Pouzdati						Nepouzdati
1	2	3	4	5	6	7
A II 7. U ovoj organizaciji, menadžeri treba da podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cenu individualnih ciljeva:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 8. U ovoj organizaciji, sastanci treba da se:						
Planiraju unapred (bar 2 nedelje)						Spontano zakazuju (manje od sat vremena unapred)
1	2	3	4	5	6	7
A II 9. U ovoj organizaciji, ljude treba podsticati da budu:						
Puni obzira prema drugima						Bezobzirni prema drugima
1	2	3	4	5	6	7
A II 10. U ovoj organizaciji, ljude treba podsticati da budu:						
Dominantni						Ne dominantni
1	2	3	4	5	6	7
A II 11. U ovoj organizaciji, članovi grupe treba da budu ponosni na individualna postignuća menadžera grupe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 12. Sistem isplate i bonusa u ovoj organizaciji treba da bude modelovan tako da uveća:						
Individualni interes						Interes kolektiva
1	2	3	4	5	6	7
A II 13. U ovoj organizaciji podređeni treba da:						
Poslušaju šefa bez pitanja						Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne slažu
1	2	3	4	5	6	7
A II 14. U ovoj organizaciji, ljude treba podsticati da budu:						
Grubi, neljubazni						Blagi, ljubazni
1	2	3	4	5	6	7

A II 15. U ovoj organizaciji, zaposlene treba podsticati da teže kontinuiranom unapređenju performansi:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 16. U ovoj organizaciji, osoba čiji rad je jednostavan, pretežno izvestan, bez izazova i stresa:						
Treba da bude zahvalna						Propušta mnogo uzbuđenja
1	2	3	4	5	6	7
A II 17. U ovoj organizaciji, muškarce treba podsticati na profesionalni razvoj više nego žene:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 18. U ovoj organizaciji najveće nagrade treba da su bazirane:						
Isključivo na efikasnosti			Na efikasnosti i drugim faktorima (funkciji ili političkim vezama)			Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza
1	2	3	4	5	6	7
A II 19. U ovoj organizaciji, radne instrukcije treba da budu detaljne da bi zaposleni znali šta se tačno od njih očekuje:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 20. U ovoj organizaciji, inovativnost u cilju poboljšanja performansi treba da bude:						
Značajno nagrađena			Donekle nagrađena			Ne nagrađena
1	2	3	4	5	6	7
A II 21. U ovoj organizaciji, ljude treba podsticati da:						
Imaju osećaj za druge						Nemaju osećaj za druge
1	2	3	4	5	6	7
A II 22. U ovoj organizaciji, fizički zahtevne zadatke najčešće treba da obavljaju:						
Muškarci						Žene
1	2	3	4	5	6	7
A II 23. U ovoj organizaciji, menadžer grupe treba da bude ponosan na individualna postignuća članova grupe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 24. U ovoj organizaciji menadžeri treba da:						
Obezbede detaljne instrukcije za podređene						Daju podređenima slobodu u obavljanju zadataka
1	2	3	4	5	6	7
A II 25. Verujem da bi se poslovanje efikasnije upravljalo u ovoj organizaciji ako bi bilo:						
Znatno više žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih ima)			Žena koliko ih i ima trenutno na važnim pozicijama			Mnogo manje žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih ima)
1	2	3	4	5	6	7
A II 26. U ovoj organizaciji, status i pozicija u hijerarhiji treba da obezbede posebne privilegije:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 27. U ovoj organizaciji, zaposleni treba da osećaju lojalnost prema preduzeću:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 28. U ovoj organizaciji, prihvatanje od strane članova grupe treba da bude veoma važno:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
A II 29. Koliko treba da bude važno članovima Vaše organizacije to što je Vaša organizacija pozitivno posmatrana od strane ljudi koji rade u nekim drugim organizacijama?						
Ne treba da bude važno			Od umerene važnosti			Trebalo bi da bude veoma važno
1	2	3	4	5	6	7

A II 30. U ovoj organizaciji, ljudi treba da:						
Brinu o trenutnoj krizi			Planiraju budućnost			
1	2	3	4	5	6	7
A II 31. Koliko ljudima iz Vaše organizacije treba da smeta negativno komentarisanje organizacije iz okruženja:						
Ne treba da im smeta			Umereno treba da smeta		Trebalo bi mnogo da im smeta	
1	2	3	4	5	6	7
A II 32. U ovoj organizaciji zaposlene treba podsticati da:						
Tolerišu greške			Ne tolerišu greške			
1	2	3	4	5	6	7
A II 33. U ovoj organizaciji, zaposleni treba da uzimaju izazovne radne zadatke za sebe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
A II 34. U ovoj organizaciji, važne strategijske odluke treba da donose:						
Menadžment			Zaposleni			
1	2	3	4	5	6	7
A II 35. U ovoj organizaciji, vreme provedeno u postizanju koncenzusa je:						
Uzalud potrošeno vreme			Nekad uzalud, a nekad dobro potrošeno vreme		Dobro potrošeno vreme	
1	2	3	4	5	6	7
A II 36. Kada se ne slažu sa nadređenima, zaposleni u ovoj organizaciji ipak treba da se generalno slože sa onim što nadređeni kaže ili želi:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
A II 37. Zaposleni u ovoj organizaciji treba :						
Da ne budu ponosni što rade u organizaciji			Da se osećaju umereno ponosni jer rade za organizaciju		Da budu veoma ponosni jer rade za organizaciju	
1	2	3	4	5	6	7
A II 38. U ovoj organizaciji, ljude treba podsticati da budu:						
Veoma velikodušni			Manje velikodušni			
1	2	3	4	5	6	7
A II 39. U ovoj organizaciji, mogućnosti za menadžerske pozicije treba da budu:						
Dostupnije muškarcima nego ženama			Jednako dostupne za muškarce i žene		Dostupnije ženama nego muškarcima	
1	2	3	4	5	6	7
A II 40. U ovoj organizaciji, zaposleni treba da rade:						
Samo individualne projekte			Kako individualne tako i timske projekte		Samo timske projekte	
1	2	3	4	5	6	7
A II 41. U ovoj organizaciji, treba da bude gore kada muškarac ne ispuni zadatak nego kada žena ne ispuni zadatak:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7

2. Upitnik za merenje nacionalne kulture

I Deo: Situacija u društvu kakva **JESTE**

B I 1. U našem društvu, uredenost i doslednost su izrazito naglašeni, čak i po cenu smanjene inovativnosti:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B I 2. U našem društvu ljudi su generalno:						
Agresivni			Ne agresivni			
1	2	3	4	5	6	7
B I 3. U našem društvu, uobičajeno je:						
Planiranje unapred			Rešavati probleme nakon što se pojave			
1	2	3	4	5	6	7

B I 4. U našem društvu, uobičajeno je: Planirati budućnost	1	2	3	4	5	6	Prihvataći status quo 7
B I 5. U našem društvu, uticaj pojedinca je primarno baziran na: Sposobnosti i doprinosu društvu	1	2	3	4	5	6	Autoritetu koji daje pozicija 7
B I 6. U našem društvu, ljudi su generalno: Pouzdati	1	2	3	4	5	6	Nepouzdati 7
B I 7. U našem društvu, menadžeri podstiču kolektivnu lojalnost, čak i po cenu individualnih ciljeva: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7
B I 8. U našem društvu, socijalne aktivnosti se: Planiraju unapred (bar 2 nedelje)	1	2	3	4	5	6	Spontano zakazuju (manje od sat vremena unapred) 7
B I 9. U našem društvu, ljudi su generalno: Puni obzira prema drugima	1	2	3	4	5	6	Bezobzirni prema drugima 7
B I 10. U ovom društvu, ljudi su generalno: Dominantni	1	2	3	4	5	6	Ne dominantni 7
B I 11. U ovom društvu, deca su ponosna na individualna postignuća svojih roditelja: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7
B I 12. Ekonomski sistem je uređen tako da maksimizuje: Individualni interes	1	2	3	4	5	6	Interes kolektiva 7
B I 13. U ovom društvu, od podređenih se očekuje da: Poslušaju šefa bez pitanja	1	2	3	4	5	6	Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne slažu 7
B I 14. U ovom društvu ljudi su generalno: Grubi, neljubazni	1	2	3	4	5	6	Blagi, ljubazni 7
B I 15. U ovom društvu, studente podstiču da se kontinuirano usavršavaju: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7
B I 16. U ovom društvu, većina ljudi vodi jednostavan, miran, stabilan, pretežno izvestan život, uz malo neočekivanih događaja: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7
B I 17. U ovom društvu, dečaci se podstiču više nego devojčice da ostvare više obrazovanje: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7
B I 18. U našem društvu, najveće nagrade su bazirane: Isključivo na efikasnosti	1	2	3	4	5	6	Na efikasnosti i drugim faktorima (funkciji ili političkim vezama) Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza 7
B I 19. U ovom društvu, društveni zahtevi i uputstva su izrečeni do detalja, tako da građani tačno znaju šta se od njih očekuje: Potpuno se slažem	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Ne slažem se 7

B I 20. U ovom društvu, inovativnost se generalno:						
Značajno nagrađuje			Donekle nagrađuje			Ne nagrađuje
1	2	3	4	5	6	7
B I 21. U ovom društvu, ljudi generalno:						
Imaju osećaj za druge						Nemaju osećaj za druge
1	2	3	4	5	6	7
B I 22. U ovom društvu, veći je izbor atletskih i sportskih programa za:						
Dečake						Devojčice
1	2	3	4	5	6	7
B I 23. U ovom društvu, roditelji su ponosni na individualna postignuća svoje dece:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B I 24. Ovo društvo ima pravila ili zakone za pokrivanje:						
Skoro svake situacije			Nekih situacija			Malo situacija
1	2	3	4	5	6	7
B I 25. U ovom društvu, ljudi generalno:						
Veoma su druželjubivi						Nisu druželjubivi
1	2	3	4	5	6	7
B I 26. U ovom društvu, ljudi koji imaju moć pokušavaju da:						
Povećaju socijalnu distancu od manje moćnih ljudi						Smanje socijalnu distancu sa manje moćnim ljudima
1	2	3	4	5	6	7
B I 27. U ovom društvu, rang i položaj u hijerarhiji donose specijalne privilegije:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B I 28. U ovom društvu, stari roditelji uglavnom žive kod kuće sa svojom decom:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B I 29. U ovom društvu, prihvatanje od strane drugih članova grupe je veoma važno:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B I 30. U ovom društvu, najveći broj ljudi:						
Žive za sadašnjost pre nego za budućnost						Žive za budućnost više nego za sadašnjost
1	2	3	4	5	6	7
B I 31. U ovom društvu, ljudi stavljaju akcenat na:						
Rešavanje tekućih problema						Planiranje budućnosti
1	2	3	4	5	6	7
B I 32. U ovom društvu, ljudi generalno:						
Tolerišu greške						Ne tolerišu greške
1	2	3	4	5	6	7
B I 33. U ovom društvu, ljudi generalno:						
Veoma su velikodušni						Nisu velikodušni
1	2	3	4	5	6	7
B I 34. U ovom društvu, moć je:						
Koncentrisana u vrhu						Raspodeljena u društvu
1	2	3	4	5	6	7
B I 35. U ovom društvu:						
Timski duh se vrednuje više nego individualizam			Timski duh i individualizam se jednako vrednuju			Individualizam se vrednuje više nego timski duh
1	2	3	4	5	6	7
B I 36. U ovom društvu, gore je kada je dečak loš u školi nego kada je devojčica loša u školi:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7

B I 37. U ovom društvu, ljudi generalno teže materijalnim stvarima:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B I 38. U ovom društvu je više verovatno da će na visokoj poziciji biti:						
Muškarac			Muškarci i žene su jednaki			Žena
1	2	3	4	5	6	7
B I 39. U ovom društvu, deca žive sa svojim roditeljima dok se ne venčaju:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7

II Deo: Situacija u društvu kakva **TREBA DA BUDE**

B II 1. U ovom društvu, uređenost i doslednost treba da budu izrazito naglašeni, čak i po cenu smanjene inovativnosti:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B II 2. U ovom društvu, ljude treba podsticati da budu:						
Agresivni						Ne agresivni
1	2	3	4	5	6	7
B II 3. Verujem da, u ovom društvu, uspešni ljudi treba da:						
Planiraju unapred						Rešavaju probleme nakon što se pojave
1	2	3	4	5	6	7
B II 4. Verujem da, u ovom društvu, uobičajeno treba da bude:						
Planiranje budućnosti						Prihvatanje statusa quo
1	2	3	4	5	6	7
B II 5. Verujem da, u ovom društvu, uticaj pojedinca treba da bude baziran na:						
Sposobnosti i doprinosu društvu						Autoritetu koji daje pozicija
1	2	3	4	5	6	7
B II 6. U ovom društvu, ljude treba ohrabriti da budu:						
Pouzđani						Nepouzđani
1	2	3	4	5	6	7
B II 7. Verujem da menadžeri treba da podstiču kolektivnu lojalnost, čak i po cenu individualnih ciljeva:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B II 8. Verujem da socijalna okupljanja treba :						
Planirati unapred (bar 2 nedelje)						Spontano zakazivati (manje od sat vremena unapred)
1	2	3	4	5	6	7
B II 9. U ovom društvu, ljude treba podsticati da budu:						
Puni obzira prema drugima						Bezobzirni prema drugima
1	2	3	4	5	6	7
B II 10. U ovom društvu, ljude treba podsticati da budu:						
Dominantni						Ne dominantni
1	2	3	4	5	6	7
B II 11. U ovom društvu, deca treba da budu ponosna na individualna postignuća svojih roditelja:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram			Ne slažem se
1	2	3	4	5	6	7
B II 12. Verujem da ekonomski sistem, u ovom društvu, treba da bude postavljen tako da maksimizira:						
Individualni interes						Interes kolektiva
1	2	3	4	5	6	7

B II 13. Verujem da podređeni treba da:						
Poslušaju šefa bez pitanja						Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne slažu
1	2	3	4	5	6	7
B II 14. U ovom društvu, ljude treba podsticati da budu:						
Grubi, neljubazni						Blagi, ljubazni
1	2	3	4	5	6	7
B II 15. Verujem da studente treba podsticati da se kontinuirano usavršavaju:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 16. Mislim da osoba koja vodi jednostavan, miran, stabilan, pretežno izvestan život, uz malo neočekivanih događaja:						
Trebalo da bude zahvalna						Propušta mnogo uzbuđenja
1	2	3	4	5	6	7
B II 17. Verujem da dečake treba podsticati više od devojčica da postignu visoko obrazovanje:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 18. Verujem da najveće nagrade treba da su bazirane:						
Isključivo na efikasnosti			Na efikasnosti i drugim faktorima (funkciji ili političkim vezama)		Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza	
1	2	3	4	5	6	7
B II 19. Verujem da društveni zahtevi i uputstva treba da budu izrečeni do detalja, tako da građani tačno znaju šta se od njih očekuje:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 20. Verujem da inovativnost generalno treba da bude:						
Značajno nagrađena			Donekle nagrađena		Ne nagrađena	
1	2	3	4	5	6	7
B II 21. U ovom društvu, ljude treba podsticati da:						
Imaju osećaj za druge						Nemaju osećaj za druge
1	2	3	4	5	6	7
B II 22. Verujem da treba da postoji veći akcenat na atletskim i sportskim programima za:						
Dečake						Devojčice
1	2	3	4	5	6	7
B II 23. U ovom društvu, roditelji treba da budu ponosni na individualna postignuća svoje dece:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 24. Verujem da društvo treba da ima pravila ili zakone koji pokrivaju:						
Skoro sve situacije			Većinu situacija		Nekoliko situacija	
1	2	3	4	5	6	7
B II 25. Verujem da lideri u ovom društvu treba da:						
Obezbede detaljne planove za ostvarenje ciljeva						Dozvole ljudima slobodu u postizanju ciljeva
1	2	3	4	5	6	7
B II 26. Verujem da bi društvo bilo uspešnije vođeno kada bi bilo:						
Mnogo više žena na pozicijama vlasti nego sada			Približno jednako žena na pozicijama vlasti kao i sada		Mnogo manje žena na pozicijama vlasti nego sada	
1	2	3	4	5	6	7
B II 27. U ovom društvu ljude treba podsticati da budu:						
Druželjubivi						Ne druželjubivi
1	2	3	4	5	6	7
B II 28. Verujem da ljudi na pozicijama vlasti treba da:						
Povećaju socijalnu distancu od manje moćnih individua						Smanje socijalnu distancu sa manje moćnim individua
1	2	3	4	5	6	7

B II 29. Koliko treba da bude važno članovima Vašeg društva, da lica u drugim društvima pozitivno vide Vaše društvo?						
Ne treba da bude važno			Od umerene važnosti		Treba da bude veoma važno	
1	2	3	4	5	6	7
B II 30. Verujem da ljudi treba da:						
Žive za sadašnjost			Žive za budućnost			
1	2	3	4	5	6	7
B II 31. U ovom društvu, ljudi treba da:						
Tolerišu greške			Ne tolerišu greške			
1	2	3	4	5	6	7
B II 32. Verujem da ljudi treba da postavljaju izazovne ciljeve za sebe:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 33. Kada su u neslaganju sa odraslima, mladi treba da poštuju starije:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 34. Članovi ovog društva treba da se:						
Ne ponose što su članovi ovog društva			Umereno ponose što su članovi ovog društva		Ponose što su članovi ovog društva	
1	2	3	4	5	6	7
B II 35. Verujem da moć treba da bude:						
Koncentrisana u vrhu			Raspodeljena u društvu			
1	2	3	4	5	6	7
B II 36. U ovom društvu, većina ljudi preferira:						
Samo individualne sportove			Kako individualne, tako i grupne sportove		Samo grupne sportove	
1	2	3	4	5	6	7
B II 37. Verujem da je:						
Timski rad bolji nego individualni			Timski i individualni rad jednako dobar		Individualni rad bolji nego timski	
1	2	3	4	5	6	7
B II 38. Verujem da treba da je gore za dečaka kada je loš u školi nego za devojčicu:						
Potpuno se slažem			Ne slažem se niti negiram		Ne slažem se	
1	2	3	4	5	6	7
B II 39. Verujem da mogućnosti za menadžerske pozicije treba da budu:						
Dostupnije muškarcima nego ženama			Jednako dostupne za muškarce i žene		Dostupnije ženama nego muškarcima	
1	2	3	4	5	6	7

3. Upitnik za merenje zadovoljstva poslom i dimenzijama posla

Ocene imaju sledeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 6 (potpuno se slažem).

1.	Osećam da sam adekvatno nagrađen za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
2.	Imam malo prilike za promociju mog rada.	1	2	3	4	5	6
3.	Moj nadređeni je kompetentan za posao koji obavlja.	1	2	3	4	5	6
4.	Nisam zadovoljan sa beneficijama koje primam.	1	2	3	4	5	6
5.	Kada dobro uradim posao dobijam priznanje koje mi pripada.	1	2	3	4	5	6
6.	Brojna pravila i procedure otežavaju dobro izvršavanje posla.	1	2	3	4	5	6
7.	Volim ljude sa kojima radim.	1	2	3	4	5	6
8.	Ponekad imam osećaj da je moj posao bez smisla.	1	2	3	4	5	6

9.	Komunikacija u organizaciji je dobra.	1	2	3	4	5	6
10.	Povišice su male i retke.	1	2	3	4	5	6
11.	Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu promovisani.	1	2	3	4	5	6
12.	Moj nadređeni nije fer prema meni.	1	2	3	4	5	6
13.	Benefiti koje dobijamo u našoj organizaciji su slični kao i u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
14.	Ne osećam da je posao koji obavljam cenjen.	1	2	3	4	5	6
15.	Moji pokušaji da uradim dobar posao su retko blokirani.	1	2	3	4	5	6
16.	Osećam da moram na poslu više da radim, zato što su moji saradnici nekompetentni.	1	2	3	4	5	6
17.	Volim da obavljam poslove na mom radnom mestu.	1	2	3	4	5	6
18.	Ciljevi organizacije mi nisu jasni.	1	2	3	4	5	6
19.	Imam osećaj da nisam dovoljno cenjen u organizaciji, kada razmišljam o tome koliko sam plaćen.	1	2	3	4	5	6
20.	Zaposleni imaju šansu za napredovanje kao i u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
21.	Moj nadređeni pokazuje veoma malo interesovanje za osećanja zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
22.	Benefiti koje dobijamo su pravedni.	1	2	3	4	5	6
23.	Retka su priznanja za one koji vredno rade.	1	2	3	4	5	6
24.	Moram mnogo da radim na mom radnom mestu.	1	2	3	4	5	6
25.	Zadovoljan sam svojim saradnicima.	1	2	3	4	5	6
26.	Često imam osećaj da ne znam šta se dešava u mojoj radnoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6
27.	Ponosan sam na posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
28.	Zadovoljan sam sa šansama za porast plate.	1	2	3	4	5	6
29.	Postoje benefiti koje ne dobijamo a koje bi trebalo da dobijemo.	1	2	3	4	5	6
30.	Imam simpatije za mog nadređenog.	1	2	3	4	5	6
31.	Nemam osećaj da su moji rezultati nagrađeni onako kako bi trebali biti.	1	2	3	4	5	6
32.	Zadovoljan sam šansama za promociju.	1	2	3	4	5	6
33.	Imam suviše sukoba na radnom mestu.	1	2	3	4	5	6
34.	Uživam u poslu.	1	2	3	4	5	6
35.	Radni zadaci nisu dobro objašnjeni.	1	2	3	4	5	6
36.	Moj posao zahteva suviše administriranja.	1	2	3	4	5	6

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

Ocene imaju sledeće značenje: 1 (vrlo slabo) do 5 (odlično).

1.	U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom?	1	2	3	4	5
2.	U kom stepenu Vaš rukovodilac razume Vaše radne probleme i potrebe?	1	2	3	4	5

3.	U kom stepenu osećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale?	1	2	3	4	5
4.	Bez obzira koliki je formalni autoritet izgradio Vaš rukovodilac, u kom stepenu on želi da stečenu moć koristi da bi vam pomogao u rešavanju problema na radnom mestu?	1	2	3	4	5
5.	Bez obzira koliki je formalni autoritet izgradio Vaš rukovodilac, u kom stepenu je on spreman da Vas "izvlači iz škripca" čak i na sopstvenu štetu, ako Vam je to zaista potrebno?	1	2	3	4	5
6.	U kom stepenu imate poverenje u odluke rukovodioca da biste ih branili?	1	2	3	4	5
7.	Kako biste okarakterisali efikasnost Vaših radnih relacija sa rukovodiocem?	1	2	3	4	5

5. Upitnik za merenje zadovoljstva komunikacijom

Ocene imaju sledeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 10 (potpuno se slažem).

1.	Informacije o nagrađivanju zaposlenih su javne.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Postoje informacije koje su dostupne samo za odabrane članove organizacije.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Komunikacija sa drugim zaposlenima u mom odeljenju je precizna i slobodno se odvija.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Informacije u vezi sa zahtevima mogu posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Pisana uputstva i izveštaji su jasni i kratki.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Rukovodilac je spreman da me sasluša ako imam neke primedbe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Rukovodilac je spreman da ponudi rešenje za probleme u mom poslu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	U slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo prenose.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Informacije potrebne za moj posao stižu na vreme.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Komunikacija između odeljenja je aktivna (razmenjuju se potrebne informacije).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Informacije u vezi sa ciljevima i politikom organizacije su celovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Stavovi u vezi sa komunikacijom u organizaciji su u osnovi ispravni (razmeni informacija se pridaje veliki značaj).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Informacije u vezi sa politikom i ciljevima odeljenja su celovite.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Sastanci su dobro organizovani, sa jasnim ciljem i kratki.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Informacije u vezi sa profitom organizacije i njenim ukupnim položajem na tržištu su celovite.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava "porodičnu atmosferu" među zaposlenima).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Glasine nisu prisutne u organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Publikacije organizacije (npr. fabričke novine) su korisne i zanimljive.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Količina informacija u organizaciji je odgovarajuća.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	Zaposleni u mojoj organizaciji imaju smisla za komunikaciju (dobra je razmena informacija).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Informacije o uspesima i padovima organizacije su dostupne zaposlenima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Konflikti među zaposlenima se rešavaju kroz razmenu mišljenja.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Komunikacija u organizaciji mi pomaže da se osećam kao njen važan deo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24.	Informacije u vezi sa napredkom u mom poslu su celovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Informacije u vezi sa promenama u organizaciji su celovite i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	Komunikacija u organizaciji deluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	Rukovodilac je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rešavanju.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Moje angažovanje u poslu je zapaženo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Informacije o proceni mojih radnih dostignuća su kompletne i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.	Uputstva koja dobijam kako da rešim eventualne probleme u mom poslu su korisne i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.	Informacije o merama koje preduzimaju vlasti, a koje se odražavaju na rad organizacije su kompletne i pravovremene.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.	Informacije o tome kako se moj posao vrednuje u odnosu na druge zaposlene su mi dostupne.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.	Rukovodilac ima u mene poverenje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.	Rukovodilac me podržava.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.	Radna grupa (tim) je dobro formiran i odnosi u njoj su dobri.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.	Rukovodilac je spreman da prihvati nove ideje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pitanja samo za supervizora											
1.	Zaposleni kojima rukovodim se odgovorno ponašaju u odnosu na direktive koje im se upućuju.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Zaposleni kojima rukovodim prihvataju vrednovanje njihovog rada, sugestije i kritike.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Zaposleni kojima rukovodim imaju odgovornost za upućivanje informacija prema gore (prema šefovima).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Zaposleni kojima rukovodim mi šalju potrebne informacije i pre nego što to od njih zatražim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Supervizor nije preopterećen komunikacijom sa zaposlenima kojima rukovodi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Upitnik za merenje emocionalne inteligencije

Ocene imaju sledeće značenje: 1 (vrlo slabo prisutne sposobnosti) do 5 (izuzetno prisutne sposobnosti).

1.	Sposobnost da se različiti unutrašnji psihološki "signali" prepoznaju i pridruže odgovarajućim emocijama.	1	2	3	4	5
2.	Sposobnost relaksiranja u situacijama kada je prisutan pritisak.	1	2	3	4	5
3.	Sposobnost intenziviranja volje za zadatak.	1	2	3	4	5
4.	Poznavanje uticaja koje sopstveno ponašanje vrši na druge.	1	2	3	4	5
5.	Iniciranje uspešnog rešavanja konflikta sa drugima.	1	2	3	4	5
6.	Brzo uspostavljanje stabilnosti nakon ljutnje.	1	2	3	4	5
7.	Znanje o tome u kojim situacijama je kod Vas prisutna ljutnja.	1	2	3	4	5
8.	Brzo "regulisanje" kada je situacija pod pritiskom.	1	2	3	4	5
9.	Prepoznavanje kada je kod drugih prisutan stres.	1	2	3	4	5
10.	Uspostavljanje konsenzusa sa drugima.	1	2	3	4	5
11.	Sposobnost prepoznavanja koja su sopstvena osećanja trenutno prisutna.	1	2	3	4	5

12.	Uspostavljanje unutrašnjeg dijaloga kada je potrebno promeniti emocije.	1	2	3	4	5
13.	Samomotivacija kada posao koji se obavlja nije interesantan.	1	2	3	4	5
14.	Pomaganje drugima da upravljaju svojim emocijama.	1	2	3	4	5
15.	Pomaganje drugima da se osećaju dobro.	1	2	3	4	5
16.	Sposobnost da identifikujete kada doživljavate promenu raspoloženja.	1	2	3	4	5
17.	Sposobnost da ostanete hladnokrvni kada ste predmet ljutnje drugih.	1	2	3	4	5
18.	Prekidate ili menjate neefektivno ponašanje.	1	2	3	4	5
19.	Pokazujete empatiju prema drugima.	1	2	3	4	5
20.	Dajete savete i podršku drugima kada im je to potrebno.	1	2	3	4	5
21.	Poznajete situacije u kojima zauzimate odbrambeni stav.	1	2	3	4	5
22.	Poznajete situacije kada negativno razmišljate i imate sposobnost da to promenite.	1	2	3	4	5
23.	Sledite svojim delima ono što ste rekli.	1	2	3	4	5
24.	Angažujete se u intimnoj konverzaciji sa drugima.	1	2	3	4	5
25.	Brzo uzvraćate na emocije drugih.	1	2	3	4	5

Primedbe, sugestije, zapažanja: