

UNIVERZITET U BEOGRADU  
FILOZOFSKI FAKULTET

Biljana Lj. Mirković

**SOCIO-PSIHOLOŠKI ČINIOCI  
ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG  
PONAŠANJA**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF PHILOSOPHY

Biljana Lj. Mirković

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016

**Mentor:**

Prof. dr Svetlana Čizmić

Redovni profesor Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

**Članovi komisije:**

Prof. dr Mirosava Đurišić-Bojanović

Vanredni profesor Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Veljko Đurić

Vanredni profesor Fakulteta za pravne i poslovne studije „Dr Lazar Vrkatić“

Univerziteta Union

Doc. dr Ivana Petrović

Docent Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

**Datum odbrane:** \_\_\_\_\_

## Zahvalnice

Zahvaljujem se mentorki prof. dr Svetlani Čizmić koja me je ohrabivala da istražujem novu oblast, postavljala suštinska pitanja i davala podršku.

Zahvaljujem se i članovima komisije doc. dr Ivani Petrović i prof. dr Miroslavi Đurišić-Bojanović koje su svojim sugestijama pomogle da se tekst koji je pred vama značajno unapredi. Koristim priliku da se zahvalim i prof. dr Desimiru Pajević koji me je, nakon završetka osnovnih studija u Banja Luci, inspirisao da svoje školovanje nastavim na Odjeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

Veliku zahvalnost dugujem i mojim prijateljima iz Beča i Banja Luke: Simonu Martin, Miroslavu Moćević, Lidiji Dangubić, Biljani Jelisavac, Dijani Đurić i Radenku Stanić, bez čije logističke podrške ovo istraživanje ne bi bilo sprovedeno.

Konačno, želim da se zahvalim mom suprugu Srećku Ristić, i mojim roditeljima, Nadi i Ljubanu Mirković, za neizmjernu podršku, ljubav i strpljenje.

## **Socio-psihološki činioci odgovornog organizacionog ponašanja**

### **Rezime**

Individualno diskreciono ponašanje zaposlenih koje nije direktno prepoznato od strane formalnog sistema nagrađivanja u organizaciji, a koje potpomaže efikasno funkcionisanje organizacije zovemo odgovornim organizacionim ponašanjem. Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji, povećava produktivnost zaposlenih, povećava stabilnost organizacijskih performansi i omogućava efikasnije prilagođavanje organizacije promjenama u okruženju. Za dispozicione karakteristike zaposlenih, poput dimenzija ličnosti i stavova prema radu i organizaciji, pokazano je da imaju značajnu ulogu u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. S druge strane, malo se zna o ulozi karakteristika organizacije i vrijednosti nacionalne kulture u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Stoga je pred istraživanje postavljeno slijedeće pitanje: da li se na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije može predvidjeti odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, te koja od ovih karakteristika u najvećoj mjeri predviđa odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih? Zanimalo nas je i da li postoje razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža, te da li postoji razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi, u ovom slučaju nacionalnoj kulturi Republike Srpske i Austrije. Pored toga, zanimalo nas je i da li vrijednosti nacionalne kulture moderiraju odnos između dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Da bismo odgovorili na postavljena pitanja sprovedeno je istraživanje na uzorku od 651 zaposlenika, odnosno 332 zaposlenih iz 14 organizacija društvenog i privatnog sektora iz Republike Srpske sa teritorije grada Banja Luke i 319 zaposlenih iz 13 organizacija društvenog i privatnog sektora iz Austrije sa teritorije grada Beča.

Rezultati su pokazali da odanost organizaciji daje najveći doprinos odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije snažan doprinos daje i zadovoljstvo poslom. Niži ali značajan doprinos odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije daje i savjesnost, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije značajan doprinos daje i ekstraverzija. Organizaciona pravda doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije jedino putem odanosti organizaciji, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije i putem zadovoljstva poslom. Podržavajuće i direktivno rukovođenje jedino putem zadovoljstva poslom daju značajan doprinos odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije. Ovi nalazi govore u prilog tome da najsnažniji efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruju stavovi prema radu i organizaciji, da dimenzije ličnosti nemaju tako snažan efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji, te da se efekt karakteristika organizacije na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruje indirektno – putem stavova prema radu i organizaciji.

Nacionalna kultura moderira snagu i značaj dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u predviđanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Kada je riječ o dimenzijama ličnosti, odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske pozitivno doprinosi jedino savjesnost, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije, uz savjesnost koja ima najveći pozitivni doprinos, pozitivno doprinosi i ekstraverzija. Što se tiče stavova prema radu, odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske pozitivno doprinosi jedino odanost organizaciji, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije, uz odanost organizaciji koja ima najveći pozitivni doprinos, značajan doprinos daje i zadovoljstvo poslom – pri tome zadovoljstvo nagrađivanjem negativno doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima pozitivno doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih. Kada je riječ o karakteristikama organizacije, organizaciona pravda pozitivno doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Republike Srpske jedino putem odanosti organizaciji, a odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih iz Austrije, osim putem odanosti organizaciji, još

snažnije i putem zadovoljstva međuljudskim odnosima. Podržavajuće i direktivno rukovođenje daju značajan doprinos odgovornom organizacionom ponašanju jedino zaposlenih u Austriji i to putem zadovoljstva poslom – pri tome podržavajuće rukovođenje pozitivno doprinosi zadovoljstvu nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje negativno doprinosi zadovoljstvu međuljudskim odnosima.

Pored toga, rezultati pokazuju da su zaposleni iz Republike Srpske skloniji odgovornom organizacionom ponašanju od zaposlenih Austrije. Takođe, rezultati pokazuju da su žene sklonije interpersonalnom odgovornom postupanju, da su zaposleni sa završenom srednjom školom, višom školom i fakultetom ili postdiplomskim studijem skloniji interpersonalnom odgovornom postupanju od zaposlenih sa završenom osnovnom školom ili manje, te da su zaposleni starosti 56 godina i više najskloniji organizacijski odgovornom postupanju, a da su zaposleni starosti do 25 godina najmanje skloni organizacijski odgovornom postupanju.

***Ključne riječi:** odgovorno organizaciono ponašanje, dimenzije ličnosti, stavovi prema radu i organizaciji, karakteristike organizacije, nacionalna kultura*

**Naučna oblast:** Psihologija

**Uža naučna oblast:** Psihologija rada

**UDK:** 316::159.9]:005.32(043.3)

## **Socio-psychological factors of Organizational Citizenship Behavior**

### **Abstract**

Individual discretionary behavior of employees which is not directly recognized by the formal system of rewarding in the organization, and which supports the effective functioning of the organization is called organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior of employees facilitates the coordination of activities within the organization, increases the productivity of employees, enhances the stability of organizational performance and provides more effective adjustment of the organization to the changes in its surrounding. It is proven that dispositional characteristics of employees, such as personality traits and attitudes towards the work and organization, have important role in expressing the organizational citizenship behavior of employees. On the other hand, we do not know much about the role that the characteristics of organization and values of national culture have in expressing the organizational citizenship behavior of employees.

Therefore, prior to the research we asked the following question: is it possible to predict the organizational citizenship behavior of employees on the basis of dimensions of five-factor model of personality, attitudes towards work and organization and characteristics of organization, and which of these characteristics predict the organizational citizenship behavior of employees to the greatest extent? We were also interested in finding out if there were any differences in the expression of the organizational citizenship behavior of employees considering the demographic characteristics of employees such as the gender, age, educational level and length of service, as well as if there was difference in the expression of the organizational citizenship behavior of employees with regard to affiliation to a certain national culture, in this case the national cultures of the Republic of Srpska and Austria. In addition to this, we were also interested in discovering if the values of national culture moderate the relations between the personality traits, attitudes towards work and organization, characteristics of organization and organizational citizenship behavior of employees. In order to provide answers to the above questions we conducted a research on the sample of 651 employees, i.e. 332 employees from 14 organizations of the public and private



sector from the Republic of Srpska, territory of the city of Banja Luka and 319 employees from 13 organizations of the public and private sector from Austria, territory of the city of Vienna.

The results showed that the commitment to the organization gives the largest contribution to the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska and Austria, while the job satisfaction provides strong contribution to the organizational citizenship behavior of employees in Austria. Lower, but also significant, contribution to the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska and Austria is given due to the conscientious, while the organizational citizenship behavior of employees in Austria is due to the extroversion. Organizational justice contributes to the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska and Austria only through the loyalty to organization, while the same contributes to the organizational citizenship behavior of employees in Austria through the job satisfaction as well. Supportive and directive management may contribute to the organizational citizenship behavior of employees in Austria only through the job satisfaction. These findings support the fact that the attitude towards the work and organization has the strongest effect on the organizational citizenship behavior of employees, that personality traits do not have such a powerful effect on the organizational citizenship behavior of employees as the attitudes towards work and organization, and that the characteristics of organization influence the organizational citizenship behavior of employees indirectly – through the attitudes towards work and organization.

National culture moderates the strength and the importance of dimensions of the five-factor personality model, attitudes towards the work and organization and characteristics of organization in predicting the organizational citizenship behavior of employees. When it comes to the personality traits, only conscientious positively contributes to the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska, while in Austria conscientious has the greatest positive contribution to the organizational citizenship behavior of employees which is also positively influenced by extraversion. As far as the attitude towards the work is concerned, the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska is positively contributed only by the loyalty to organization, which has the largest positive contribution to the

organizational citizenship behavior of employees in Austria, but here a significant contribution is also given by the job satisfaction – at the same time the satisfaction due to rewarding negatively contributes to the organizational citizenship behavior while the satisfaction due to the interpersonal relationships positively contributes to the organizational citizenship behavior of employees. When it comes to the characteristics of organization, the organizational justice positively contributes to the organizational citizenship behavior of employees in the Republic of Srpska only through the loyalty to organization, while the loyalty to organization and satisfaction due to the interpersonal relationships positively contribute to the organizational citizenship behavior of employees in Austria. Supportive and directive leadership give significant contribution to the organizational citizenship behavior of employees in Austria only, due to the job satisfaction – supportive leadership positively contributes to the satisfaction due to rewarding, while directive leadership negatively contributes to satisfaction due to the interpersonal relationships.

In addition, results show that the employees in the Republic of Srpska are more prone to the organizational citizenship behavior than the employees in Austria. The results proved that the women are more inclined to interpersonal citizenship behavior, that the employees holding a high-school degree, college degree or master's degree are more prone to interpersonal citizenship behavior than the employees holding only elementary school degree or less. It also showed that the employees who are 56 and older are the most prone to the organizational citizenship behavior, while the employees who are up to 25 years old are the least prone to the organizational citizenship behavior.

***Key words:*** *organizational citizenship behavior, personality traits, attitude towards work and organization, national culture*

**Scientific topic:** Psychology

**Narrow scientific topic:** Work and organizational psychology

**UDC:** 316::159.9]:005.32(043.3)

## SADRŽAJ

<b>I TEORIJSKI UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Organizaciono ponašanje.....</b>	<b>2</b>
1.1. Koncept odgovornog organizacionog ponašanja .....	2
1.2. Koncepti srodni odgovornom organizacionom ponašanju .....	4
1.3. Dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja .....	7
1.4. Model odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormana.....	9
1.5. Teorijski pristup u razumjevanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih .....	13
1.5.1. Teorija socijalne razmjene .....	13
1.6. Determinante odgovornog organizacionog ponašanja .....	14
1.6.1. Individualne karakteristike zaposlenih .....	15
1.6.2.1. Karakteristike ličnosti .....	15
1.6.2.2. Demografske karakteristike zaposlenih .....	19
1.6.2.3. Stavovi prema radu i organizaciji .....	21
1.6.2. Ponašanje lidera.....	24
1.6.3. Karakteristike zadataka .....	27
1.6.4. Karakteristike organizacije.....	28
1.6.5. Vrijednosti nacionalne kulture .....	30
1.7. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih .....	31
1.7.1. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih za performanse i uspjeh organizacije.....	32
1.7.2. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih za evaluaciju performansi zaposlenih.....	36
<b>2. Petofaktorski model ličnosti.....</b>	<b>39</b>
2.1. Ekstraverzija.....	40
2.2. Otvorenost.....	40
2.3. Savjesnost .....	41
2.4. Prijatnost .....	41
2.5. Neuroticizam .....	42
2.6. Istraživanja Pet faktora ličnosti i ponašanja zaposlenih .....	43
<b>3. Zadovoljstvo poslom .....</b>	<b>45</b>
3.1. Određenje zadovoljstva poslom .....	45
3.1.1. Zadovoljstvo aspektima posla .....	46
3.2. Istraživanja zadovoljstva poslom i ponašanja zaposlenih .....	47
<b>4. Odanost organizaciji .....</b>	<b>48</b>
4.1. Određenje odanosti organizaciji.....	49
4.1.1. Afektivna odanost organizaciji.....	49
4.1.2. Instrumentalna odanost organizaciji.....	50
4.1.3. Normativna odanost organizaciji.....	50
4.2. Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih .....	51
<b>5. Organizaciona pravda.....</b>	<b>53</b>
5.1. Određenje organizacione pravde .....	53
5.1.1. Distributivna pravda .....	54
5.1.2. Proceduralna pravda .....	55
5.1.3. Interpersonalna pravda.....	55
5.1.4. Informativna pravda.....	56

5.2. Istraživanja organizacione pravde i ponašanja zaposlenih .....	56
<b>6. Rukovođenje.....</b>	<b>58</b>
6.1. Stil rukovođenja .....	59
6.1.1. Direktivno rukovođenje .....	60
6.1.2. Podržavajuće rukovođenje .....	60
6.2. Istraživanja direktivnog i podržavajućeg rukovođenja i ponašanja zaposlenih.....	61
<b>7. Nacionalna kultura.....</b>	<b>62</b>
7.1. Dimenzije nacionalne kulture .....	63
7.1.1. Distanca moći .....	64
7.1.2. Izbjegavanje neizvjesnosti .....	64
7.1.3. Individualizam – kolektivizam .....	65
7.1.4. „Muške“ – „ženske“ vrijednosti .....	66
7.2. Nacionalna kultura Republike Srpske i Austrije.....	66
7.3. Istraživanja nacionalne kulture i ponašanja zaposlenih.....	68
7.3.1. Distanca moći i ponašanje zaposlenih .....	68
7.3.2. Izbjegavanje neizvjesnosti i ponašanje zaposlenih.....	70
7.3.3. Individualizam – kolektivizam i ponašanje zaposlenih .....	71
7.3.4. „Muške“ – „ženske“ vrijednosti i ponašanje zaposlenih .....	73
7.3.5. Nacionalna kultura i struktura organizacije .....	74
<b>8. Problem i ciljevi istraživanja .....</b>	<b>76</b>
8.1. Problem istraživanja .....	76
8.2. Ciljevi istraživanja.....	78
8.3. Hipoteze istraživanja .....	79
8.4. Značaj problema istraživanja .....	88
<b>II METOD.....</b>	<b>90</b>
9.1. Procedura sprovođenja istraživanja i uzorak ispitanika .....	91
9.2. Varijable.....	93
9.1.1. Zavisne varijable.....	94
9.1.2. Nezavisne varijable.....	94
9.1.3. Moderatorske varijable .....	96
9.3. Instrumenti .....	97
9.4. Statistička obrada podataka.....	102
<b>III REZULTATI .....</b>	<b>104</b>
10.1. Kroskulturalna ekvivalentnost instrumenata.....	105
10.1.1. Slaganje empirijskih rezultata s teorijski postavljenom strukturom instrumenata.....	105
10.1.2. Sličnost faktorskih struktura instrumenata.....	106
10.1.3. Diferencijalno funkcionisanje ajtema .....	107
10.2. Deskriptivne statističke mjere .....	112
10.3. Dimenzije petofaktorskog modela ličnost i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.....	118
10.3.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti.....	118
10.3.2. Modeli strukture odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji .....	123
10.4. Stavovi prema radu i organizaciji i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih .....	130

10.4.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu stavova prema radu i organizaciji .....	131
10.4.2. Modeli strukture odnosa stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.....	140
10.5. Karakteristike organizacije i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih .....	149
10.5.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu karakteristika organizacije .....	150
10.5.2. Modeli strukture odnosa karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.....	159
10.6. Integralni modeli strukture odnosa odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije.....	168
10.7. Moderatorski efekt nacionalne kulture na odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja .....	180
10.8. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi .....	187
10.9. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih.....	188
<b>IV DISKUSIJA .....</b>	<b>200</b>
11.1. Dimenzije petofaktorskog modela ličnost i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.....	201
11.1.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti.....	201
11.1.2. Modeli strukture odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji .....	204
11.2. Stavovi prema radu i organizaciji i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih .....	206
11.2.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu stavova prema radu i organizaciji .....	206
11.2.2. Modeli strukture odnosa stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.....	211
11.3. Karakteristike organizacije i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih .....	213
11.3.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu karakteristika organizacije .....	213
11.3.2. Modeli strukture odnosa karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.....	216
11.4. Integralni modeli strukture odnosa odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji .....	217
11.5. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi.....	222
11.6. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih.....	225
11.7. Ograničenja istraživanja .....	227

<b>V ZAKLJUČAK I ZAVRŠNA RAZMATRANJA .....</b>	<b>229</b>
12.1. Zaključci .....	230
12.2. Praktične implikacije rezultata istraživanja .....	235
12.3. Preporuke za buduća istraživanja .....	238
<b>VI LITERATURA .....</b>	<b>240</b>
<b>VII PRILOZI .....</b>	<b>278</b>
<b>PRILOG 1 .....</b>	<b>279</b>
<b>PRILOG 2 .....</b>	<b>289</b>
<b>PRILOG 3 .....</b>	<b>300</b>
<b>PRILOG 4 .....</b>	<b>302</b>
<b>PRILOG 5 .....</b>	<b>309</b>
<b>PRILOG 6 .....</b>	<b>314</b>
<b>PRILOG 7 .....</b>	<b>319</b>
<b>PRILOG 8 .....</b>	<b>324</b>

## **I TEORIJSKI UVOD**

## 1. Organizaciono ponašanje

Organizacija se najopštije definiše kao skup ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju različitih ciljeva (Robbins, 1992). Organizaciono ponašanje obuhvata postupke i stavove individua i grupa u organizaciji, jednih prema drugima i prema organizaciji u cjelini (Robbins, 1992). Dvije osnovne komponente organizacionog ponašanja su pojedinac koji se nalazi u organizaciji i koji se u njoj ponaša na određeni način i organizacija kao sredina koja izaziva određeno ponašanje kod zaposlenog. S obzirom da zaposleni dolaze u organizaciju kao formirane ličnosti i da organizaciona sredina djeluje na njih, organizaciono ponašanje se definiše kao interakcija ličnosti sa organizacionom sredinom (Robbins, 1992). Najšire rečeno, organizaciono ponašanje kao naučna disciplina istražuje ponašanje ljudi u organizacijama kako bi se, njegovim razumjevanjem, predviđanjem i usmjeravanjem, poboljšala organizaciona efikasnost.

Dugo vremena je u istraživanju organizacionog ponašanja i organizacione efikasnosti fokus bio na obavljanju radnih zadataka u okviru radne uloge jer se pretpostavljalo da kvalitetnije izvođenje radnih zadataka najviše doprinosi organizacionim ciljevima (Borman, 2004). U posljednje vrijeme sve više pažnje se posvećuje istraživanju ponašanja koje je povezano sa radnim učinkom, a izlazi iz okvira radne uloge i referiše se kao odgovorno organizaciono ponašanje (Organ, 1988; Smith, Organ & Near, 1983), budući da se pokazalo da indirektno doprinosi efikasnijem funkcionisanju organizacije (Borman & Motowidlo, 1993). Razlika između ponašanja u radnoj ulozi i odgovornog ponašanja je u tome što je ponašanje u radnoj ulozi različito za različite vrste poslova, dok je odgovorno ponašanje slično za različite vrste poslova. Ulaganje dodatnog napora, pomaganje i saradnja zaposlenih, lojalnost i poštovanje organizacionih ciljeva primjer su odgovornih ponašanja koja unapređuju većinu, ako ne i sve vrste poslova (Borman, 2004).

### 1.1. Koncept odgovornog organizacionog ponašanja

Pojam odgovornog organizacionog ponašanja (eng. *Organizational Citizenship Behavior*, skr. *OCB*) koncipirali su Bateman i Organ (Bateman & Organ, 1983) i Smit i saradnici (Smith et al., 1983) oslanjajući se na Barnardov (Barnard, 1968) koncept „spremnosti na saradnju“ i Kacovo (Katz, 1964) i Kacovo i Kanovo (Katz & Kahn,



1966) naglašavanje razlike između „ponašanja u radnoj ulozi“ i „inovativnog i spontanog ponašanja“ zaposlenih. Naime, Barnard (1968) je još 1938. godine utvrdio da je formalna struktura organizacije manjkava, i da je za stvaranje efikasnog radnog okruženja, formalnu strukturu organizacije potrebno dopuniti neformalnom saradnjom zaposlenih. Kac (Katz, 1964) je uvidio da su “organizacije koje zavise isključivo od propisanih ponašanja zaposlenih krhki sistemi kojima prijete opasnost od raspadanja“ (Katz, 1964, str. 132). Kac i Kan (Katz & Kahn, 1966) su pretpostavljali da inovativna i spontana ponašanja van radne uloge, mogu doprinijeti efikasnijem funkcionisanju organizacije.

Organ (Organ, 1988) je odgovorno organizaciono ponašanje definisao kao „individualno diskreciono ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sistema nagrađivanja u organizaciji, a koje potpomaže efikasno funkcionisanje organizacije“ (Organ, 1988, str. 4). Ovo ponašanje nije propisano radnom ulogom, stvar je ličnog izbora zaposlenog, tako da izostanak ovog ponašanja nije kažnjiv od strane organizacije (Organ, 1988). Organova (Organ, 1988) konceptualizacija odgovornog organizacionog ponašanja pokrenula je brojne kritike i diskusije u literaturi organizacionog ponašanja. Tako je, na primjer, Morrison (Morrison, 1994) tvrdio da odgovorno organizaciono ponašanje treba biti definisano kao dio posla. Naime, njegova studija je pokazala da 17 od 20 ajtema koji reflektuju pet ispitivanih Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposleni smatraju „ponašanjem u radnoj ulozi“. Drugim riječima, pokazalo se da odgovorno organizaciono ponašanje nije jasan konstrukt, da je granica između ponašanja u radnoj ulozi i ponašanja van radne uloge loše definisana i da njeno tumačenje varira od osobe do osobe. Takođe, pokazalo se da odgovorno organizaciono ponašanje može rezultirati i novčanim naknadama. Naime, Mekenzi, Podsakov i Feter (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991), Podsakov i Mekenzi (Podsakoff & MacKenzie, 1994), te Verner (Werner, 1994) su utvrdili da su, u njihovim studijama, liderove ocjene performansi zaposlenih, koje su osnova za određivanje novčanih kompenzacija, bile pod značajnim uticajem odgovornog ponašanja zaposlenih.

Organ (Organ, 1997) je razmotrio pomenute kritike i priznao da „odgovorno organizaciono ponašanje nije adekvatno držati za ponašanje van radne uloge ili za ponašanje nepriznato od strane formalnog sistema nagrađivanja u organizaciji“ (Organ,

1997, str. 85). Drugim riječima, priznao je da su radne uloge zaposlenih određene očekivanjima nadređenih i da je zahtjev da odgovorno organizaciono ponašanje ne bude nagrađeno u poslovnom okruženju neodrživ (Organ, 1997). Stoga je redefinirao odgovorno organizaciono ponašanje u „ponašanje koje doprinosi očuvanju i unapređenju socijalnog i psihološkog konteksta koji potpomaže obavljanje radnih zadataka“ (Organ, 1997, str. 91).

Važno je istaći da u trenutku sprovođenja našeg istraživanja i početku pisanja ovog rada 2012. godine, u dostupnoj literaturi nije postojao srpski prevod izvornog engleskog izraza “*Organizational Citizenship Behavior*” budući da na srpskom govornom području nisu rađena istraživanja ovog konstrukta. Mi smo uz konsultacije sa četiri bilingvalna stručnjaka, od kojih je dvjema osobama srpski, a dvjema osobama engleski maternji jezik, izraz “*Organizational Citizenship Behavior*” na srpski jezik preveli kao “*Odgovorno organizaciono ponašanje*”. Godinu dana kasnije, 2013. godine, na hrvatskom jeziku je objavljen naučni rad u kome je izraz “*Organizational Citizenship Behavior*” prvi put preveden na hrvatski jezik, i to kao “*Odgovorno organizacijsko ponašanje*” (Penezić, Rak i Slišković, 2013, str. 121). Dvije godine kasnije, 2015. godine, Čizmić i Petrović su objavile naučni rad na srpskom jeziku u kome je izraz “*Organizational Citizenship Behavior*” na srpski jezik preveden kao “*Organizaciono građansko ponašanje*” (Čizmić i Petrović, 2015, str. 89). Važno je naglasiti da se pomenutim izrazima (“*Odgovorno organizaciono ponašanje*”, “*Organizaciono građansko ponašanje*”) označava jedan te isti konstrukt, te da na srpskom govornom području još uvijek ne postoji jedan opšteprihvaćen prevod izraz “*Organizational Citizenship Behavior*”.

## **1.2. Koncepti srodni odgovornom organizacionom ponašanju**

Danas u literaturi postoje tri koncepta srodna konceptu odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, to su: prosocijalno organizaciono ponašanje (eng. *Prosocial Organizational Behavior*, skr. *POB*, Brief & Motowidlo, 1986), ponašanje van okvira radne uloge (eng. *Extra-Role Behavior*, skr. *ERB*, Van Dyne, Cummings & Parks, 1995) i kontekstualno radno ponašanje (eng. *Contextual Performance*, skr. *CP*, Borman & Motowidlo, 1997).

*Prosocijalno organizaciono ponašanje* Brief i Motowidlo (Brief & Motowidlo, 1986, str. 711) definišu kao: „svako ponašanje pojedinca prema drugim pojedincima, grupama ili organizaciji, sa kojima on stupa u interakciju dok obavlja posao u radnoj ulozi, sa namjerom da poboljša njihovu dobrobit“. Za određenje konstrukta prosocijalnog organizacionog ponašanja vezana su dva problema. Prvo, iako određenje prosocijalnog organizacionog ponašanja zaposlenih uključuje dobrobit drugih i organizacije, posljedice prosocijalnog organizacionog ponašanja zaposlenih u praksi mogu biti i funkcionalne i disfunkcionalne za organizaciju (Brief & Motowidlo, 1986). Na primjer, prijavljivanje nadređenom neetičkog ponašanja kolege predstavlja prosocijalno organizaciono ponašanje zaposlenog. Takvo ponašanje zaposlenog je funkcionalno iz aspekta organizacije, međutim, zaposlenog koji prijavi neetičko ponašanje svog kolege ostali zaposleni mogu posmatrati kao tužibabu. Drugi problem je širina određenja konstrukta prosocijalnog organizacionog ponašanja – definicija obuhvata veoma širok spektar ponašanja koja su važna za funkcionisanje organizacije. U literaturi o organizacionom ponašanju nije moguće pronaći jasan opis prosocijalnog ponašanja i nije moguće razlikovati prosocijalna organizaciona ponašanja zaposlenih od drugih formi ponašanja van rade uloge kao što je odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih (Brief & Motowidlo, 1986; Baruch, O’Creevy, Hind & Vigoda-Gadot, 2004). Konstrukt odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih je uži i obuhvata ponašanja uključena u konstrukt prosocijalnog organizacionog ponašanja zaposlenih (Baruch et al., 2004).

Drugi sličan koncept je *ponašanje van okvira radne uloge*. Ponašanje van okvira rade uloge Van Dajn i saradnici (Van Dyne et al., 1995, str. 218) definišu kao: „ponašanje zaposlenog koje koristi organizaciji, koje je diskreciono i prevazilazi ponašanja koja su očekivana u okviru radne uloge zaposlenog“. Autori dodatno ističu tri karakteristike ponašanja van okvira radne uloge. Prvo, takvo ponašanje mora biti namjerno. Drugo, namjera takvog ponašanja mora biti pozitivna. Treće, zaposleni ne smije ostvarivati lični interes od takvog ponašanja u vidu formalnih nagrada ili kazni. Van Dajn i saradnici (Van Dyne et al., 1995) tvrde da je odgovorno organizaciono ponašanje jedan tip ponašanje van okvira radne uloge. Međutim, zbog nejasne prirode koncepta radne uloge, Organ (Organ, 1997) izbjegava odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih kategorisati kao ponašanje van radne uloge.

Konačno, *kontekstualno radno ponašanje*, prema Bormanu i Motowidlu (Borman & Motowidlo, 1997) podrazumjeva aktivnosti koje doprinose socijalnom i psihološkom jezgru organizacije. Oni tvrde da je performansa zadatka pandan kontekstualnog radnog ponašanja. Performansa zadatka se odnosi na efikasnost izvršioca posla prilikom obavljanja aktivnosti koje doprinose tehničkom jezgru organizacije (Borman & Motowidlo, 1997). Kontekstualno radno ponašanje uključuje ponašanja koja ne doprinose tehničkom jezgru organizacije koliko socijalnom i psihološkom okruženju u kojem tehničko jezgro treba funkcionisati. Kontekstualno radno ponašanje se razlikuje od performanse zadatka na tri načina. Prvo, performansa zadatka značajno varira kroz različite poslove, dok je kontekstualno radno ponašanje uglavnom konzistentno. Drugo, performansa zadatka je propisana radnom ulogom, dok kontekstualno radno ponašanje nije. I treće, antecedenti performanse zadatka su najčešće kognitivne sposobnosti, dok su antecedenti kontekstualnog radnog ponašanja najčešće karakteristike ličnosti (Borman & Motowidlo, 1997). Performansa zadatka i kontekstualno radno ponašanje, nezavisno jedno od drugog, doprinose ukupnoj vrijednosti pojedinca u organizaciji i svako je vezana za drugačije sposobnosti ili karakteristike zaposlenih (Borman & Motowidlo, 1997). Konačno, kontekstualno radno ponašanje uključuje: dobrovoljno obavljanje aktivnosti koje nisu formalni dio posla, istrajnost i entuzijizam kada je potrebno završiti aktivnosti koje su vezane za radni zadatak a nisu formalni dio posla, pomaganje drugima, poštovanje pravila i propisanih procedura bez obzira na ličnu nelagodnost i otvoreno promovisanje i branjenje organizacionih ciljeva (Borman & Motowidlo, 1997). Određenje kontekstualnog radnog ponašanja podsjeća na određenje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Ipak, postoji razlika u određenju ova dva koncepta. Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih podrazumjeva ponašanje zaposlenih koje: prvo, izlazi iz okvira radne uloge, i drugo, nije priznato od strane formalnog sistema nagrađivanja u organizaciji, dok u određenju kontekstualnog radnog ponašanja ovi zahtjevi ne postoje (Organ, Podsakoff & McKenzie, 2006).

### 1.3. Dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja

Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih je multidimenzionalan konstrukt. Međutim, autori nisu saglasni oko broja i sadržaja njegovih dimenzija.

Smit i saradnici (Smith et al., 1983) su identifikovali dvije dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam (eng. *altruism*) i generalizovano povinovanje (eng. *generalized compliance*). *Altruizam* obuhvata ponašanja čiji je neposredni cilj pomaganje određenoj osobi u organizaciji, poput, usmjeravanja novog zaposlenika ili pružanja pomoći kolegama koji imaju mnogo posla, dok *generalizovano povinovanje* podrazumjeva savjesna ponašanja koja ne pružaju trenutnu pomoć određenoj osobi, već posredno pomažu svima u organizaciji i pospješuju funkcionisanje organizacije, poput, dolaska na posao na vrijeme, neobavljanje ličnih telefonskih razgovora u toku radnog vremena i sl.

Nekoliko godina kasnije Organ (Organ, 1988) je identifikovao pet dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam ili pomaganje drugima (eng. *altruism*), građanska vrlina (eng. *civic virtue*), učtivost (eng. *courtesy*), srčanost (eng. *sportsmanship*) i savjesnost (eng. *conscientiousness*). *Altruizam* ili *pomaganje drugima* odražava ponašanja čiji je cilj pružanje pomoći kolegama prilikom izvršavanja važnih zadataka ili rješavanja problema vezanih za posao. *Građanska vrlina* podrazumjeva odgovorno učestvovanje u upravljanju organizacijom kroz: služenje u odborima, odlaske na sastanke, glasanje i sl. *Učtivost* se odnosi na geste i ponašanja koja su usmjerena na sprečavanje nastanka problema sa kolegama. Učtivost uključuje, na primjer, dogovor sa kolegama prije poduzimanja određenih postupaka koji bi mogli djelovati na njih, pravovremeno objavještavanje kolega i nadređenih o vlastitom izostanku s posla i sl. *Srčanost* podrazumjeva ulaganje dodatnog truda i tolerisanje neizbježnih neprilika na poslu bez prevelikih pritužbi. *Savjesnost* podrazumjeva prihvatanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije (Organ, 1988).

Vilijams i Anderson (Williams & Anderson, 1991) odgovorna organizaciona ponašanja zaposlenih klasifikuju u dvije kategorije: individualno odgovorno ponašanje (eng. *individual citizenship behavior*, skr. *OCBI*) i organizacijski odgovorno ponašanje (eng. *organizational citizenship behavior–organization*, skr. *OCBO*). *Individualno*

*odgovorno ponašanje* uključuje ponašanja koja koriste individuama u organizaciji, poput Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i učtivost, dok *organizacijski odgovorno ponašanje* uključuje ponašanja koja koriste organizaciji, poput Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: savjesnost, srčanost i građanska vrlina.

Nekoliko godina nakon Vilijsamsa i Andersona (Williams & Anderson, 1991) Morison (Morrison, 1994) predlaže, takođe, petodimenzionalni model odgovornog organizacionog ponašanja koji se sastoji od dimenzija: altruizam (eng. *altruism*), savjesnost (eng. *conscientiousness*), srčanost (eng. *sportsmanship*), uključenost (eng. *involvement*) i držanje koraka sa promjenama (eng. *keeping up with changes*). Dimenzije altruizam, savjesnost i srčanost se podudaraju sa Organovim (Organ, 1988) dimenzijama odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost i srčanost, dok se dimenzije: držanje koraka sa promjenama i uključenost, zajedno, podudaraju sa Organovom (Organ, 1988) dimenzijom građanska vrlina.

Detaljnim pregledom postojeće literature iz oblasti odgovornog organizacionog ponašanja, Podsakov, Mekenzi, Pein i Bačrač (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) identifikovali su 2000. godine skoro 30 potencijalno različitih formi odgovornog organizacionog ponašanja. Utvrdili su da među ovim konstruktima postoji veliko konceptualno preklapanje, te ih organizovali u sedam zajedničkih tema ili dimenzija: pomažuće ponašanje (eng. *helping behavior*), srčanost (eng. *sportsmanship*), lojalnost organizaciji (eng. *organizational loyalty*), povinovanje organizaciji (eng. *organizational compliance*), individualna inicijativa (eng. *individual initiative*), građanska vrlina (eng. *civic virtue*) i lični razvoj (eng. *self development*). *Pomažuće ponašanje* podrazumjeva dobrovoljno pomaganje drugima u rješavanju problema vezanih za posao i sprečavanje nastanka istih. *Srčanost* uključuje spremnost da se žrtvuje lični interes zarad dobrobiti grupe, održi pozitivan stav čak i kada nešto ne ide kako treba i podnese neprijatnost bez izražavanja žalbi i prigovora, kako bi se očuvali resursi organizacije. *Lojalnost organizaciji* podrazumjeva posvećenost promovisanju, šticeanju i branjenju organizacije čak i pod nepovoljnim uslovima. *Povinovanje organizaciji* uključuje internalizaciju i prihvatanje organizacijskih pravila i procedura i njihovo savjesno poštovanje čak i kada to niko ne nadzire. Iako se od svakog zaposlenog očekuje da poštuje pravila i procedure organizacije, mnogi zaposleni to ne čine. Stoga

se zaposleni koji se povinujuju svim pravilima i procedurama organizacije, čak i kada ih niko ne nadzire, smatraju „posebno odgovornim“. *Individualna inicijativa* podrazumjeva ispoljavanje inovativnosti i entuzijazma u prilikom obavljanja posla i dobrovoljno preuzimanje odgovornosti koje prevazilaze zahtjeve radne uloge. Organ (Organ 1988; prema Podsakoff et al., 2000) ističe da je upravo ovaj oblik ponašanja najteže razlikovati od ponašanja u radnoj ulozi, jer se od ponašanja u radnoj ulozi više razlikuje u stepenu ispoljavanja nego u sadržaju. *Građanska vrlina* uključuje posvećenost organizaciji kroz aktivno učestvovanje u upravljanju organizacijom (npr. prisustvovanje sastancima, uključivanje u debate, izražavanje mišljenja o strategiji organizacije) i praćenje spoljašnjih prijetnji i šansi za organizaciju (npr. promjena u industriji koje bi mogle ugroziti organizaciju). Konačno, dimenzija *lični razvoj* obuhvata unapređivanje vlastitih znanja, vještina i sposobnosti (Podsakoff et al., 2000).

U isto vrijeme kada su Podsakov i saradnici (Podsakoff et al., 2000) izvršili analizu postojećih modela i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, to su učinili i Kolemanova i Borman (Coleman & Borman, 2000), te postavili svoj trodimenzionalni model odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Model Kolemanaove i Bormanana (Coleman & Borman, 2000) obuhvata veliki broj različitih dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja opisanih u ranijim višedimenzionalnim modelima.

#### **1.4. Model odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormanana**

Kolemanova i Borman (Coleman & Borman, 2000) identifikovali su u postojećoj literaturi 27 dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Veliku pažnju su posvetili identifikovanju i definisanju ovih dimenzija kako bi obuhvatili njihov sadržaj predstavljenim u svim ranijim modelima i diskusijama. Nivo specifičnosti dimenzija nastojali su držati uniformnim (Coleman & Borman, 2000). Na osnovu analize sadržaja tih dimenzija, faktorske analize, multidimenzionalnog skaliranja i klaster analize postavili su integrisani model odgovornog organizacionog ponašanja koji obuhvata tri široke dimenzije: interpersonalno odgovorno postupanje (eng. *Interpersonal citizenship performance*), organizacijski odgovorno postupanje (eng. *Organizational citizenship performance*) i odgovorno postupanje u poslu/zadataku

(eng. *Job/task citizenship performance*). Slično kao u modelu Viliijamsa i Andersona (Williams & Andersons, 1991), i modelu Kolemanove i Bormana (Coleman & Borman, 2000), dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja se razlikuju prema tome koji entitet ostvaruje korist od odgovornog ponašanja zaposlenih: članovi organizacije, organizacija ili zadatak/posao (Coleman & Borman, 2000).

Dimenzija *interpersonalno odgovorno postupanje* uključuje pomaganje drugim članovima organizacije kroz davanje sugestija, podučavanje, direktno izvršavanje njihovih zadataka i pružanje emocionalne podrške za lične probleme, saradnju sa drugima prihvatanjem njihovih sugestija, informisanje drugih o važnim događajima u organizaciji, te postavljanje ciljeva tima ispred ličnih interesa. Dakle, dimenzija interpersonalno odgovorno postupanje obuhvata koncepte interpersonalni altruizam i interpersonalna savjesnost kroz pomaganje i saradnju sa drugim članovima organizacije (Coleman & Borman, 2000).

Dimenzija *organizacijski odgovorno postupanje* uključuje šticeenje i promovisanje organizacije kroz izražavanje zadovoljstva organizacijom i lojalnost organizaciji bez obzira na povremene teškoće, zatim podržavanje organizacionih ciljeva kroz povinovanje organizacionim pravilima i procedurama, te predlaganje mjera za unapređenje poslovanja. Dakle, dimenzija organizacijski odgovorno postupanje obuhvata koncepte lojalnost organizaciji i povinovanje organizaciji kroz prihvatanje, podržavanje i šticeenje ciljeva organizacije i slijedeenje organizacionih pravila i procedura (Coleman & Borman, 2000).

Dimenzija *odgovorno postupanje u poslu/zadaku* uključuje ulaganje dodatnih napora kako bi se radni zadaci što uspješnije izvršili i maksimizirao sopstveni radni učinak, razvoj ličnih znanja i vještina u cilju povećanja lične produktivnosti, te istrajnost u poslu i predanost poslu. Dakle, dimenzija odgovorno postupanje u poslu/zadaku obuhvata koncepte ulaganje dodatnog napora i predanost poslu kroz istrajnost (Coleman & Borman, 2000).

Najveću razliku između integrisanog modela odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormana (Coleman & Borman, 2000) i ostalih modela odgovornog organizacionog ponašanja čini dimenzija odgovorno postupanje u poslu/zadaku. Kolemanova i Borman (Coleman & Borman, 2000) smatraju da postoje dva moguća razloga zašto ova dimenzija nije integrisana u ostale modele odgovornog



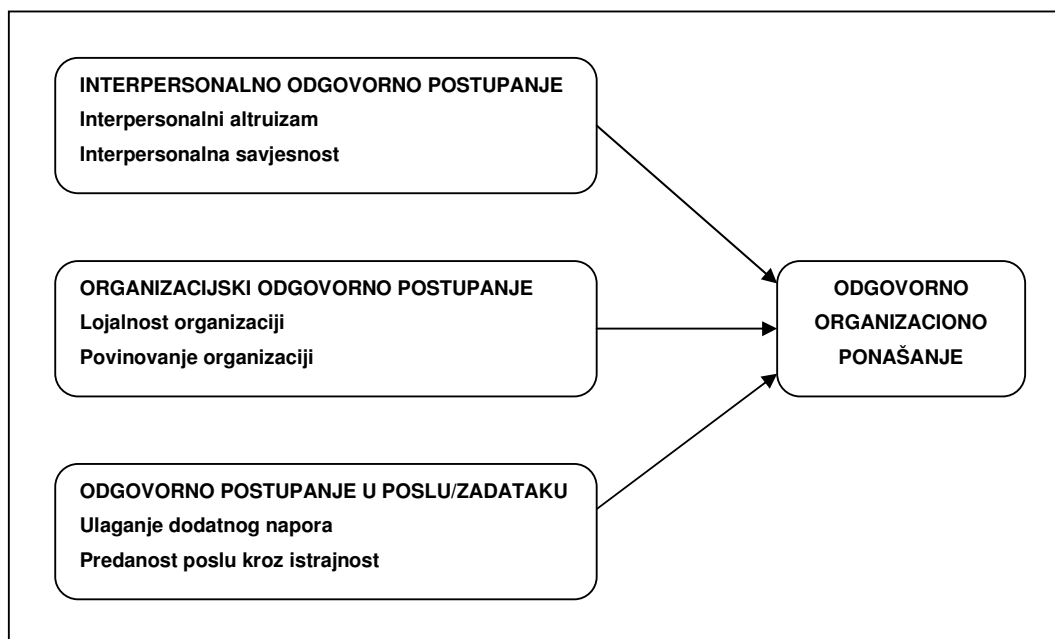
organizacionog ponašanja zaposlenih. Prvo, nije prepoznat doprinos ove dimenzije organizaciji. Naime, zaposleni koji su predani poslu i ulažu dodatni napor u svoj posao i karijeru indirekto unapređuju organizaciju (Borman & Motowidlo, 1993; Coleman & Borman, 2000). Drugo, smatralo se da je ovu dimenziju teško razlikovati od ponašanja u radnoj ulozi (Coleman & Borman, 2000). Dimenziju odgovorno postupanje u poslu/zadatku obuhvataju samo tri ranija modela odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: Bormanov i Motowidlov (Borman & Motowidlo, 1993) model, Van Dajnov, Grahamov i Daječov (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994) model i Van Skoterov i Motowidlov (Van Scotter & Motowidlo, 1996) model odgovornog organizacionog ponašanja. Bormanov i Motowidlov (Borman & Motowidlo, 1993) model uključuje konstrukte: volontiranje i dodatno ulaganje napora. Model Van Dajna i saradnika (Van Dyne et al., 1994) uključuje konstrukte: lični razvoj i ulaganje dodatnog napora koji prevazilazi zahtjeve radne uloge. Van Skoterov i Motowidlov (Van Scotter & Motowidlo, 1996) model uključuje konstrukt predanost poslu (Coleman & Borman, 2000).

Dimenzija interpersonalno odgovorno postupanje slična je Vilijamsovom i Andersonovom (Williams & Anderson, 1991) konstrukt individualno odgovorno ponašanje, dimenziji socijalna participacija u modelu Van Dajna i saradnika (Van Dyne et al., 1994) i dimenziji interpersonalna facilitacija u modelu Van Skotera i Motowidla (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Dimenzija interpersonalno odgovorno postupanje slična je i dimenziji altruizam u modelima Smita i saradnika (Smith et al., 1983) i Morisona (Morrison, 1994). Ipak, dimenzija altruizam, u pomenutim modelima, nešto je uža od dimenzije interpersonalno odgovorno postupanje jer ne reflektuju element: informisanje drugih o važnim događajima u organizaciji. Organ (1988) i Podsakov i saradnici (Podsakoff et al., 1990) su dimenziju interpersonalno odgovorno postupanje raščlanili na dvije dimenzije: altruizam i ljubaznost, a Beker i Vans (Becker & Vance, 1993) su u svojim modelima pravili razliku između altruizma usmjerenog prema pojedincima iz neposrednog radnog okruženja i altruizma usmjerenog prema osobama van poslovne jedinice (Coleman & Borman, 2000).

Dimenzija organizacijski odgovorno postupanje najbližnja je dimenziji organizacijski odgovorno ponašanje u modelu Vilijamsa i Andersona (Williams & Anderson, 1991). Takođe, slična je dimenziji generalizovano povinovanje u modelu

Smita i saradnika (Smith et al, 1983) i dimenziji savjesnost u modelu Bekera i Vansa (Becker & Vance, 1993), s tim da dimenzije generalizovano povinovanje i savjesnost ne obuhvataju koncepte: promovisanje organizacije, šticeenje organizacije i izražavanje lojalnosti organizaciji.

Za pretpostaviti je da ne postoji jedan najbolji način da se definiše i konfigurise domen odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Osim toga, sličnosti između postojećih modela su veće nego razlike (Coleman & Borman, 2000). Model Kolemanove i Bormanana (Coleman & Borman, 2000) predstavlja sveobuhvatan opis domena odgovornog ponašanja u organizaciji (Borman et al., 2001). Kolemanin i Bormanov (Coleman & Borman, 2000) model odgovornog organizacionog ponašanja korišten je u našem istraživanja.



Slika 1. Shematski prikaz modela odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormanana (Coleman & Borman, 2000)

## **1.5. Teorijski pristup u razumjevanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih**

Najznačajnijim teorijskim okvirom za razumjevanje odgovornog organizacionog ponašanja danas se smatra teorija socijalne razmjene, sociologa Pitera Blaua (Peter Blau, 1964). Teorija socijalne razmjene objašnjava mehanizme nastanka odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

### **1.5.1. Teorija socijalne razmjene**

Piter Blau (Peter Blau, 1964) socijalne i interpersonalne odnose posmatra kao produkte razmjene. Prema Blauu (Blau, 1964), razmjena može biti ekonomske i socijalne prirode. Ekonomska razmjena ima tržišni karakter. Svaki akter ili strana u razmjeni unapred određuje šta će biti razmjenjeno i kada će doći do razmjene. Svaka roba ili usluga koja se razmjenjuje ima vrijednost koja je neovisna o osobi ili grupi koja nudi tu robu ili uslugu. Odnos razmjene ima ograničeno trajanje, a povjerenje između aktera nije važno, jer ukoliko se bilo koja strana ne pridržava ugovorenih obaveza, druga strana može pribjeći nekoj višoj instanci kao što je sud (Blau, 1964). Nasuprot ekonomskoj, u socijalnoj razmjeni nije eksplicitno određeno što će biti razmjenjeno. Jedna strana spontano pokreće razmjenu dajući drugoj strani nešto vrijedno poput opipljivog proizvoda ili usluge, naklonosti, gesta poštovanja ili podrške. Vrijednost onoga što je dato je subjektivna i zavisi od identiteta davaoca; na primjer, pohvala od osobe visokog društvenog statusa je vrijednija od pohvale osobe niskog društvenog statusa ili podrška od politički moćni ljudi se više cijeni od podrške ljudi sa manje političke moći. Onaj koji dobija takav dar najčešće osjeća obavezu da uzvratiti ili „otplati dug“. Međutim, u trenutku prijema dara, ni jedna strana ne pominje niti razmišlja šta, kada ili kako će uzvratiti. Ukoliko uzvratanje zaista predstoji i ukoliko obje strane postave vrijednost onom što su razmjenile, one će vjerovatno povećati međusobni stepen interakcije, što stvara mogućnost za češću i vjerovatno značajniju međusobnu socijalnu razmjenu. U jednom trenutku, akteri o svakom specifičnom gestu više neće razmišljati u terminima razmjene i imajuće utisak da im taj odnos oboma koristi. Odnos

će postati otvoren u pogledu trajanja i obje strane će anticipirati da će nastaviti da daju i primaju jedni od drugih elemente od društvene vrijednosti (Blau, 1964).

Razmjena koja se javlja između organizacije (ili njenih predstavnika) i zaposlenih je ekonomskog ili transakcionog karaktera. Zaposleni su ugovoreni da obavljaju određene poslove, na određeni vremenski period, za dogovoreni iznos plate, beneficije i privilegije. Međutim, kada učesnici započnu interakciju jedni sa drugima razvijaju se i obrasci socijalne razmjene. Interakcije sa saradnicima i klijentima, naročito interakcije sa supervizorima i menadžmentom organizacije, se razvijaju u odnos koji često postaje mješavina ekonomske i socijalne razmjene. Ukoliko zaposleni uvidi da neki podsticaji prevazilaze ono što je obećano ugovorom o radu, on takođe može osjetiti obavezu da uzvрати nekim oblikom doprinosa koji nije određen ugovorom o radu. I obrnuto, ukoliko menadžment organizacije uvidi da pojedinac, grupa ili veći dio zaposlenih pruža više od onog što su ugovorom obavezni, oni nastoje da im uzvrate nekom vrstom podrške koja prevazilazi ugovorom određene obaveze. Dakle, inicijativa za socijalnu razmjenu može doći iz oba pravca, i od strane menadžmenta organizacije i od strane zaposlenih, i poslije toga se nastaviti sve dok obje strane tu razmjenu smatraju vrijednom (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Dakle, centralno mjesto u teoriji socijalne razmjene zauzima norma recipročnosti, koja obavezuje aktere involvirane u relaciju da pozitivno odgovore na percipirani pozitivni tretman od strane drugog aktera (Blau, 1964). Prema teoriji socijalne razmjene, zaposleni organizaciji mogu uzvratiti odgovornim organizacionim ponašanjem ukoliko percipiraju da se organizacija prema njima odnosi korektno (Cardona, Lawrence & Bentler, 2004). Zaposleni, kroz proces socijalne razmjene, spontano ispoljavaju odgovorno organizaciono ponašanje kao posljedicu zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji, povjerenja u nadređene i percepcije organizacione pravednosti (Cho & Johanson, 2008; Moorman, Niehoff & Organ 1993; Mowday, Steers & Porter, 1979; Organ & Ryan, 1995; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999).

### **1.6. Determinante odgovornog organizacionog ponašanja**

Organ i saradnici (Organ et al., 2006) su u postojećoj literaturi identifikovali četiri kategorije antecedenata odgovornog organizacionog ponašanja: individualne

karakteristike zaposlenih, karakteristike zadataka, organizacijske karakteristike i ponašanje lidera.

#### 1.6.1. Individualne karakteristike zaposlenih

Individualne karakteristike zaposlenih najčešće su ispitivani antecedenti odgovornog organizacionog ponašanja (Organ, Podsakoff & McKenzie, 2006). Individualne karakteristike mogu se podeliti u dvije podkategorije: karakteristike ličnosti i stavovi prema radu i organizaciji.

##### *1.6.2.1. Karakteristike ličnosti*

Najobuhvatniji pregled odnosa između ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih daju rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan, 1995) meta-analize u koju su bile uključene četiri dimenzije ličnosti: savjesnost, prijatnost, pozitivna i negativna afektivnost i dvije dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam (ponašanje koje koristi drugim pojedincima u organizaciji) i generalizovano povinovanje (savjesno ponašanje od kojeg koristi ima organizacija). Utvrđeno je da je od ispitivanih osobina ličnosti samo savjesnost snažnije povezana sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i savjesnosti  $r=.22$ , korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: generalizovano povinovanje i savjesnosti  $r=.30$ ). Međutim, znatno snažnije korelacije utvrđene su između stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja. Ovi nalazi naveli su Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) na pretpostavku da je slaba veza između dimenzija ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja posredovana uticajem ličnosti na zadovoljstvo poslom. Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) vjeruju da karakteristike ličnosti utiču na zadovoljstvo poslom, a da zadovoljstvo poslom direktno utiče na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Stoga smatraju da je karakteristike ličnosti najbolje posmatrati kao indirektno činioce odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Organ & Ryan, 1995).

Savjesnost je dobila najviše pažnje u studijama odnosa ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Borman, Penner, Allen & Motowidlo, 2001).

Tako su Nojman i Kikul (Neuman & Kickul, 1998) utvrdili da je savjesnost povezana sa svih pet Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja. Vrijednosti dobijenih korelacija kretale su se između  $r=.20$  i  $r=.41$ . Miler, Griffin i Hart (Miller, Griffin & Hart, 1999) takođe su utvrdili da je savesnost značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Rezultati studije Hogana, Ribickog, Motovidla i Bormana (Hogan, Rybicki, Motowidlo & Borman, 1998) sugerišu da karakteristike posla i karakteristike organizacije mogu moderirati odnos između savjesnosti i odgovornog ponašanja zaposlenih. U poslovima u kojima su promocije rijetkost, savjesnost se pokazala najboljim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Nasuprot tome, u poslovima gdje su promocije češće, ambicija se pokazala najboljim prediktorom odgovornog ponašanja zaposlenih.

Nekoliko studija (Campbell, 1990; Hatrup, O'Connell & Wingate, 1998; Hense, 2000; McHenry, Hough, Toquam, Hanson & Ashworth, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996) je ispitivalo odnose između savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i performansi zadatka. Rezultati ovih studija su pokazali da je savjesnost snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih nego performansi zadatka.

Takođe, treba spomenuti da neki autori nisu utvrdili značajne korelacije između savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Na primjer, Mekmanus i Keli (McManus & Kelly, 1999) u studiji, koju su proveli na uzorku ispitanika iz prodaje osiguranja, nisu utvrdili značajnu korelaciju između savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Takođe, ni Faktau, Alen, Faktau, Bordas i Tirs (Allen, Facticeau & Facticeau, 2004) nisu utvrdili značajne korelacije između savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Ni jedna od ovih studija nije bila uključena u Organovu i Rajanovu (Organ & Ryan, 1995) meta-analizu odnosa ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja, budući da u to vrijeme nisu bile objavljene.

Rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan, 1995) meta-analize su pokazali da je prijatnost u niskoj ali značajnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i prijatnosti  $r=.13$ , korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: generalizovano povinovanje i prijatnosti  $r=.11$ ). Novije studije takođe su

pokazale da prijatniji zaposlenici češće ispoljavaju odgovorno organizaciono ponašanje (Hense, 2000; LePine & Van Dyne, 2001, McManus & Kelly, 1999; Neuman & Kickul, 1998; Van Scotter & Motowidlo, 1996). S druge strane, Faktau i saradnici (Facteau et. al, 2000) su utvrdili negativnu korelaciju između prijatnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, što ih je navelo na pretpostavku da odnos između prijatnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih može biti moderiran elementima s kojim se odgovorno organizaciono ponašanje mjeri. Tako su, na primjer, Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001; prema Borman et. al, 2001) našli dokaze za tzv. „dvosmjerni“ efekat prijatnosti. Naime, pokazalo se da je prijatnost u pozitivnoj korelaciji sa kooperativnim ponašanjem i negativnoj korelaciji sa formama odgovornog organizacionog ponašanja koje uključuje konstruktivnu i na promjene orijentisanu komunikaciju. Autori smatraju da je razlog tome to što izrazito prijatni ljudi ne žele da ometaju interpersonalne odnose i radije održavaju „status quo“ (Borman et. al, 2001).

Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su utvrdili pozitivne korelacije između pozitivnog afektiviteta i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i pozitivnog afektiviteta  $r=.15$ , korelacija dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: generalizovano povinovanje i pozitivnog afektiviteta  $r=.07$ ). U nekoliko novijih studija, u kojima je pozitivni afektivitet bio operacionalizovan kao ispitanikovo raspoloženje u određenom vremenskom periodu, takođe je utvrđena pozitivna korelacija između pozitivnog raspoloženja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Pored toga, Rioux i Pener (Rioux & Penner, 2001) i Midili i Pener (Midili & Penner, 1995) su utvrdili pozitivne korelacije između pozitivnog afektiviteta i Organovih (Organ, 1988) pet dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizmom, savjesnošću, građanskom vrlinom, učtivošću i srčanošću.

Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u svojoj meta-analizi ekstraverziju posmatrali kao komponentu pozitivnog afektiviteta. Međutim, rezultati studija u kojima je isključivo razmatran odnos između ekstraverzije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih nisu konzistentni. Tako su Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001), Mekmanus i Keli (McManus & Kelly, 1999) i Miler i saradnici (Miller et al., 1999) utvrdili pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, dok su Nojman i Kikul (Neuman & Kickul, 1998)

utvrdili negativne korelacije između ekstraverzije i Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, građanska vrlina i savjesnost. Van Skoter i Motovidlo (Van Scotter & Motowidlo, 1996) su utvrdili niske pozitivne korelacije između ekstraverzije i dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalna facilitacija. Razlog nedosljednih rezultata nije sasvim jasan. Borman i saradnici (Borman et. al, 2001) pretpostavljaju da je razlog tome razlika u prirodi posla i da je riječ o još jednom primjeru dvostrukog efekta koji su ranije opisali Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001). Kod veoma struktuisanih poslova, kao što je posao prodavača u maloprodaji u studiji Nojmana i Kikla (Neuman & Kickul, 1998), visok stepen ekstraverzije može umanjiti odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih (Borman et. al, 2001). S druge strane, ekstraverzija može uvećati odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih kod poslova koji su manje struktuisani, kao što je posao agenata osiguranja u studiji Mekmanusa i Kelija (McManus & Kelly, 1999).

Nalazi koji se tiču odnosa između negativnog afektiviteta i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih prilično su konzistentni. Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su meta-analizom utvrdili negativne korelacije između negativnog afektiviteta i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam ( $r=-.06$ ) i generalizovano povinovanje ( $r= -.12$ ). I u novijim studijama dobijeni su slični rezultati. Tako su Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001) utvrdili negativnu korelaciju između neuroticizma i kooperativnog ponašanja zaposlenih ( $r= -.12$ ). Miler i saradnici (Miller et al., 1999) su utvrdili negativnu korelaciju između neuroticima i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih ( $r= -.29$ ). Ipak, rezultat studije Hogana i saradnika (Hogan et al., 1998) je u suprotnosti sa ostalim nalazima. Oni su, na uzorku zatvorskih službenika, utvrdili negativnu korelaciju između emotivne prilagođenosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Među personalnim prediktorima odgovornog organizacionog ponašanja ispitivani su i lokus kontrole, lična inicijativa i prosocijalna orijentacija ličnosti. Tako su, Motovidlo i Van Skoter (Motowidlo & Van Scotter, 1996) utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju između unutrašnjeg lokusa kontrole i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih ( $r=.26$ ). Funderburg i Levi (Funderburg & Levy, 1997) su utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju između unutrašnjeg lokusa kontrole i dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam ( $r=.33$ ). Faktau i saradnici (Facteau et



al., 2004) su utvrdili pozitivne korelacije između lične inicijative i odgovornog organizacionog ponašnja zaposlenih ( $r=.25$ ). Konačno, Pener, Midili i Keglemajer (Penner, Midili & Keglemeyer, 1997) su utvrdili visoku pozitivnu korelaciju između prosocijalne orijentacije ličnosti i dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam.

#### *1.6.2.2. Demografske karakteristike zaposlenih*

Rezultati dosadašnjih istraživanja o povezanosti demografskih karakteristika zaposlenih, kao što su pol, starost, obrazovanje, dužina radnog staža i bračni status, i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih nisu konzistentni.

Polazeći od Heilmanove i Čenove (Heilman & Chen, 2005) tvrdnje da je ženski polni stereotip „biti od pomoći“, što je obuhvaćeno altruizmom kao komponentom odgovornog organizacionog ponašanja, i Farelvog i Finkelštejnog (Farrell & Finkelstein, 2007) prijedloga da se građanska vrlina može posmatrati kao asertivno i nezavisno ponašanje, koje je češće povezano sa muškim polnim stereotipom, brojni istraživači su koristili pol kao nezavisnu varijablu ili moderator kako bi ispitali njegov uticaj na odgovorno organizaciono ponašanje. Tako je Alen (Allen, 2006), ispitujući odnos između organizacijski odgovornog postupanja, plate i unapređenja, utvrdio da pol moderira odnos između organizacijski odgovornog postupanja i unapređenja i da je taj odnos snažniji kod muškaraca nego kod žena.

Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar i Tafti (Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar & Tafti, 2013) su, na uzorku zaposlenika iz bolnice, utvrdili da su muškarci skloniji odgovornom organizacionom ponašanju od žena. Rezultati tri istraživanja koja su proveli Farel i Finkelštein (Farrell & Finkelstein, 2007) pokazuju da odgovorno organizaciono ponašanje češće ispoljavaju žene nego muškarci, s tim da je jedino komponenta odgovornog organizacionog ponašanja – građanska vrlina ipak zastupljenija kod muškaraca nego kod žena. U studiji koja je ispitivala odnos između odgovornog organizacionog ponašanja i razmjene znanja, Lin (Lin, 2008) je utvrdila da je uticaj altruizma na razmjenu znanja snažniji kod žena, dok je uticaj prijatnosti i srčanosti na razmjenu znanja snažniji kod muškaraca. S druge strane, Iranzadi i Asadi (Iranzadeh & Asadi, 2009), na uzorku zaposlenih na univerzitetu, nisu našli značajne korelacije između pola i odgovornog organizacionog ponašanja. Jaghouobi,

Jarmohamadian, Reisi, Džavadi i Sagajanedžad (Yaghoubi, Yarmohammadian, Raeisi, Javadi & Saghaiannejad, 2010), na uzorku zaposlenika iz bolnice, nisu našli značajne korelacije između pola i odgovornog organizacionog ponašanja. Ču i Pirson (Chou & Pearson, 2011), na uzorku IT profesionalaca, nisu našli značajne korelacije između pola i odgovornog organizacionog ponašanja.

Vagner i Raš (Wagner & Rush, 2000) su isticali da je mlađa dob (20–34 god.) period uspostavljanja i prihvatanja sebe i posla, period kada osoba treba da uskladi svoje potrebe sa potrebama organizacije što nije jednostavno i za što je potrebno vrijeme, dok osobe u srednje dobi (35–55 god.) imaju jasnu predstavu o sebi u odnosu na posao i stoga tendenciju da se lakše prilagode potrebama organizacije. Vagner i Raš (Wagner & Rush, 2000) su zbog toga smatrali da starost predstavlja značajan antecedent odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Li i Van (Li & Wan, 2007) su istraživali na koji način starost zaposlenika utiče na percepciju odgovornog organizacionog ponašanja, da li se ono percipira kao ponašanje u radnoj ulozi ili ponašanje van radne uloge. Utvrdili su da stariji zaposlenici odgovorno organizaciono ponašanje češće percipiraju kao ponašanje u radnoj ulozi. Akinbod (Akinbode, 2011) je u svojoj studiji utvrdio da su odgovornom organizacionom ponašanju najskloniji zaposlenici starosti 31–40 godina. Ng i Fildman (Ng & Feldman, 2008), Dolan, Zafrir i Baruč (Dolan, Tzafrir, & Baruch, 2005), Nadiri i Tanova (Nadiri & Tanova, 2010), te Jaghouobia i saradnici (Yaghoubi et al., 2010) takođe navode da stariji zaposlenici pokazuju veći stepen odgovornog organizacionog ponašanja od mlađih zaposlenika. S druge strane, Iranzadeh i Asadi (Iranzadeh & Asadi, 2009) i Bahrami i saradnici (Bahrami et al., 2013) nisu utvrdili značajne korelacije između starosti i odgovornog organizacionog ponašanja.

Istraživanja su pokazala da su osobe višeg stepena obrazovanja sklonije poštovanju pravila organizacije i zaštiti organizacijske imovine (Konovsky & Organ, 1996) i pomaganju drugima i razvoju dobrih odnosa sa drugima (Johnson & Elder, 2002). Nadiri i Tanova (Nadiri & Tanova, 2010) su utvrdili da je stepen obrazovanja u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem. S druge strane, Dolan i saradnici (Dolan et al., 2013) su utvrdili negativne korelacije između stepena obrazovanja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, dok Jaghouobi i sradnici (Yaghoubi et al., 2010) i Bahrami i saradnici (Bahrami et al., 2013) nisu našli

značajne korelacije između stepena obrazovanja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Radni staž nije dobio toliko pažnje istraživača odgovornog organizacionog ponašanja kao pol i starost. Ispitujući da li odgovorno organizaciono ponašanje smanjuje radni učinak zaposlenika koji se podstiču da se pridržavaju unapred određenih radnih procedura, Hant (Hunt, 2002) je utvrdio da je odgovorno organizaciono ponašanje pozitivno povezano sa radnim stažom. Ehigi i Otukoja (Ehigie & Otukoya, 2005) su utvrdili da radni staž, uz percepciju organizacijske podrške i interpersonalne pravde, značajno doprinosi varijansi odgovornog organizacionog ponašanja. Ču i Pirson (Chou & Pearson, 2011) su polazeći od činjenice da se stažom stiču relevantne vještine i kompetencije, pretpostavili da će staž biti u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem IT profesionalaca, što su rezultati njihovog istraživanja i potvrdili. Nadiri i Tanova (Nadiri & Tanova, 2010) i Dolan i saradnici (Dolan et al., 2013) su takođe utvrdili da je staž pozitivno povezan sa odgovornim organizacionim ponašanjem, dok Bahrami i saradnici (Bahrami et al., 2013) nisu našli značajne korelacije između staža i odgovornog organizacionog ponašanja.

Sureš i Venkatamal (Suresh & Venkatammal, 2010) su utvrdili da su oženjeni zaposlenici skloniji odgovornom organizacionom ponašanju od neoženjenih zaposlenika. Autori smatraju da je razlog tome to što su oženjeni zadovoljniji životom te mogu posvetiti više pažnje organizaciji od neoženjenih. I Iranzadeh i Asadi (Iranzadeh & Asadi, 2009) su u svojoj studiji utvrdili značajne pozitivne korelacije između bračnog statusa i odgovornog organizacionog ponašanja; oženjeni zaposlenici su bili skloniji odgovornom organizacionom ponašanju. S druge strane, Bahrami i saradnici (Bahrami et al., 2013) i Jaghoubi i sradnici (Yaghoubi et al., 2010) nisu našli značajne korelacije između bračnog statusa i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

### *1.6.2.3. Stavovi prema radu i organizaciji*

Istraživanja pokazuju da je odgovorno organizaciono ponašanje moguće predvidjeti i na osnovu stavova prema radu i organizaciji. Najčešće je ispitivana uloga zadovoljstva poslom, zatim odanosti organizaciji, te percepcije organizacione pravde (Organ et al., 2006).

Zadovoljstvo poslom rezultat je zaposlenikovog vrednovanja njegovog posla. Negativno vrednovanje radnog okruženja izaziva nezadovoljstvo zaposlenih. Pozitivno vrednovanje dovodi do osjećaja zadovoljstva (Locke, 1976; Weiss, 2002). Organ (Organ, 1988) je prvi pretpostavio da zadovoljstvo poslom predstavlja značajan antecedent odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Svoju pretpostavku je temeljio na teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964). Smatrao je da zadovoljni zaposleni organizaciji uzvraćaju ponašanjem od koga organizacija ima koristi odnosno pokazuju odgovorno organizaciono ponašanje (Organ, 1988). Značaj uloge zadovoljstva poslom u odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih među prvima su podržali rezultati studije Viliijamsa i Andersona (Williams & Anderson, 1991). Pokazalo se da su zaposleni koji su zadovoljni svojim poslom skloniji diskrecionim ponašanjima u korist organizacije. I brojna istraživanja koja su uslijedila nakon toga, uglavnom potvrđuju pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako je, na primjer, Tanski (Tansky (1993) utvrdio pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: ljubaznost i građanska vrlina. Jon i Suh (Yoon & Suh, 2003) su utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: srčanost i građanska vrlina.

Organ i Lingl (Organ & Lingl, 1955) su u meta-analizi 15 studija utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. I Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u meta-analizi 28 studija utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, generalizovano počinovanje, savjesnost i srčanost. Takođe, i meta-analiza Dažadža, Toresena, Bona i Patona (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001a) ukazuje na značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Odanost organizaciji uključuje tri komponente: afektivnu komponentu koja se odnosi na zaposlenikovu emocionalnu privrženost organizaciji, normativnu komponentu koja se odnosi na zaposlenikov osjećaj obaveze da ostane u organizaciji i instrumentalnu komponentu koja se odnosi na zaposlenikovu težnju za ostajanjem u organizaciji zasnovanu na cijeni napuštanja organizacije (Allen & Meyer, 1990). Istraživanje odnosa između afektivne odanosti organizaciji i odgovornog

organizacionog ponašanja zaposlenih započeto je još 80-tih godina prošlog vijeka, samo nekoliko godina nakon što su započeta prva ispitivanja odnosa zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Movdej, Porter i Stirs (Mowday, Porter & Steers, 1982, str. 27) su prvi pretpostavili da su zaposleni koji su odani organizaciji „spremni da daju više sebe kako bi doprinijeli dobrobiti organizacije“.

Rezultati Vienerove (Wiener, 1982) studije ubrzo su potvrdili da odanost organizaciji rezultira ponašanjem zaposlenih koje reflektuje brigu i zalaganje za organizaciju koji primarno ne zavise o nagradama i kaznama. Nekoliko godina kasnije, Orejli i Čatman (O'Reilly & Chatman, 1986) su utvrdili snažnu pozitivnu korelaciju između afektivne odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja.

Zahvaljujući većem broju istraživanja, 90-tih godina prošlog vijeka, stvoreni su uslovi za sprovođenje meta-analize odnosa između odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako su rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organa & Ryana, 1995) pokazali da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor oblika odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. U meta-analizi Podsakova, Mekenzija i Bomera (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996) odanost organizaciji se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom oblika odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, ljubaznost, srčanost i lojalnost organizaciji. Na kraju, rezultati meta-analize Majera, Stenlija, Herskoviča i Topolnitskog (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002) pokazuju da su afektivna i normativna odanost u umjerenj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih, a da su korelacije instrumentalne odanosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih bliske nuli.

Organizaciona pravda je još jedan značajan antecedent odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz kategorije stavova, mada je neki autori (npr. Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; LePine, Erez & Johnson, 2002) posmatraju i kao situacijsku karakteristiku i karakteristiku organizacije. Organizaciona pravda uključuje zaposlenikovu percepciju o tome u kojoj mjeri je pravično tretiran od strane organizacije (Greenberg, 1987). Polazeći od Blauove (Blau, 1964) teorije socijalne razmjene, Organ (Organ, 1988; 1990a) i Morman (Moorman, 1991) su, u svojim diskusijama motivacione osnove odgovornog organizacionog ponašanja, prvi pretpostavili da organizaciona pravda predstavlja značajan antecedent odgovornog

organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati brojnih istraživanja to su i potvrdili. Tako su Konovski i Folger (Konovsky & Folger, 1991) utvrdili pozitivne korelacije između proceduralne pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Morman (Moorman, 1991) je utvrdio značajne pozitivne korelacije između proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati studija Karikera i Vilijamsa (Karriker & Williams, 2009) i Dikonika (DeConick, 2010) pokazuju da su pravedno tretirani zaposlenici skloniji prilagođavanju radnim procedurama odnosno organizacijski odgovornom postupanju i ispoljavanju većeg stepen savjesnosti i altruizma na radnom mjestu odnosno interpersonalnom odgovornom postupanju. I rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) ukazuju na pozitivne korelacije između distributivne, proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Konačno, organizacijska pravda je u meta-analizama još nekoliko autora (poput LePine et al., 2002; Ilies et al., 2007) identifikovana kao značajan pozitivni korelat odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

#### 1.6.2. Ponašanje lidera

Među antecedentima odgovornog organizacionog ponašanja iz kategorije ponašanje lidera najviše je ispitivano transformacijsko i transakcijsko ponašanje lidera, u manjoj mjeri direktivno i podržavajuće ponašanje lidera, te uslužno i osnažujuće ponašanje lidera (Organ et al., 2006).

Budući da su pravednost, povjerenje i jasnoća uloge važne odrednice odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, Organ (Organ, 1988), Konovski i Puh (Konovsky & Pugh, 1994), Mekenzi, Podsakov i Rič (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001) te Podsakov, Mekenzi, Morman i Feter (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) su smatrali da postoji nekoliko razloga zašto se može očekivati da transakciono ponašanje lidera, odnosno kontigentno nagrađivanje i kažnjavanje od strane lidera, budu pozitivno povezani sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Smatrali su da pravedan tretman zaposlenih može motivisati odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih jer: prvo, generiše nespecifičan osjećaj obaveze koja se „otplaćuje“ odgovornim organizacionim ponašanjem, drugo, kod zaposlenih

stvara uvjerenje da će doprinos organizaciji (možda u formi odgovornog organizacionog ponašanja) u budućnosti biti „nagrađen“, treće, povećava zadovoljstvo poslom, i četvrto, zaposleni cijene pravične lidere i žele ih nagraditi odgovornim organizacionim ponašanjem za njihovu pravičnost. S druge strane, ukoliko lideri upravljaju kaznama na nekontingentnoj osnovi, zaposleni percipiraju nepravdu, gube povjerenje u lidera, umanjuje se njihovo zadovoljstvo poslom i raste nejasnoća uloge i stoga se može očekivati da nekontingentno kažnjavanje smanji motivaciju za odgovornim organizacionim ponašanjem. Empirijska istraživanja su ove pretpostavke i potvrdila. Pokazalo se da je kontingentno nagrađivanje u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (Allen & Rush, 1998; MacKenzie et al., 2001; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 1990), a da je nekontingentno kažnjavanje u negativnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2004; Podsakoff et al., 1996).

Transformacijsko liderstvo uključuje fundamentalno mjenjanje vrijednosti, ciljeva i aspiracija zaposlenih, tako da su zaposleni intrinzički motivisani da obavljaju svoj posao jer je u skladu sa njihovim vrijednostima, a ne spolja motivisani očekivanjem da će biti nagrađeni za svoje napore (Organ et al., 2006). Transformacijski lideri „pridobijaju“ zaposlene da rade iznad očekivanja tako što jasno artikuliraju viziju organizacije, obezbjeđuju odgovarajući uzor ponašanja zaposlenima, podstiču prihvatanje grupnih ciljeva i saradnju zaposlenih, pružaju individualnu podršku zaposlenima, intelektualno stimulišu i postavljaju visoka očekivanja pred zaposlene (Podsakoff et al., 1990). Rezultati meta-analize Organa i saradnika (Organ et al., 2006) pokazuju da transformacijsko ponašanje lidera ima direktne pozitivne efekte na dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, srčanost, građansku vrlinu i prijatnost.

Istraživanja odnosa direktivnog i podržavajućeg ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih ukazuju na pozitivnu vezu podržavajućeg i negativnu vezu direktivnog ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako su, na primjer, Pein i Organ (Paine & Organ, 2000) utvrdili da direktivno ponašanje lidera inhibira altruistička ponašanja zaposlenih. Osim toga, kada lider snažno kontroliše zaposlene svaka inicijativa od strane zaposlenih percipira se kao

neprimjereno ponašanje ili neposlušnost (Paine & Organ, 2000). I Salam, Koks i Sims (Salam, Cox & Sims, 1996) su utvrdili negativan uticaj direktivnog rukovođenja na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Rezultati njihove studije pokazuju da direktivno ponašanje lidera zaposlene stavlja u zavisan položaj – ostavlja ih da čekaju na liderovo odobrenje prije nego djeluju, stoga zaposleni ne pokazuju ni oblike odgovornog organizacionog ponašanja (Salam et al, 1996).

S druge strane, rezultati studije, na primjer, Čena, Lama, Šaubroecka i Nojmana (Chen, Lam, Naumann & Schaubroeck, 2005) ukazuju na pozitivnu vezu između podržavajućeg ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati ove studije pokazuju da podržavajuće ponašanje lidera stvara klimu u kojoj se zaposleni osjećaju slobodnim da demonstriraju oblike odgovornog organizacionog ponašanja poput preuzimanja inicijative i pomaganja saradnicima. Konačno, i rezultati meta-analize Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 2000) pokazuju da je podržavajuće ponašanje lidera u pozitivnoj, a direktivno ponašanje lidera u negativnoj vezi sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih.

Erhart (Ehrhart, 2004) je ispitivao uticaj uslužnog rukovođenja na odgovorno organizaciono ponašanje na individualnom i grupnom nivou. Uslužni lideri njeguju, brane i osnažuju svoje sljedbenike; svjesni su njihovih potreba, pomažu im da razviju svoje sposobnosti i preuzmu odgovornost za svoje postupke (Greenleaf, 1973). Pokazalo se da uslužno rukovođenje na grupnom nivou podstiče savjesnost zaposlenih, a na individualnom nivou altruizam i savjesnost zaposlenih.

Ahern, Mekenzi i Podsakov (Ahearne, MacKenzie & Podsakoff, 2004; prema Organ et al., 2006) su ispitivali odnos osnažujućeg liderstva i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Osnažujuće liderstvo uključuje naglašavanje svrhe i smislenosti rada zaposlenih, podsticanje učešća zaposlenih u donošenju odluka, povjerenje u sposobnost zaposlenih da ispune očekivanja i podsticanje autonomije zaposlenih prilikom obavljanja posla (Conger & Kanungo, 1988). Utvrđeno je da naglašavanje svrhe i smislenosti rada zaposlenih, povjerenje u sposobnost zaposlenih da ispune očekivanja i podsticanje autonomije zaposlenih prilikom obavljanja posla objašnjava 58% varijanse odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na nivou grupe.



### 1.6.3. Karakteristike zadataka

Empirijska istraživanja pokazuju da karakteristike zadatka kao što su: autonomija zadatka, povratna informacija o zadatku, identitet, raznovrsnost/rutinizacija i značajnost zadatka, međuzavisnost zadataka, međuzavisnost ciljeva i intrinzički zadovoljavajuća priroda zadatka utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih (npr. Dunham, 1979; Griffin, 1982; Hackman & Oldham, 1975; Sims & Szilagyi, 1976).

Rezultati istraživanja pokazuju da su povratna informacija, raznovrsnost/rutinizacija zadatka i intrinzički zadovoljavajući zadaci u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Naime, rezultati meta-analize Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 1996) pokazuju da ove tri karakteristike zadatka objašnjavaju veći dio varijanse altruizma, prijatnosti, srčanosti, građanske vrline i savjesnosti nego ponašanje lidera. Meta-analiza Organa i saradnika (Organ et al., 2006) pokazuje da povratna informacija ima i direktne i indirektne efekte (posredovano zadovoljstvom poslom) na svih pet Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Konkretno, pokazalo se da povratna informacija ima direktan pozitivan efekt na građansku vrlinu i savjesnost, a da zadovoljstvo poslom potpuno posreduje efekat povratne informacije na učtivost. Slično, intrinzički zadovoljavajući zadaci imaju direktan pozitivan efekt na građansku vrlinu i savjesnost, dok zadovoljstvo poslom djelimično posreduje efekat intrinzički zadovoljavajućih zadataka na altruizam, učtivost i srčanost. Rutinizacija zadatka pokazuje direktne negativne efekte na altruizam i direktne pozitivne efekte na građansku vrlinu i savjesnost.

Farh, Podsakov i Organ (Farh, Podsakoff & Organ, 1990) su utvrdili da autonomija, značajnosti i identitet zadatka, te povratna informacija i raznovrsnost zadatka imaju pozitivne efekte na altruizam i poverenje.

Van Dajn i saradnici (Van Dyne et al., 1994) su ispitivali potencijalne medijatorske efekte poverjenja zaposlenog u organizaciju na vezu između karakteristika zadatka: autonomija, raznovrsnost/rutinizacija, identitet zadatka, povratna informacija i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Utvrdili su pozitivne korelacije između pomenih karakteristika posla i poverjenja zaposlenih u organizaciju, ali i da

povjerenje u organizaciju u potpunosti posreduje pozitivne odnose između pomentih karakteristika posla i odgovornog organizacionog ponašanja.

Kardona i saradnici (Cardona et al., 2004) su ispitali odnos između karakteristika zadatka i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, pretpostavljajući da povratna informacija i autonomija zadatka utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih povećanjem afektivne odanosti organizaciji. Utvrdili su da je odnos između karakteristika zadatka i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih potpuno posredovan afektivnom odanošću organizaciji, te da afektivna odanost ima pozitivne efekte na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.

Jeks i Tomas (Jex & Thomas, 2003) su utvrdili da je preopterećenost uloge u negativnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Preopterećenost uloge negativno utiče na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih jer smanjuje količinu diskrecionog vremena neophodnog za odgovorno organizaciono ponašanje i posvećenost grupi.

#### 1.6.4. Karakteristike organizacije

Još jedna kategorija faktora koji mogu uticati na odgovorno organizacijsko ponašanje su karakteristike organizacije, i to: formalizacija, nefleksibilnost, distanca zaposleni-supervizor, percepcija organizacijske podrške, praksa upravljanja ljudskim resursima i organizaciona ograničenja (Organ et al., 2006).

Organ i saradnici (Organ et al., 2006) su ispitali da li organizaciona formalizacija i nefleksibilnost organizacije posredno utiču na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih putem zadovoljstva poslom, odanosti organizaciji i povjerenja u organizaciju. Rezultati njihovog istraživanja su pokazali da su organizaciona formalizacija i nefleksibilnost u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom poslom, odanošću organizaciji i povjerenjem u organizaciju, te da imaju direktne pozitivne efekte na svih pet Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja putem zadovoljstva poslom i povjerenja u organizaciju. Pored toga, pokazalo se da organizaciona nefleksibilnost ima direktan negativan uticaj na altruizam

zaposlenih, a organizaciona formalizacija direktan negativan uticaj na građansku vrlinu zaposlenih.

Rezultati meta-analize Rodsa i Ajzenbergera (Rhoades & Eisenberger, 2002) su pokazali da percepcija organizacione podrške kod zaposlenih stvara uvjerenje da će organizacija ispuniti svoju obavezu prema njima priznavanjem i nagrađivanjem njihovih napora, što zauzvrat povećava odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Ajzenberger, Armeli, Reksvinkl, Linč i Rods (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) su ispitivali potencijalni moderatorski efekt zaposlenikovog osjećaja obaveze prema organizaciji na odnos između percepcije organizacione podrške i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Utvrdili su da je zaposlenikov osjećaj obaveze prema organizaciji u pozitivnoj korelaciji sa percepcijom organizacione podrške i da u potpunosti moderira odnos između percepcije organizacione podrške i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Bišop, Skot i Borous (Bishop, Scott & Burroughs, 2000) su utvrdili da je organizaciona podrška u pozitivnoj korelaciji sa odanošću organizaciji i da odanost organizaciji u potpunosti moderira efekte percepcije organizacione podrške na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.

Rezultati istraživanja Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 1996) su pokazali da je prostorna distanca u negativnoj korelaciji sa altruizmom, građanskom vrlinom i savjesnošću zaposlenih, čak i kada se efekti ponašanja lidera, karakteristika zadatka i ponašanja saradnika drže pod kontrolom.

Jeks, Adams, Bačrač i Sorenson (Jex, Adams, Bachrach & Sorenson, 2003) su pretpostavljali da organizaciona ograničenja poput nedostatka opreme, obuke i vremena umanjuju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih budući da podstiču zaposlene da se fokusiraju na ponašanje u radnoj ulozi kako bi uprkos ograničenjima ipak obavili svoj posao. Međutim, rezultati njihovog istraživanja su pokazali da su organizaciona ograničenja u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem kod zaposlenih sa visokim nivoom afektivne odanosti organizaciji. Veoma posvećeni zaposlenici, uprkos ograničenjima, pokazuju altruističko ponašanje kako bi ostvarili svoje ciljeve (Jex et al., 2003).

### 1.6.5. Vrijednosti nacionalne kulture

Vrijednosti nacionalne kulture predstavljaju osnovne ideje o tome šta je dobro i poželjno u jednom društvu i zajedničke su svim pripadnici društva (Hofstede, 2001). Njihov se uticaj prenosi i u organizaciju (Paine & Organ, 2000), te kao riječnik društveno poželjnih ciljeva utiču na ponašanje zaposlenih (Schwartz, 1999). Uprkos tome, u dosadašnjim istraživanjima relativno malo pažanje posvećeno je ulozi kulturnog konteksta u odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih (Paine & Organ, 2000). Rezultati postojećih istraživanja pokazuju da vrijednosti nacionalne kulture utiču na nivo ispoljavanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, mehanizme nastanka odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i jačinu veze između odgovornog organizacionog ponašanja i njegovih antecedenata (Paine & Organ, 2000; Podsakoff et al., 2000).

Tako su Morman i Blejkli (Moorman & Blakely, 1995) i Vagner (Wagner, 1995) utvrdili da su pripadnici kolektivističkih kultura, za razliku od pripadnika individualističkih kultura, skloniji oblicima odgovornog organizacionog ponašanja poput: interpersonalnog altruizma, kooperativnosti, individualne inicijative, ulaganja dodatnog napora i lojalnosti organizaciji. Takođe, rezultati studija Van Dajna i saradnika (Van Dyne et al., 2000), Sana (Sun, 2001), te Koena i Avrahamija (Cohen & Avrahami, 2006) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između kolektivističke orijentacije i ispoljavanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Lilevik (Lillevik, 2004) je utvrdio da pripadnici „ženskih“ kultura, za razliku od pripadnika „muških“ kultura, u većoj mjeri ispoljavaju oblike odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalno pomaganje, saradnju, prihvatanje i lojalnost kolektivu.

Moderatorski efekt kulturnih vrijednosti ilustruju rezultati studije Tanga i Ibrahima (Tang & Ibrahim, 1998). Oni su ispitali uticaj organizacijski zasnovanog samopoštovanja i generalnog samopoštovanja na oblike odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalni altruizam i generalizovano povinovanje u uzorku zaposlenih iz Sjedinjenih Američkih Država i uzorku zaposlenih sa Bliskog istoka (Egipat i Saudijska Arabija). Pokazalo se da organizacijski zasnovano samopoštovanje obašnjava veći dio varijanse interpersonalnog altruizma i generalizovanog povinovanja u uzorku zaposlenih sa Bliskog istoka, nego u uzorku zaposlenih iz Sjedinjenih Američkih

Država. Slično tome, poređenje intenziteta korelacija između odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih kroz geografske lokacije, u studijama Kardona i Lagomarsina (Cardona & Lagomarsino, 2003) i Čena i Frančeska (Chen & Francesco, 2003) je otkrilo da su pozitivne korelacije između afektivne i normativne odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnije u studijama provedenim van Sjedinjenih Američkih država, nego u studijama provedenim u Sjedinjenim Američkim Državama.

Takođe, Majer i saradnici (Meyer et al., 2002) su utvrdili da je u uzorku zaposlenih iz kolektivističke kulture normativna odanost organizaciji naj snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, a u uzorku zaposlenih iz individualističke kulture afektivna odanost. Juvema, Vent i Emerik (Euwema, Wendt & Emmerik, 2007) su utvrdili da je negativna korelacija između direktivnog rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnija kod pripadnika individualističkih kultura, dok je pozitivna korelacija između podržavajućeg rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnija kod pripadnika kolektivističkih kultura.

Begli, Li, Fang i Li (Begley, Lee, Fang & Li, 2002) navode da je u uzorku zaposlenih iz kulture sa visokom distancom moći proceduralna pravda u naj snažnijoj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionom ponašanjem zaposlenih, a u uzorku zaposlenih iz kulture sa niskom distancom moći distributivna pravda. Rezultati studije Rega i Kuna (Rego & Cunha, 2008) pokazuju da je interakcijska pravda snižniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Portugalu, čiju nacionalnu kulturu karakterišu „ženske“ vrijednosti, visoka distanca moći i kolektivistička orijentacija, a proceduralna pravda snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Sjedinjenim Američkim Država, čiju nacionalnu kulturu karakterišu „muške“ vrijednosti, niska distanca moći i individualističke vrijednosti.

### **1.7. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih**

Do sada je najviše ispitan značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih za performanse i uspjeh organizacije i evaluaciju performansi zaposlenih (Organ et al., 2006).

### 1.7.1. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih za performanse i uspjeh organizacije

Osnovno načelo u Organovom (Organ, 1988) originalnom određenju odgovornog organizacionog ponašanja je da odgovorno organizaciono ponašanje povećava efikasnost organizacije. Ova pretpostavka do danas je testirana mnogo puta. Različiti istraživači (poput Borman & Motowidlo, 1993; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff & MacKenzie, 1994) utvrdili su da odgovorno organizaciono ponašanje poboljšava performanse organizacije „podmazivanjem“ socijalne mašinerije organizacije (Organi et al., 2006). Istraživači (poput Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002; George & Bettenhausen, 1990; Karambayya, 1990; Organ, 1988; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997; Podsakoff et al., 2000) identifikovali su i niz konkretnih mehanizama putem kojih odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih utiče na efikasnost organizacije.

Izvršivši analizu postojećih istraživanja Organ i saradnici (Organ et al., 2006) navode da odgovorno organizaciono ponašanje može doprinijeti uspjehu organizacije tako što: a) povećava produktivnost zaposlenih i rukovodioca; b) oslobađa resurse organizacije tako da se mogu koristiti u produktivnije svrhe; c) pomaže koordinaciju aktivnosti između saradnika; d) pomaže da se privuku i zadrže najbolji zaposlenici; e) povećava stabilnost učinka organizacije; f) unapređuje sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju, i g) stvara društveni kapital.

Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može povećati efikasnost organizacije povećanjem produktivnosti zaposlenika i rukovodioca (MacKenzie et al., 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff & MacKenzie, 1994). Iskusni zaposlenici pomažući novim kolegama doprinose tome da novi zaposlenici prije postanu produktivni čime se poboljšava efikasnost radne grupe ili jedinice. Zaposlenici koji su posvećeni ličnom razvoju postaju efikasniji u obavljanju poslova, a ukoliko razvoj uključuje različite vrste treninga, zaposleni se osposobljavaju za obavljanje više različitih poslova u organizaciji. Produktivnost rukovodioca se povećava ukoliko zaposlenici rukovodiocu daju prijedloge i/ili povratne informacije za poboljšanje efikasnosti radne grupe ili jedinice (građanska vrlina), izbjegavaju stvaranje problema sa saradnicima (učtivost) i ne troše njegovo vrijeme žaleći mu se na sitne poteškoće u

obavljanju posla (srčanost), čime se izbjegava upadanje rukovodioca u obrazac upravljanja kriznim situacijama (Organ et al., 2006).

Još jedan način na koji odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može povećati efikasnost organizacije je oslobađanje resursa organizacije za produktivnije svrhe (Borman & Motowidlo, 1993; MacKenzie et al, 1991, 1993; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie & Hui, 1993). Zaposlenici koji pomažu jedni drugima prilikom nastanka problema vezanih za posao, obezbjeđuju rukovodiocu dodatno vrijeme za strateško planiranje, poboljšanje poslovnih procesa, obezbjeđivanje vrijednih resursa i sl. Isto tako, savjesni zaposlenici zahtjevaju manje nadzora od strane rukovodioca i omogućavaju rukovodiocu da prenese više odgovornosti na njih, čime mu obezbjeđuju dodatno vrijeme za bavljenje drugim aktivnostima. Kadaiskusni zaposlenici pomažu u orijentaciji i obuci novih zaposlenika, dijelom oslobađaju organizacione resurse od ovakvih aktivnosti. Takođe, zaposlenici koji kroz lični razvoj rade na uvećanju svojih sposobnosti i vještina, smanjuju potrebu za nadzorom od strane rukovodioca (Organ et al., 2006).

Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može poboljšati efikasnost organizacije tako što smanjuje potrebu da se rijetki resursi organizacije posvećuju isključivo održavanju funkcionalnosti radnih grupa ili jedinica (Karambayya, 1990; Organ, 1988; Smith et al., 1983). Nusproizvod pomažućeg ponašanja zaposlenih je povećanje timskog duha, morala i kohezije, čime se smanjuje potreba da se vrijeme i energija članova grupe i rukovodioca troše na održavanje funkcionalnosti grupe. Učtivost članova grupe redukuje konflikte u grupi, čime se smanjuje potreba da se vrijeme troši na aktivnosti upravljanja konfliktom. Koordinacija aktivnosti u okviru radne grupe i između radnih jedinica se može poboljšati ukoliko zaposlenici dobrovoljno i aktivno prisustvuju sastancima radnih grupa i radnih jedinica (građanska vrlina). Takođe, pokazivanjem učtivosti kroz održavanje kontakta sa članovima svog tima i pripadnicima drugih radnih grupa u organizaciji, smanjuje se vjerovatnoća nastanka problema za čije bi rješavanje bilo potrebno uložiti dodatno vrijeme i napor (Organ et al., 2006).

Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može poboljšati efikasnost organizacije tako što omogućava organizaciji da privuče i zadrži najbolje ljude (George & Bettenhausen, 1990; Organ, 1988). Kada zaposlenici podržavaju i promovišu svoju

organizaciju u okruženju, te tako doprinose njenom dobrom ugledu (organizaciona lojalnost), organizacija izgleda privlačnija kandidatima za posao. Slično, pomažuća ponašanja mogu direktno doprinijeti prijatnom radnom okruženju poboljšavajući moral, podstičući grupnu koheziju i sjećaj pripadnosti timu, što organizaciju čini privlačnijim mjestom za rad. Takođe, srčani zaposlenici i zaposlenici koje se ne žale zbog trivijalnih stvari, primjer su stavljanja interesa organizacije ispred ličnih interesa, čime se jača osjećaj lojalnosti i posvećenosti organizaciji, što pomaže zadržavanju zaposlenika u organizaciji (Organ et al., 2006).

Odgovorno organizaciono ponašanje može smanjiti varijabilnost performansi organizacije (Organ et al., 2006). Minimiziranje varijabilnosti performansi organizacije menadžmentu organizacije omogućava lakše planiranje i projekciju budućnosti organizacije. Zaposlenici mogu učiniti nekoliko stvari da redukuju varijabilnost performansi u radnim jedinicama: a) zamjeniti kolege koji su odsutni ili imaju puno obimnih zadataka, b) ličnim razvojem stičući potrebne vještine tako da mogu zamjeniti kolege u obavljanju posla, i c) izlaženjem iz okvira svojih dužnosti obavljajanjem radnih zadataka svojih kolega (savjesnost). Pojedinačno gledano, ova ponašanja mogu biti trivijalna, ali zajedno mogu značajno povećati performanse organizacije (Organ et al., 2006).

Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih takođe unapređuje sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u okruženju (Organ et al., 2006). Zaposlenici koji prate promjene na tržištu i daju prijedloge o tome kako odgovoriti na promjene, pomažu organizaciji da se prilagodi promjenama. Zaposlenici koji prisustvuju i aktivno učestvuju na sastancima (građanska vrlina), pomažu širenju informacija u organizaciji, čime se poboljšava spremnost organizacije da brzo reaguje. Takođe, zaposlenici koji pokazuju srčanost spremnošću da preuzmu nove obaveze ili se posvećuju ličnom razvoju učenjem novih vještina, povećavaju sposobnost organizacije da se prilagodi promjena na tržištu (Organ et al., 2006).

Konačno, odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može poboljšati efikasnost organizacije stvaranjem strukturnih, kognitivnih i relacionih formi socijalnog kapitala organizacije (Bolino et al., 2002). Zaposlenici koji pomažu saradnicima povećavaju strukturni socijalni kapital kroz jačanje mreže veza, čime se poboljšava prenos informacija i izvršavanje aktivnosti. Kognitivni socijalni kapital se povećava



kada zaposleni prisustvuju sastancima koji nisu obavezujući (građanska vrlina), čime stižu korisna znanja o aktivnostima u organizaciji i bolje razumiju misiju i kulturu organizacije. Zaposleni koji otvoreno iznose svoje ideje i razmjenjuju mišljenje sa svojim saradnicima, unapređuju kognitivni socijalni kapital organizacije. Konačno, relacioni socijalni kapital se uvećava kada zaposleni izgrade međusobno povjerenje pomažući jedni drugima u problemima vezanim za posao (Organ et al., 2006).

Studija Karambaieve (Karambayya, 1990) prva je ispitala odnos između odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i organizacione efikasnosti. Karambaieva (Karambayya, 1990) je utvrdila da zaposleni u radnim jedinicama sa visokim performansama pokazuju veći stepen odgovornog organizacionog ponašanja od zaposlenih u radnim jedinicama sa niskim performansama. Rezultati ove studije su bili obećavajući, ali ne i dovoljno ubjedljivi. Naime, mjere performansi radnih jedinica i mjere odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih su bile subjektivne; mjere performansi radnih jedinica su dobijene od rukovodioca odjeljenja, a mjere odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih su dobijene od neposrednih rukovodioca radnih jedinica.

Stoga se, 90-tih godina prošlog vijeka, sprovodi niz studija (npr. Ahearne et al., 2004; Koys, 2001; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1988; Podsakoff et al., 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 2000) koje ispituju odnos između odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i organizacione efikasnosti, izbjegavajući ograničenja studije Karambaieve (Karambayya, 1990). Ove studije su koristile objektivne mjere performansi radnih jedinica, tradicionalne mjere odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i kontrolisale varijacije izazvane uzorkovanjem više radnih jedinica u okviru iste organizacije. Sprovedene su u pet različitih organizacionih konteksta uključujući agencije za osiguranje, fabrike papira, farmaceutske prodajne timove, restorane i srednje škole. Takođe, ispitivani su i kvalitet i kvantitet rada.

Studije koje su proveli Mekenzi, Podsakov i Ahern (MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998), Podsakov i saradnici (Podsakoff et al., 1997), Podsakov i Mekenzi (Podsakoff & MacKenzie, 1994) i Valc i Niehof (Walz & Niehoff, 2000), ispitujući tri dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: pomažuce ponašanje, srčanost i građanska vrlina pomoću skale odgovornog organizacionog ponašanja Podsakova i

Mekenzija (Podsakoff & MacKenzie, 1994), pokazuju da ove tri dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja, u prosjeku, čine oko 20% varijanse količine rada, oko 19% varijanse kvaliteta performansi, oko 25% varijanse pokazatelja finansijske efikasnosti i 38% varijanse zadovoljstva korisnika usluga organizacije (Organ et al., 2006). Pokazalo se da pomažuće ponašanje povećava efikasnost organizacije; značajno je povezano sa svim pokazateljima efikasnosti organizacije. Srčanost je ima nešto ograničenije efekte; povećava količinu učinka i određene aspekte finansijske efikasnosti. Građanska vrlina povećava količinu učinka i zadovoljstvo korisnika usluga organizacije (Organ et al., 2006).

Kojs (Koys, 2001) je utvrdio da je njegova kompozitna mjera odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih pozitivno povezana sa profitom restorana ( $R^2 = 21\%$ ), ali ne i sa zadovoljstvom kupaca, dok su Ahern i saradnici (Ahearne et al., 2004) utvrdili da je njihova kompozitna mjera odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih pozitivno povezana sa procentom prodaje farmaceutskih timova ( $R^2 = 8\%$ ).

Danlop i Li (Dunlop & Lee, 2004) su utvrdili da devijantno ponašanje na radnom mjestu značajno smanjuje ukupne performanse restorana i značajno povećava vrijeme usluživanja gostiju i količinu otpadaka hrane. Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih i devijantno ponašanje na radnom mjestu zajedno su činili 17% varijanse ukupne performanse restorana, 39% varijanse vremena usluživanja gostiju i 15% varijanse prehrambenih otpadaka.

Generalno govoreći, empirijska istraživanja jasno podržavaju Organovu (Organ, 1988) pretpostavku da je odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih povezano sa efikasnošću organizacije, iako su empirijski nalazi snažniji za jedne oblike odgovornog organizacionog ponašanja, poput pomaganja, nego za druge, poput srčanosti i građanske vrline.

#### 1.7.2. Značaj odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih za evaluaciju performansi zaposlenih

Nadređeni uključuju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih u svoje procjene performansi zaposlenih iz nekoliko razloga: a) vjeruju da odgovorno organizaciono ponašanje važno za uspjeh organizacije; b) smatraju odgovorno

organizaciono ponašanje dijelom radne uloge; c) vjeruju da je odgovorno organizaciono ponašanje znak odanosti zaposlenih; d) zbog norme recipročnosti; e) zbog atribucionih procesa; f) zbog prividnih korelacija; g) zbog implicitnog zaključivanja; h) zbog efekta okidača, i i) zbog naklonosti (Organ et al., 2006).

Podsakov i Mekenzi (Podsakoff & MacKenzie, 1997) i Podsakov i saradnici (Podsakoff et al., 2000) su identifikovali nekoliko načina na koje odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih može doprinijeti efikasnosti organizacije, uključujući činjenicu da odgovorno organizaciono ponašanje može povećati produktivnost saradnika i rukovodioca, osloboditi resurse organizacije, pomoći da se poboljša koordinacija aktivnosti između članova tima, poboljšati sposobnost organizacije da privuče i zadrži najbolje ljude, povećati sposobnost organizacije da se prilagodi promjena na tržištu itd. Stoga, u mjeri u kojoj nadređeni vjeruju da odgovorno organizaciono ponašanje poboljšava efikasnost organizacije, oni priznaju ove doprinose u svojim ocjenama učinka zaposlenih, tj. povoljnije procjenjuju zaposlene koji pokazuju odgovorno organizaciono ponašanje (Organ et al., 2006).

Istraživanja Morisona (Morrison, 1994), Ponda, Nakoste, Mohra i Rodriguesa (Pond, Nacoste, Mohr & Rodriguez, 1997), te Lama, Huia i Loa (Lam, Hui & Law, 1999) su pokazala da neki nadređeni i zaposleni vjeruju da je odgovorno organizaciono ponašanje sastavni dio odgovornosti radne uloge. Stoga, neki nadređeni uključuju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih u ocjenu učinka zaposlenog, jer ne razlikuju ove oblike ponašanja od drugih aspekata odgovornosti radne uloge zaposlenog (Organ et al., 2006).

Šor, Barksdal i Šor (Shore, Barksdale & Shore, 1995) i Alen i Raš (Allen & Rush, 1998) su utvrdili da je odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih pozitivno povezano sa supervizorovom percepcijom odanosti zaposlenih organizaciji, i da je percepcija odanosti zaposlenih pozitivno povezana sa supervizorovom ocjenom zaposlenih i preporučenim nagradama za zaposlene. Dakle, odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenog može uticati na supervizorovu ocjenu zaposlenog, jer za supervizora predstavlja znak zaposlenikove odanosti organizaciji (Organ et al., 2006).

Goldner (Gouldner, 1960), Homans (Homans, 1961) i Blau (Blau, 1964) su utvrdili da ljudi nastoje da uzvrate onima koji su im pomogli ili ih pravdeno tretiraju. Stoga, ukoliko odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ima pozitivne efekte za

supervizora i organizaciju, supervizor može uzvratiti davanjem veće ocjene radnog učinka zaposlenima koji ispoljavaju odgovorno organizaciono ponašanje (Organ, 1988).

Budući da odgovorno organizaciono ponašanje nije formalno zahtijevano od strane organizacije, supervizori su skloni tome da ga percipiraju kao specifičnu formu ponašanja zaposlenih, pripisuju unutrašnjim, stabilnim, karakteristikama zaposlenih, te upotrebljavaju u formiranju ocjene radnog učinka zaposlenih (DeNisi, Cafferty & Meglino, 1984).

Objašnjenje zašto menadžeri uključuju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih u svoje procjene zaposlenih može biti i formiranje prividnih korelacija između odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i dobre ukupne performanse zaposlenih. Prividne korelacije su rezultat tendencije ljudi da vide da dvije stvari idu jedna uz drugu češće nego što je to tako u stvarnosti (Chapman & Chapman, 1971). Zbog prividnih korelacija supervizori mogu davati veću težinu odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih, nego što bi trebali, u formiranju svoje procjene učinka zaposlenih (Organ et al., 2006).

Berman i Keni (Berman & Kenny, 1976) su utvrdili da ocjenjivači često imaju implicitne teorije o povezanosti događaja ili ponašanja. Prema tome, ukoliko supervizor implicitno vjeruje da su odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih i ukupni učinak zaposlenih povezani, i često posmatra zaposlenog koji ispoljava odgovorno organizaciono ponašanje, to ga može navesti da zaključi da je zaposleni veoma efikasan (Organ et al., 2006). Slično, supervizor koji u prototip dobrog radnika uključuje odgovorno organizaciono ponašanje, zaposlenog koji pokazuje odgovorno organizaciono ponašanje automatski procjenjuje povoljnije od zaposlenih koji ne pokazuju odgovorno organizaciono ponašanje (Organ et al., 2006).

Lefkovic (Lefkowitz, 2000) je utvrdio da odgovorno organizaciono ponašanje povećava naklonost supervizora podređenima koji ga ispoljava i da ta naklonost kasnije utiče na supervizorovu evaluaciju performansi podređenih. I Alen i Raš (Allen & Rush, 1988) su utvrdili da je supervizorova naklonost zaposlenima povezana sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Takođe, Kardi i Dobson (Cardy & Dobbins, 1986) su obezbijedili empirijske dokaze koji ukazuju na to da su procjene performansi podređenih pod uticajem ocjenjivačeve sklonosti podređenim.

U tekstu koji slijedi biće dat kratak pregled konstrukata: petofaktorski model ličnosti, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji, organizaciona pravda i stil rukovođenja, čiji odnos sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih ispituje u ovom istraživanju.

## **2. Petofaktorski model ličnosti**

Petofaktorski model ličnosti (McCrae & Costa, 1990) predstavlja sveobuhvatnu taksonomiju crta ličnosti koja sa pet faktora obuhvata normalno i patološko jedinstveno polje ličnosti. Petofaktorski model ličnosti (McCrae & Costa, 1990) pretpostavlja da se prostor bazične strukture ličnosti može opisati duž pet širokih dimenzija: Ekstraverzija, Otvorenost ka iskustvu, Savjesnost, Prijatnost i Neuroticizam.

U literaturi se petofaktorski model ličnosti (McCrae & Kosta, 1999) i model „Velikih pet“ (Digman, 1990; Goldberg, 1990) često koriste kao sinonimi. Međutim, autori ovih modela naglašavaju postojanje razlika koje onemogućuju njihovo izjednačavanje (Knežević, Džamonja-Ignjatović & Đurić-Jočić, 2010). Sličnost između ovih modela, koja i dovodi do njihovog izjednačavanja, je što oba modela impliciraju da je pet faktora optimalan broj za adekvatan opis ličnosti. Nazivi četiri faktora se podudaraju, dok peti faktor u petofaktorskom modelu (McCrae & Kosta, 1999) nosi naziv Otvorenost, a u modelu „Velikih pet“ (Digman, 1990; Goldberg, 1990) naziv Intelekt. Dimenzija Neuroticizam je u modelu „Velikih pet“ (Digman, 1990; Goldberg, 1990) imenovana prema drugom polu tj. okrenuta je u smjeru emocionalne stabilnosti. Model „Velikih pet“ (Digman, 1990; Goldberg, 1990) je baziran na leksičkoj hipotezi, dok je petofaktorski model (McCrae & Kosta, 1999) baziran na upitničkom tipu samoprocjene ponašanja. Model „Velikih pet“ je nastao na osnovu leksičkih podataka, kao model personalnih atributa, i u tom smislu je deriptivan model, a ne eksplanatorni. Takođe, bazira se na rigoroznim kros-jezičkim replikacionim studijama. Petofaktorski model (McCrae & Kosta, 1999) sadrži dispozicionu eksplanatornu hipotezu da pet faktora predstavljaju „endogene bazične tendencije“ tj. biološke predispozicije (Knežević i sar., 2010).

## **2.1. Ekstraverzija**

Ekstraverzija je dimenzija na kojoj se ljudi razlikuju u odnosu na broj međuljudskih odnosa sa kojima se osjećaju ugodno (McCrae & Costa, 1990). Osobe sa visokim skorom na ekstraverziji karakteriše veliki broj međuljudskih odnosa i veća vjerovatnoća da provode vrijeme sa drugima, dok osobe sa niskim skorom na ekstraverziji karakteriše manji broj međuljudskih odnosa i manja vjerovatnoća da provode vrijeme sa drugima. Ekstraverti ispoljavaju tendenciju da budu vođe, fizički i verbalno su aktivni, prijateljski naklonjeni i okruženi drugim ljudima. Introverti pokazuju tendenciju da budu nezavisni, rezervisani i nepokolebljivi. Slabo su privrženi većini drugih ljudi, skloniji su formalnim interpersonalnim odnosima i lagodnije se osjećaju kada nisu okruženi drugim ljudima (McCrae & Costa, 1990).

## **2.2. Otvorenost**

Otvorenost ka iskustvu uključuje prihvatanje novih ideja, pristupa i iskustava (McCrae & Costa, 1990). Otvorenost ka iskustvu se odnosi na broj interesovanja kojima je osoba okupirana i dubinu sa kojom ta interesovanja prati. Osobe sa visokim skorom na otvorenosti ka iskustvu imaju relativno više interesovanja i često manje dubine u okviru svakog od njih, dok osobe sa nižim skorom na otvorenosti ka iskustvu imaju manje interesovanja i relativno više dubine u svakom od njih. Osobe sa visokim skorom na otvorenosti ka iskustvu fasciniraju inovacije i generalno se opažaju kao liberalne, dok se osobe sa niskim skorom na otvorenosti ka iskustvu osjećaju lagodnije sa poznatim stvarima i opažaju se kao konvencionalne. Osobe sa izraženom otvorenošću ka iskustvu su sklone maštanju, radoznale su i vrednuju zanje. Imaju estetski senzibilitet, osjetljive su za umjetnost i ljepotu. Snažno doživljavaju svoje emocije i vrednuju vlastito iskustvo posmatrajući ga kao smisao života. Imaju tendenciju ka slobodi u vrijednostima, prihvatajući da ono što je ispravno i pogrešno za jednu osobu možda nije primjenljivo na drugu osobu i u drugačijim okolnostima (McCrae & Costa, 1990).

### **2.3. Savjesnost**

Savjesnost je dimenzija individualnih razlika u stepenu organizacije i postignuća (McCrae & Costa, 1990). Osobe sa izraženom savjesnošću su odane dužnosti, samodisciplinovane, ambiciozne i vrijedne, što nekada može preći u radoholizam. Osobe koje imaju nizak skor na dimenziji savjesnost su sentimentalnije, sklonije odustajanjima, i imaju niža očekivanja i od sebe i od drugih. Ne nedostaju im nužno moralni principi, ali su manje temeljni u njihovoj primjeni. Savjesnost se odnosi i na broj ciljeva na koje je osoba usmjerena (McCrae & Costa, 1990). Osobe sa visokim skorom na savjesnosti su usmjerene na nekoliko ciljeva i pokazuju samodisciplinu povezanu sa tim usmjerenjima, dok osobe sa niskim skorom na savjesnosti prate veliki broj ciljeva i pokazuju površnost i spontanost u vezi sa tima ciljevima. Dakle, osobe sa izraženom savjesnošću pokazuju visoku samokontrolu koja rezultira u konzistentnoj usmjerenosti na određeni cilj, i teško ih je odvratiti od cilja, dok osobe sa niskim skorom na savjesnosti imaju slabu kontrolu nad svojim impulsima, manje su usmjerene na cilj, lako ih je odvratiti od cilja, više su hedonisti i neodređene u vezi sa ciljevima.

### **2.4. Prijatnost**

Prijatnost ili saradljivost se odnosi na broj izvora iz kojih osoba kreira norme za vlastito ispravno ponašanje (McCrae & Costa, 1990). Osobe sa visokim skorom na prijatnosti usvajaju važeće norme iz izvora kao što su bračni partner, religiozni vođa, prijatelj ili šef, dok osobe sa niskim skorom na prijatnosti slijede samo vlastiti glas. Saradljivost se ogleda u nesebičnom stavu prema drugima, povjerenju i velikodušnim osjećanjima (McCrae & Costa, 1990). Osobe sa izraženom prijatnošću su sklone da lične potrebe podrede interesima grupe, prihvatajući grupne norme i ne insistirajući na vlastitim potrebama. Uljudni su, suosjećajni, saradljivi, tolerantni i fleksibilni. Važnija im je harmonija nego ostvarivanje vlastitih ideala. Osobe sa niskim skorom na prijatnosti su više fokusirane na vlastite norme i potrebe nego na potrebe grupe. Okupirane su sticanjem moći. Slijede vlastite želje i stavljaju ih ispred okruženja u kome se nalaze (McCrae & Costa, 1990).

## 2.5. Neuroticizam

Neuroticizam se odnosi na broj i snagu stimula koji kod osobe izazivaju negativne emocije (McCrae & Costa, 1990). Osobama sa niskim skorom na neuroticizmu je potrebno više stimula u okruženju i ti stimuli moraju biti jaki da bi ih doveli u neprimik, dok osobe sa visokim skorom na neuroticizmu reaguju na veće varijetete stimula i oni ne moraju biti jaki da bi ih uznemirili. Osobe sa visokim skorom na neuroticizmu su sklone da iskuse više negativnih emocija u odnosu na većinu drugih ljudi, i manje su zadovoljne životom nego većina drugih ljudi. Osobe sa niskim skorom na neuroticizmu se čine nepropustljive za negativne stvari oko njih, sklone su da životna iskustva doživljavaju na racionalnijem nivou. Pojedinci sa izraženim neuroticizmom su često nervozni i napeti, sklone brigama i strahu da nešto ne krene pogrešno. Kod njih je prisutna tendencija ka razdražljivosti i lošem raspoloženju. Pokazuju sklonost ka ljutnji. Takođe, sklone su iskustvu tuge, beznadežnosti i usamljenosti. Sklone su i emocijama stida ili zbunjenosti. Često imaju osjećanje krivice i smanjen doživljaj lične vrijednosti. Sklone su snažnim negativnim emocijama, koje utiču na njihovu sposobnost da se suočavaju sa problemima (McCrae & Costa, 1990).

Snažna empirijska utemeljenost i konceptualna obuhvatnost su osnovne vrline petofaktorskog modela ličnosti (McCrae & Costa, 1990). Postoji konsenzus oko konceptualnog statusa crta petofaktorskog modela ličnosti (McCrae & Costa, 1990), a njihovo mjerenje pomoću raznovrsnih metodoloških sredstava i tehnika pokazalo je značajan stepen konvergencije, stabilnosti i diskriminativne validnosti. Brojna empirijska istraživanja koja su koristila različita metodološka sredstava i tehnike ukazala su na robustnost petofaktorskog modela (McCrae & Costa, 1990), njegovu stabilnost na uzorcima iz različitih populacija, bez obzira na uzrast, obrazovanje, socio-ekonomski status, mentalno zdravlje ili kulturu (Knežević i sar., 2004). U ovom istraživanju korišten je petofaktorski model ličnosti (McCrae & Costa, 1990).



## 2.6. Istraživanja Pet faktora ličnosti i ponašanja zaposlenih

Istraživanja Pet faktora ličnosti i ponašanja zaposlenih pokazuju da Pet faktora ličnosti ima značajne ishode u uspjehu u obavljanju posla odnosno radnom učinku i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Sumirajući podatke istraživanja koja su od 1952. do 1988. godine ispitala vezu između Pet faktora ličnosti i radnih performansi u pet grupa zanimanja (visokoobrazovani, policija, menadžeri, prodavači i polukvalifikovani/ kvalifikovani), Barik i Mount (Barrick & Mount, 1991) su meta-analizom utvrdili da je savjesnost u pozitivnoj korelaciji sa uspjehom u obavljanju posla u svih pet grupa zanimanja. I rezultati kasnijih istraživanja (poput Barrick, Mount & Judge, 2001; Hertz & Donovan, 2000; Mount & Barrick, 1995; Ones & Viswesvaran, 1996; Salgado, 1997; Vinchur, Schippmann, Switzer & Roth, 1998) su podržali nalaze Barika i Mounta (Barrick & Mount, 1991). Pokazalo se da je među Velikih pet dimenzija ličnosti savjesnost u najsnažnijoj korelaciji sa radnim učinkom kroz različita zanimanja. Slično, Zander i Forward (Zander & Forward, 1968) i Šnajder i Delani (Schneider & Delaney, 1972) su utvrdili da su pojedinci sa visokim nivoom motiva postignuća, karakteristika povezana sa savjesnošću, najskloniji uspješnom završavanju radnog zadatka. Vit, Burke, Barik i Maunt (Witt, Burke, Barrick & Mount, 2002) navode da su zaposleni sa naglašenom savjesnošću skloniji preduzimanju inicijative, te metodični i temeljiti u poslu. Lepain, Hohenbek, Ilgen i Hedlund (LePine, Hollenbeck, Ilgen & Hedlund, 1997) su utvrdili da radni timovi u kojima članovi tima i lider imaju naglašenu savjesnost donose najispravnije odluke. Rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan, 1995) meta-analize su pokazali da je savjesnost u najsnažnijoj pozitivnoj korelaciji sa dimenzijama odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje.

Ekstraverzija se pokazala značajnim prediktorom radnog učinka, odnosno uspjeha u poslu, u zanimanjima koja zahtjevaju socijalne interakcije kao što su prodavači i menadžeri (Barrick & Mount, 1991; Bing & Lounsbury, 2000; Lowery & Krilowicz, 1994; Piedmont & Weinstein, 1994; Vinchur et al., 1998), te policija (Johnson, 1997; Salgado, 1997). Izražena ekstraverzija je u pozitivnoj korelaciji sa uspjehom na obuci za posao (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992) i odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (Miller et al., 1999; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Mekrej (McCrae, 1987) je utvrdio da se ekstravertni i savjesni pojedinci od stane

ostalih članova tima percipiraju kao najkreativniji članovi tima. Savjesni pojedinci češće završavaju svoje kreativne zadatke, a ekstravertni pojedinci ih lakše prezentuju (McCrae, 1987). Bari i Stjuart (Barry & Stewart, 1997) su utvrdili da timovi sa 20% do 40% ekstravertnih pojedinaca ostvaruju veći radni učinak od timova sa većim procentom ekstravertnih pojedinaca. Do sličnih nalaza su došli i Majsing i Pribl (Miesing & Preble, 1985). Oni navode da ekstravertne osobe mogu pokazivati visoke performanse u timu, međutim, ukoliko su i ostali članovi tima ekstravertne osobe, svi se počinju takmičiti za dominaciju i ulogu lidera umjesto da sarađuju (Miesing & Preble, 1985).

Otvorenost se pokazala značajnim prediktorom uspjeha u savjetovanju (Hamilton, 1988), obučavanju (Barrick & Mount, 1991; Vinchur et al., 1998) i prilagođavanju promjenama u organizaciji (Raudsepp, 1990). Barik i Maunt (Barrick & Mount, 1991) su utvrdili niske korelacije (između otvorenosti i ukupnog radnog učinka kroz različita zanimanja. Salgado (Salgado, 1997) tvrdi da je otvorenost značajno povezana sa radnim učinkom policajaca i kvalifikovanih pojedinaca. Nojman, Vagner i Kristiansen (Neuman, Wagner & Christiansen, 1999) su utvrdili da se pojedinci sa izraženom otvorenosću najčešće dobrovoljno uključuju u radne timove, osjećaju ugodno u timu i najviše su posvećeni timskim ciljevima. Studije Mekreja (McCrae, 1987) i Vesta i Andersena (West & Anderson, 1996) su pokazale da su timovi u kojim se nalazi veći broj pojedinaca sa izraženom otvorenosću, kreativniji u izvršavanju radnih zadataka. Džorž i Žo (George & Zhou, 2001) takođe navode da je izražena otvorenost u pozitivnoj korelaciji sa kreativnim ponašanjem na radnom mjestu.

Maunt, Barik i Stjuart (Mount, Barrick & Stewart, 1998) su utvrdili da zaposleni sa izraženom prijatnošću efikasnije sarađuju na zajedničkim aktivnostima. Barik i saradnici (Barrick et al., 2001) su utvrdili da je prijatnost značajan prediktor radnog učinka odnosno uspjeha u poslu prodavača. Vit i saradnici (Witt et. al, 2002) navode da zaposleni sa izraženom prijatnošću pokazuju veći stepen interpersonalne kompetencije. Salgado (Salgado, 1997) je utvrdio povezanost između prijatnosti i uspjeha u obučavanju za posao. Takođe, rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan, 1995) meta-analize pokazuju da je prijatnost u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa dimenzijama odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje.

Salgado (Salgado (1997) i Barik i saradnici (Barrick et al., 2001) su utvrdili da je emocionalna stabilnost značajan prediktor radnog učinka odnosno uspjeha u poslu kroz različita zanimanja. I Rotman i Kitcer (Rothmann & Coetzer, 2003) su svojoj studiji utvrdili da je emocionalna stabilnost značajan prediktor radnih performansi. Takođe, Barik i saradnici (Barrick et al., 2001) navode da je emocionalna stabilnost najsnažniji prediktor uspjeha u radnim timovima. Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u svojoj meta-analizi utvrdili pozitivne korelacije između pozitivnog afektiviteta i dimenzija odgovorno organizaciono ponašanje: altruizam i generalizovano povinovanje. Kasnije su Rioux i Pener (Rioux & Penner, 2001) i Midili i Pener (Midili & Penner, 1995) takođe utvrdili pozitivne korelacije između pozitivnog afektiviteta i komponenti odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, građanska vrlina, učtivost i srčanost.

### **3. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom je složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja pojedinca o njegovom poslu, osjećanja prema njegovom poslu i ocjenu njegovog posla. Zadovoljstvo poslom predstavlja kognitivnu, afektivnu i evaulativnu reakciju pojedinca na njegov posao (Grinberg, 1998). Zadovoljstvo poslom jedan je od najviše istraživanih stavova zaposlenih (Alotaibi, 2001; Parnell & Crandall, 2003). Razlog tome je uvreženo vjerovanje da je zadovoljan radnik produktivan radnik, te da se uspješnost organizacije ne može postići sa nezadovoljnim zaposlenima.

#### **3.1. Određenje zadovoljstva poslom**

Pojam zadovoljstva poslom u naučnu literaturu je 1935. godine uveo Hopok (Hoppock, 1935; prema Wright, 2006). Hopok (Hoppock, 1935; prema Wright, 2006) je smatrao da je zadovoljstvo poslom kombinacija psiholoških i fizioloških okolnosti, kao i okolnosti okruženja koje uzrokuju da zaposleni kaže: „Ja sam zadovoljan svojim poslom“. Danas u operacionalizaciji zadovoljstava poslom postoje dva pristupa: holistički i facetni pristup (Wright, 2006).

Holistički pristup zadovoljstvo poslom posmatra kao jednodimenzionalni konstrukt. Prema ovom pristupu zadovoljstvo poslom predstavlja generalizovani stav

pojedince prema poslu odnosno jedno centralno osjećanje vezano za posao koje je rezultati iskustva na poslu (Wright, 2006). Facetni pristup zadovoljstvo poslom posmatra kao višedimenzionalni konstrukt. Ovaj pristup zadovoljstvo poslom posmatra iz aspekta radne situacije i uključuje ispitivanje relevantnih aspekata posla, koji doprinose ukupnom zadovoljstvu poslom. To su aspekti poput plate, načina rukovođenja, odnosa sa saradnicima, mogućnosti napredovanja i slično. Ukupno zadovoljstvo poslom osobe je određeno svakim od pojedinačnih aspekata posla (Wright, 2006). Postoje dva oblika facetnog pristupa zadovoljstvu poslom: aditivni i multiplikativni pristup. U aditivnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja zbir zadovoljstava pojedinim aspektima posla, dok u multiplikativnom obliku opšte zadovoljstvo poslom predstavlja sumu zadovoljstva pojedinim aspektima posla ponderisanim njihovom važnošću (Wright, 2006). Većina istraživanja danas koristi facetni pristup zadovoljstvu poslom budući da pruža detaljniji i potpuniji uvid u razloge (ne)zadovoljstva poslom (Oshagbemi, 1999).

U okviru facetnog pristupa zadovoljstvu poslu, danas je najprihvaćenije Spektorovo (Spector, 1997) određenje zadovoljstva poslom (Giri & Kumar, 2010; Watson, Thompson & Meade, 2007). Spektor (Spector, 1997) zadovoljstvo poslom određuje kao "ono što osoba osjeća prema svom poslu i različitim aspektima posla" (Spector, 1997, str. 2). Spektor (Spector, 1997) je identifikovao devet aspekata posla značajnih za zadovoljstvo zaposlenih: plata, napredovanje, rukovođenje ili nadzor, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija. U našem istraživanju korišteno je Spektorovo (Spector, 1997) određenje zadovoljstva poslom.

### 3.1.1. Zadovoljstvo aspektima posla

Zadovoljstvo platom je važan aspekt ukupnog zadovoljstva poslom (Spector, 1997). Međutim, iako je ljudima novac važan, istraživanja su pokazala da osobe koje više zarađuju nisu i nužno zadovoljnije poslom (Spector, 2008). Napredovanje u poslu omogućava lični rast i razvoj, više odgovornosti i povećanje socijalnog statusa (Robbins, 1993; Spector, 2008). I ponašanje neposrednog rukovodioca određuje zadovoljstvo poslom (Spector, 1997). Zadovoljstvo zaposlenih raste kada neposredni

rukovodilac pokazuje razumjevanje, daje pohvale za dobro obavljanje radnih zadataka, uvažava mišljenje zaposlenih i pokazuje lični interes za zaposlene (Robbins, 1993). Ponašanje neposrednog rukovodioca može uticati i na zadovoljstvo prirodom posla (Robbins, 1993). Što se tiče prirode posla, pokazalo se da zaposleni preferiraju posao koji je izazovan odnosno posao koji im pruža priliku da obavljaju različite zadatke i koriste različite vještine i sposobnosti, te nudi povratne informacije o tome koliko su uspješni u obavljanju posla (Robbins, 1993). Postavljanje specifičnih ciljeva, povratne informacije o ostvarivanju tih ciljeva i podsticanje željenog ponašanja motiviše zaposlene i zahtjeva komunikaciju. Što je u komunikaciji u organizaciji manje nejasnoća i nepodudarnosti, zaposleni su zadovoljniji svojim poslom (Robbins, 1993). Spektor (Spector, 1997) naglašava važnost nematerijalnih nagrada poput uvažavanja i priznanja za dobar rad. Zaposleni su nezadovoljni ukoliko smatraju da njihovi napori nisu prepoznati ili da nagrade nisu pravedne, povezane sa obavljanjem posla ili prilagođene njihovim potrebama (Robbins, 1993). Takođe, povećanje intrinzičnih i ekstrinzičnih beneficija može naknadno povećati radni učinak zaposlenih, zadovoljstvo poslom i rezultirati većim stepenom odanosti zaposlenih organizaciji (Suliman & Iles 2000). Rad ispunjava i socijalne potrebe pojedinca, stoga prijateljski odnos i podrška od strane saradnika, rezultiraju većim zadovoljstvom poslom (Robbins, 1993). I specifične karakteristike posla odnosno radne procedure određuju zadovoljstvo poslom. Autonomija u obavljanju posla podstiče osjećaj odgovornosti, a poznavanje rezultata rada pruža doživljaj smislenosti rada (Spector, 2008).

### **3.2. Istraživanja zadovoljstva poslom i ponašanja zaposlenih**

Istraživanja zadovoljstva poslom i ponašanja zaposlenih pokazuju da zadovoljstvo poslom ima značajne ishode u produktivnosti, apsentizmu i fluktuaciji zaposlenih, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Istraživači su postali svjesni uticaja zadovoljstva zaposlenih poslom na produktivost zahvaljujući Hotorn studijama. Ipak, ubrzo nakon Hotorn studija, istraživači su počeli zauzimati kritički stav prema ideji da je “zadovoljan radnik produktivan radnik”. Većina studija ukazivala je na relativno slabu, pozitivnu, i donekle nekonzistentnu vezu između zadovoljstva poslom i produktivnosti (Judge, Parker, Colbert, Heller & Iles, 2001b). Meta-analiza koju su 1985. godine proveli Iafaldano i

Mučinski (Iaffaldano & Muchinsky, 1985) ukazala je na relativno nisku pozitivnu korelaciju ( $r=.17$ ) između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Ipak, u novijoj meta-analizi koji su proveli Džadž i saradnici (Judge et al., 2001a), koja je obuhvatila 311 studija, utvrđena je umjeren prosječna korelacija ( $r=.30$ ) između zadovoljstva poslom i produktivnosti. Pored toga, njihova studija je pokazala da je korelacija između zadovoljstva poslom i produktivnosti i veća od  $r=.30$  za složenije poslove (npr. stručne poslove). Zanimljivo je i da su neki istraživači, poput Lovera i Portera (Lowler & Porter, 1967), zadovoljstvo poslom posmatrali kao posljedicu a ne uzrok povećanja produktivnosti, navodeći da povećanje produktivnosti izaziva poboljšanje performansi, a ono povećanje nagrada zaposlenima što dovodi do povećanja njihovog zadovoljstva.

Brojne studije (poput Hackett & Guion, 1985; Hulin et al., 1985; Kohler & Mathieu, 1993) su pokazale da nezadovoljni radnici češće napuštaju posao i više odsustvuju sa posla od zadovoljnih radnika. Nezadovoljstvo poslom je takođe povezano i sa drugim kontraproduktivnim radnim ponašanjima uključujući: kašnjenje na posao, sindikalno organizovanje, upotrebu droga i penzionisanje (Judge et al., 2001a).

Kada je riječ o odnosu zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, rezultati brojnih studija pokazuju da je odnos između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih pozitivan. Tako su Organ i Lingl (Organ & Lingl, 1995) u meta-analizi 15 studija utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Takođe, Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u meta-analizi 28 studija utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, generalizovano počinovanje, savjesnost i srčanost. I meta-analiza Dažadž i saradnika (Judge et al., 2001a) takođe ukazuje na značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Organ i saradnici (Organ et al., 2006) čak tvrde da je, među stavovima prema radu i organizaciji, zadovoljstvo poslom najsnažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

#### **4. Odnos organizaciji**

Odnos organizaciji predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni imaju ne samo prema svom poslu, već prema organizaciji u cjelini ili prema nekim njenim članovima

(Grinberg, 1998). Termin odanost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osjećaju prema organizaciji nego kada je riječ o zadovoljstvu poslom. Odanost organizaciji je šira od zadovoljstva poslom i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju (Grinberg, 1998).

#### **4.1. Određenje odanosti organizaciji**

Od samog početka istraživanja odanosti organizaciji izdvojile su se tri dominantne konceptualizacije ovog konstrukta. Odanost je posmatrana kao posljedica emocionalne usmjerenosti i privrženosti organizaciji, kao rezultat razmjene ulaganja i dobiti između pojedinca i organizacije i kao internalizovana moralna vrijednost (Grinberg, 1998).

Odanost organizaciji među prvima je definisao Kanter (Kanter, 1968) kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sisteme i bude im lojalan, te kao privrženost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje.

Tokom 80-tih godina prošlog vijeka odanost organizaciji se posmatrala kao jednodimenzionalni konstrukt. Najprihvaćeniji model odanosti organizaciji je bio model Portera, Stirsa, Movdeja i Buliana iz 1974. godine (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; prema Cohen, 2007). Prema ovim autorima odanost organizaciji uključuje prihvatanje organizacionih ciljeva i sistema vrijednosti, spremnost zaposlenog da uloži dodatni napor u korist organizacije te njegovu želju da ostane raditi u organizaciji.

U posljednjih 20-tak godina najprihvaćeniji je trodimenzionalni model odanosti organizaciji Majera i Alena iz 1991. godine (Mayer & Allen, 1991; prema Cohen, 2007). Majer i Alen (Meyer & Allen, 1991) smatraju da je odanost organizaciji determinisana željom (afektivna odanost), potrebom (instrumentalna odanost) i obavezom (normativna odanost) koju pojedinac osjeća prema organizaciji u kojoj radi.

##### **4.1.1. Afektivna odanost organizaciji**

Afektivna odanost organizaciji se manifestuje kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenosti organizacijom (Meyer & Allen, 1991). Izvor odanosti organizaciji je saglasnost ciljeva pojedinca i

organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što dijeli njene ciljeve i interese i što u ostvarivanju ciljeva organizacije vidi najbolji način da ostvari svoje lične ciljeve. Zaposleni ostaje u organizaciji i žrtvuje se za organizaciju jer se slaže sa njenim pravcem djelovanja. Određenje afektivne odanosti organizaciji odgovara jednodimenzionalnoj operacionalizaciji organizacione odanosti prema modelu Portera i saradnika (Porter et al., 1974).

#### 4.1.2. Instrumentalna odanost organizaciji

Instrumentalna odanost se odnosi na zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije. Ona proizlazi iz potrebe radnika da se ponaša dosljedno s ranijim odlukama i izborima, i kao takva predstavlja potvrdu ranijeg ponašanja, ali isto tako uključuje i odnos razmjene ulaganja i dobiti između radnika i organizacije (Meyer & Allen, 1991). Izvor odanosti je orijentacija na siguran ulog, tj. akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji u kojoj radi i saznanje da će, napusti li organizaciju, izgubiti efekte onoga što je ulagao u organizaciju. Pojedinaac ulaže energiju i vrijeme u izgradnju svoje pozicije i odnose sa kolegama na poslu. Iz tih odnosa on ima značajne pozitivne efekte, u vidu sigurnosti na poslu, privilegija i pozicije. Pojedinaac je svjestan da, ukoliko napusti organizaciju i pređe u drugu organizaciju, neće moći da prenese svoje obaveze i poziciju i da će mu trud koji je uložio da ih stvori propasti (Meyer & Allen, 1991).

#### 4.1.3. Normativna odanost organizaciji

Normativna odanost organizaciji nastaje kao rezultat osjećanja obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vrijeme i energiju (Meyer & Allen, 1991). Ovo osjećanje obaveze nametnuto je od strane okoline. Uticajni pojedinci u okruženju zaposlenog mogu vršiti pritisak na zaposlenog da osjeća moralnu odgovornost prema organizaciji. Dakle, normativna odanost se temelji na internalizovanom osjećaju moralne obaveze ostanka u organizaciji. Razvija se putem socijalizacije i rezultat je internalizacije vrijednosti prema kojima je ispravno biti odan organizaciji (Meyer & Allen, 1991).



Majer, Alen i Smit (Meyer, Allen & Smith, 1993) navode da istraživanja generalno pokazuju da afektivno odani zaposlenici rade u organizaciji jer to žele, oni čija se vezanost uz organizaciju zasniva primarno na instrumentalnoj odanosti zato što im je to potrebno, dok zaposlenici sa izraženom normativnom odanošću osjećaju da moraju ostati u organizaciji jer takvo ponašanje vide kao moralno ispravno.

Iako je jednodimenzionalni model odanosti organizaciji Portera i saradnika (Porter et al., 1974) korišten u brojnim istraživanjima većina istraživača (npr. Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Clugston, Howell & Dorfman, 2000; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003; Silverthorne, 2004; Wasti, 2003) smatra da ovaj model nije najprikladniji način za mjerenje odanosti organizaciji budući da mjeri samo afektivnu odanost organizaciji. Majerov i Alenov (Mayer & Allen, 1991) trodimenzionalni model odanosti organizaciji uz afektivnu odanost uključuje i instrumentalnu i normativnu odanost organizaciji i time omogućava potpuniji uvid u vezu zaposlenog sa njegovim poslom i procjenu različitih osnova organizacione odanosti (Becker et al., 1996; Clugston et al., 2000; Rashid et al., 2003, Silverthorne, 2004; Wasti, 2003). Rezultati brojnih studija (npr. Becker et al., 1996; Clugston et al., 2000; Mayer & Allen, 1991; Rashid et al., 2003; Wasti, 2003) su pokazali da je Mejerov i Alenov (Mayer & Allen, 1991) model odanosti organizaciji pouzdan i validan način mjerenja organizacione odanosti, te je korišten u ovom istraživanju.

#### **4.2. Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih**

Istraživanja odanosti organizaciji i ponašanja zaposlenih pokazuju da odanost organizaciji ima značajne ishode u namjeri napuštanja organizacije, apsentizmu i radnom učinku, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da je napuštanje organizacije u značajnoj negativnoj korelaciji sa odanošću organizaciji. Zaposleni koji pokazuju veći stepen odanosti organizaciji manje napuštaju organizaciju (Angle & Perry, 1981; Koch & Steers, 1978; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter, Crampon & Smith, 1976; Porter et al., 1974; Steers, 1977). Najsnažnije negativne korelacije stope i namjere napuštanja organizacije utvrđene su sa afektivnom odanošću, zatim normativnom i

instrumentalnom odanošću (Angle & Perry, 1981; Koch & Steers, 1978; O'Reilly & Chatman, 1986; Porter et al., 1976; Porter et al., 1974; Steers, 1977).

U brojnim studijama je utvrđena značajna korelacija između odanosti organizaciji i apsentizma. Stirs (Steers, 1977) je među prvima utvrdio značajne pozitivne korelacije između odanosti organizaciji i prisustva na poslu. I Blau i Bol (Blau & Boal, 1987) su utvrdili da radnici sa većim stepenom odanosti organizaciji pokazuju manji stepen apsentizma. Angl i Peri (Angle & Perry, 1981) su utvrdili negativne korelacije između odanosti organizaciji i kašnjenja na posao. Majer i saradnici (Meyer et al., 1993) su utvrdili značajne negativne korelacije između afektivne i normativne odanosti i dobrovoljnih izostanaka.

Rezultati meta-analize Majera i saradnika (Meyer et al., 2002) su ukazali na značajnu pozitivnu korelaciju između radnog učinka i afektivne i normativne odanosti organizaciji, te značajnu negativnu korelaciju između radnog učinka i instrumentalne odanosti organizaciji.

Kada je riječ o odnosu odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja, rezultati Vienerove (Wiener, 1982) studije prvi su ukazali na to da odanost organizaciji rezultira ponašanjem zaposlenih koje reflektuje brigu i zalaganje za organizaciju koji primarno ne zavise o nagradama i kaznama. Rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) su pokazali da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor oblika odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. Takođe, meta-analiza Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 1996) pokazuje da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor oblika odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, ljubaznost, srčanost i lojalnost organizaciji. Rezultati meta-analize Majera i saradnika (Meyer et al., 2002) pokazuju da su afektivna i normativna odanost u umjerenj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem, a da su korelacije instrumentalne odanosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih bliske nuli. Konačno, Organ i saradnici (Organ et al., 2006) navode da u najvećem broju dosadašnjih istraživanja afektivna odanost ipak predstavlja najsnažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

## 5. Organizaciona pravda

Pravda je u literaturi definisana kao socijalni konstrukt. Događaj se označava kao pravedan samo ako ga većina pojedinaca percipira kao takvog (Cropanzano & Greenberg, 1997). Organizaciona pravda se odnosi na zaposlenikovu percepciju pravednosti u različitim aspektima funkcionisanja organizacije (Greenberg, 1987). Pravednost se u organizaciji može posmatrati u kontekstu nagrada za doprinos, procedura za donošenje odluka i poštovanja nadređenih prema zaposlenim. Drugim riječima, uparenost doprinosa i ishoda zaposlenog, pravednost procedura za određivanje ishoda i prisutnost poštovanja u interakciji nadređenog i zaposlenog ključni su elementi ukupne percepcije pravičnosti u organizaciji (Greenberg, 1987; Colquitt, 2001).

### 5.1. Određenje organizacione pravde

Pojam pravde i pravednosti postao je vidljiviji konstrukt u društvenim naukama u posljednjih 40 godina. Prve psihološke studije pravde u organizaciji bile su fokusirane na pravičnost raspodjele ishoda i pravičnost postupaka za raspodjelu ishoda (Colquitt, 2001). Ovi oblici pravde označeni su kao distributivna pravda (Adams, 1965; Leventhal, 1976) i proceduralna pravda (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza & Fry, 1980).

Bies i Moag (Bies & Moag, 1986) su u literaturu uveli treću dimenziju organizacione pravde – interakcijsku pravdu, definišući je kao poštovanje ljudi u organizaciji prilikom sprovođenja procedura za raspodjelu ishoda. Ubrzo nakon uvođenja treće dimenzije organizacijske pravde, Greenberg (Greenberg, 1993) je predložio četverofaktorski model organizacione pravde. Konkretno, predložio je da se interakcijska pravda razdvoji na dvije komponente: interakcijske faktore vezane za distributivnu pravdu, u smislu dostojanstvenog tretmana zaposlenih od strane donosioca odluka u organizaciji (kasnije poznatu kao interpersonalna pravda), i interakcijske faktore vezane za proceduralnu pravdu, u smislu tačnih i pravovremenih informacija o procedurama koje se primjenjuju u organizaciji (kasnije poznatu kao informativna pravda). Ovaj četverofaktorski model ostao je neispitan skoro deceniju.

Pitanje dimenzionalnosti organizacione pravde dodatno se usložnilo usljed nedostatka standardizovane mjere i nedosljednog načina mjerenja (Colquitt, 2001; Lind & Tyler, 1988) organizacione pravde. Kako bi riješio ovaj problem, Colquitt (Colquitt,

2001) je generisao dvadeset ajtema za četverofaktorsku mjeru pravde razlikujući: distributivnu, proceduralnu, interpersonalnu i informativnu pravdu. Kolkuitova (Colquitt, 2001) mjera procjenjuje percepciju kriterija pravde kao što su: uslovi raspodjele, tačnost prezentovanih informacija, poštovanje u ophođenju i temeljitost objašenja. Dimenzionalnost mjere organizacione pravde provjerio je eksploratornom faktorskom analizom, koristeći uzorak studenata i uzorak zaposlenih. Utvrđeno je postojanje četiri faktora tj. distributivna pravda (pravednost u raspodjeli organizacijskih resursa), proceduralna pravda (pravednost organizacijskih politika i procedura), interpersonalna pravda (učtivost i poštovanje u ophođenju nadređenih) i informativna pravda (adekvatnost informacija o pravilima i procedurama u organizaciji) (Colquitt, 2001). I rezultati konfirmativne faktorske analize su pokazali da se četiri faktora, u oba uzorka, bolje uklapaju u podatke od dvofaktorskog ili trofaktorskog modela (Colquitt, 2001).

#### 5.1.1. Distributivna pravda

Distributivna pravda se odnosi na pravičnost u raspodijeli ishoda kao što su plata, nagrade, beneficije i promocija (Colquitt, 2001). Distributivna prava se temelji na Adamsovoj (Adams, 1965) teoriji pravednosti, odnosno pretpostavci da zaposlenim nije u tolikoj mjeri stalo do apsolutnog nivoa ishoda koliko do pravednosti samog ishoda. Zaposleni pravednost ishoda procjenjuju tako što porede odnos vlastitih ulaganja i ishoda sa ulaganjima i ishodima drugih u organizaciji. Raspodjela ishoda je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulaganjima. Dok Adamsova (Adams, 1965) teorija naglašava pravednost kao normu raspodjele ishoda prema doprinosu, Dojč (Deutsch, 1985) i Leventhal (Leventhal, 1976, 1980) ovoj normi dodaju još dvije norme: jednakost i potrebu. Prema tome, distributivna pravda se definiše kao sud o pravednoj raspodjeli ishoda, nezavisno od toga da je li kriterijum za procjenu pravednosti temeljen na potrebama, jednakosti i doprinosima, ili kombinaciji navedenih faktora (Leventhal, 1980). Različiti konteksti, različiti organizacioni ciljevi, ali i različiti lični motivi mogu u određenoj situaciji dati prednost određenoj normi raspodjele (Deutsch, 1975). Efekti percepcije distributivne nepravde mogu se očitovati na emotivnom planu pojedinca, kao ljutnja ili bjes (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999), kognitivnom planu, kao

distorzija inputa i outputa (Adams, 1965) ili bihevioralnom planu, kao smanjenje performansi (Cohen-Charash & Spector, 2001).

### 5.1.2. Proceduralna pravda

Proceduralna pravda se odnosi na pravičnost organizacionih politika i procedura koji se koriste za donošenje odluka o raspodjeli ishoda (Colquitt, 2001). Na značaj proceduralne pravde prvi su ukazali Tibaut i Volker (Thibaut & Walker, 1975) uočivši da percepcija pravde ne podrazumjeva samo posvećivanje pažnje konačnim ishodima, već uključuje i pitanje „sredstava“, tj. procedura, kojima se do tih ishoda dolazi. Generalno, zaposleni su spremniji da prihvate i ishode koji nisu pravedni ukoliko su procedure kojim se određivala raspodjela ishoda bile fer i korektne (Lind & Tyler, 1988). Lavental i saradnici (Laventhal et al., 1980) su ukazali na to da se procedure, koje se u organizaciji primjenjuju prilikom donošenja odluka o raspodjeli ishoda, percipiraju kao fer i korektne ukoliko su: tačne (bazirane na vjerodostojnim informacijama), dosljedne (garantuju identičan tretman svih ljudi u različitim vremenskim okvirima), etički korektne (usklađene za aktuelnim etičkim standardima), fleksibilne (omogućavaju korigovanje pogrešnih odluka), objektivne (lišene subjektivnih stavova) i reprezentativne (omogućavaju da sve zainteresovane strane iznesu svoje mišljenje). Za razliku od efekata percepcije distributivne nepravde, koji se u većoj mjeri očituju na individualnom planu pojedinca, poput ljutnje ili bjesa, efekti percepcije proceduralne nepravde se u većoj mjeri ispoljavaju u odnosu zaposlenog prema organizaciji, poput niže odanosti organizaciji (Martin & Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery & Wesolowski, 1998).

### 5.1.3. Interpersonalna pravda

Interpersonalna pravda predstavlja socijalni aspekt distributivne pravde (Greenberg, 1993). Interpersonalna pravednost se odnosi na percipiranu kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (Colquitt & Jackson, 2006). Interpersonalna pravda uključuje učtivnost, poštovanje i dostojanstven tretman zaposlenih od strane nadređenih u organizaciji (Colquitt, 2001). Percepcija interpersonalne pravde se

povećava kada su prisutni iskrenost, poštovanje i učtivost od strane nadređenih, a umanjuje kada je prisutno obmanjivanje, zadiranje u privatnost, nepoštovanje, grubost i javna kritika i uvrede (Bies, 2001). Ispoljavanje „socijalne pažnje“ u situacijama u kojima je zaposlenom učinjena izvjesna nepravda ili je on tu nepravdu neosnovano percipirao, kroz primjerena objašnjenja ili izvinjenja, može ublažiti ili eliminisati osjećaj nepravde kod zaposlenog (Bies, 2001).

#### 5.1.4. Informativna pravda

Informativna pravda predstavlja socijalni aspekt proceduralne pravde (Greenberg, 1993). Informativna pravednost podrazumijeva percepciju pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacionih procedura (Colquitt & Jackson, 2006). Informativna pravda uključuje tačnost i pravovremenost informacija, koje zaposleni dobijaju od nadređenih, o procedurama koje se primjenjuju u organizaciji (Colquitt, 2001). Pružanje odgovarajućih objašnjenja u neizvjesnim i za zaposlene značajnim situacijama doprinosi kreiranju pozitivne percepcije o organizacionoj pravednosti. Ukoliko su objašnjenja adekvatna i iskrena, zaposleni povoljnije reaguju prema događaju, davaocu informacija i organizaciji (Bobocel & Zdaniuk, 2005).

Kolkuitov (Colquitt, 2001) model organizacione pravde ekonomična je i validna mjera organizacione pravde (German, 2011; Mirković, 2014; Shibaoka et al., 2010; Streicher et al., 2007), te je korišten u ovom istraživanju.

## 5.2. Istraživanja organizacione pravde i ponašanja zaposlenih

Posljednih nekoliko decenija brojne studije su istraživale posljedice percepcije organizacione pravde. Pokazalo se da percepcija organizacione pravde ima značajne ishode u radnom učinku zaposlenih, povjerenju zaposlenih u organizaciju, odanosti zaposlenih organizaciji, zadovoljstvu zaposlenih poslom i napuštanju organizacije, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Rezultati brojnih terenskih istraživanja pokazali su da je radni učinak u snažnoj korelaciji sa proceduralnom pravdom i nešto slabijoj korelaciji sa distributivnom i

interakcijskom pravdom (Ball, Trevino & Sims, 1994; Keller & Dansereau, 1995; Griffeth, Vecchio & Logan, 1989; Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). Kada su ishodi nepravedno distribuirani, zaposleni se pitaju da li su procedure za raspodjelu ishoda pravedne, ukoliko smatraju da procedure nisu pravedne, kao legitimno sredstvo, uskraćuju radni učinak kako bi uspostavili jednakost (Konovsky & Cropanzano, 1991). Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) potvrdili su snažnu korelaciju između percepcije proceduralne pravde i radnog učinka zaposlenih, ali ne i korelaciju između percepcije distributivne i interakcijske pravde i radnog učinka zaposlenih. Takođe, pokazalo se da postoji značajna razlika između rezultata terenskih i laboratorijskih istraživanja; korelacija između proceduralne pravde i radnog učinka snažnija je terenskim istraživanjima nego u laboratorijskim istraživanjima (Cohen-Charash & Spector, 2001). Koen-Karaš i Spector (Cohen-Charash & Spector, 2001) smatraju da je radni učinak je u laboratoriji pod snažnijim uticajem situacionih zahtjeva nego što je to slučaj na terenu.

Što se tiče odnosa organizacione pravde i povjerenja zaposlenih u organizaciju, rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) pokazuju da je percepcija proceduralne pravičnosti naj snažniji prediktor povjerenja zaposlenih u organizaciju, ali i da su i distributivna pravičnost i interakcijska pravičnost takođe značajni prediktori povjerenja zaposlenih u organizaciju.

Proceduralna pravda se u većini studija pokazala naj snažnijim prediktorom odanosti zaposlenih organizaciji; percepcija proceduralne nepravde rezultira manjom odanošću zaposlenih organizaciji (DeConick, 2010). S druge strane, rezultati nekih studija (npr. Greenberg, 1994; Lowe & Vodanovich, 1995) ukazuju na snažniju korelaciju između distributivne pravde i odanosti organizaciji. Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) pokazuju da je afektivna odanost organizaciji u snažnijoj pozitivnoj korelaciji sa proceduralnom pravdom nego sa distributivnom ili interakcijskom pravdom. Takođe, pokazalo se i da je instrumentalna odanost zaposlenih organizaciji u negativnoj korelaciji sa percepcijom proceduralne i interakcijske pravde. Kada zaposleni percipiraju pravičnost u procedurama i dostojanstven tretman, nastoje se više investirati u organizaciju. Nasuprot tome, kada procedure i tretman doživljavaju nepravednim, osjećaju da neće mnogo izgubiti odlaskom kod drugog poslodavca (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) su pokazali da je opšte zadovoljstvo poslom u približno jednakim, visokim, korelacijama sa distributivnom, proceduralnom i interakcijskom pravdom. I zadovoljstvo pojedinačnim aspektima posla: zadovoljstvo rukovođenjem i supervizorom, takođe je u približno jednakim, visokim, korelacijama sa percepcijom distributivne, proceduralne i interakcijske pravičnosti. Što se tiče zadovoljstvo platom, pokazalo se da je ono u snažnoj korelaciji sa percepcijom distributivne i proceduralne pravičnosti, s tim da je distributivna pravičnost ipak snažniji prediktor zadovoljstva platom od proceduralne pravičnosti (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) su pokazali i da su proceduralna i distributivna nepravda podjednako snažni prediktori namjere napuštanja organizacije, dok je interakcijska nepravda najslabiji prediktor namjere napuštanja organizacije.

Kada je riječ o odnosu organizacione pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, Konovski i Folger (Konovsky & Folger, 1991) su utvrdili pozitivne korelacije između proceduralne pravde i odgovornog organizacionog ponašanja. Morman (Moorman, 1991) je utvrdio značajne pozitivne korelacije između proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) ukazuju na pozitivne korelacije između distributivne, proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati studija Karikera i Vilijamsa (Karriker & Williams, 2009) i Dikonika (DeConick, 2010) pokazuju da su pravedno tretirani zaposlenici skloniji prilagođavanju radnim procedurama odnosno organizacijski odgovornom postupanju i ispoljavanju većeg stepen savjesnosti i altruizma na radnom mjestu odnosno interpersonalnom odgovornom postupanju. Slično, rezultati istraživanja Robinsona i Beneta (Robinson & Bennett, 1995) i Lia i Alena (Lee & Allen, 2002) pokazuju da nedostatak organizacione pravde rezultira neodgovornim i devijantnim ponašanjem zaposlenih na radnom mjestu.

## **6. Rukovođenje**

I pored toga što je literatura posvećena fenomenu rukovođenja vrlo obimna, ne postoji opšte prihvaćeno i jednoznačno određenje pojma rukovođenje. Istraživači



uglavnom definišu rukovođenje u skladu sa svojom individualnom perspektivom i onim aspektima te pojave koji ih najviše zanimaju (Stogdill, 1974). Tako Stogdill (Stogdill, 1974, str. 259), nakon opsežnog pregleda literature o rukovođenju, zaključuje da: „postoji gotovo toliko određenja pojma rukovođenja koliko i osoba koje su pokušale da definišu ovaj pojam“. Rukovođenje se u literaturi definiše kao osobine, ponašanje, uticaj, obrasci interakcija, odnosi uloga i kao posao kojim se bave ljudi na upravljačkim pozicijama (Johns & Moser, 1989; Horner, 1997). Pregledom definicija rukovođenja nastalih između 1957. i 1999. godine, Jukl (Yukl, 2008, str. 2) zaključuje da: „većina definicija rukovođenja odražava pretpostavku da rukovođenje uključuje proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude kako bi usmjeravala, struktuisala i pospješivala aktivnosti i odnose u nekoj grupi ili organizaciji“. Danas se u literaturi, kao najobuhvatnijih definicija rukovođenja u organizaciji ističe, Juklova (Yukl, 2008) definicija rukovođenja. Jukl (Yukl, 2008, str. 8) rukovođenje definiše kao: „proces djelovanja na druge ljude kako bi razumjeli i složili se u tome šta treba učiniti i kako to treba učiniti, te proces pospješivanja individualnih i kolektivnih nastojanja u postizanju zajedničkih ciljeva“.

### **6.1. Stil rukovođenja**

Pojmom stil rukovođenja se označava karakterističko ponašanje lidera u grupi dok je uključen u usmjeravanje grupnih aktivnosti ka ostvarivanju cilja (House & Aditya, 1997). Rezultat nastojanja različitih autora da definišu kriterijume razlikovanja lidera, polazeći od aktivnosti i funkcija koje lideri obavljaju, su brojni modeli rukovođenja. Ovi modeli se međusobno razlikuju u pogledu složenosti, na osnovu toga da li su nastali u okviru određene teorije ili su rezultat istraživanja sprovedenih u organizacijama. Ipak, brojni modeli rukovođenja razlikuju dva osnovna tipa ponašanja lidera: orijentaciju na zadatak i orijentaciju na odnose, koji se takođe označavaju i kao iniciranje strukture i razumjevanje (Fleishman & Harris, 1962; Judge, Piccolo & Ilies, 2004), briga za proizvodnju nasuprot brizi za ljude (Blake & McCause, 1991) ili kao direktivno i podržavajuće rukovođenje (Northouse, 2004; Yukl, 2008).

### 6.1.1. Direktivno rukovođenje

Direktivno rukovođenje karakteriše orijentacija lidera na zadatak, dominantna pozicija lidera u donošenju odluka, strogi nadzor i kontrola aktivnosti podređenih (Cruz, Henningsen & Smith, 1999; Schmidt & Yeh, 1992; Burke et al., 2006). Direktivni lider jasno definiše zadatke, precizno instruiira o načinu obavljanja zadatka, zahtjeva od podređenih da se pridržavaju pravila i procedura i direktno nadzire sve faze obavljanja zadatka, kao i konačni rezultat (House, 1971; House & Mitchel, 1974; Stogdill, 1977; Yukl, 2008). Direktivni lider se ne bavi ličnim potrebama podređenih jer ih ne smatra značajnim za uspješno obavljanje posla (Bojanović i Čizmić, 1997; Litwin & Stringer, 1968; Yukl, 2008).

### 6.1.2. Podržavajuće rukovođenje

Podržavajuće rukovođenje karakteriše orijentacija lidera na odnose u grupi, osjetljivost lidera za individualne i grupne potrebe podređenih, izražavanje brige za dobrobit podređenih, stvaranje prijateljske klime i podržavajućeg radnog okruženja (House, 1971; Yukl, 2008). Brinući da ne dođe do napetosti u grupi i pružanjem pozitivne povratne informacije podržavajući lider stvara harmoničnu radnu atmosferu (House, 1996). Započinjanjem otvorenog razgovora, stimulisanjem zaposlenih da učestvuju u donošenju odluka i rješavanjem konflikta u grupi, podržavajući lider doprinosi pozitivnim stavovima zaposlenih prema radu (Tjosvold & Tjosvold, 1991).

Nalazi brojnih kros-kulturalnih studija potvrdili su dimenzije direktivno i podržavajuće ponašanje lidera, prvobitno koncipirane u SAD-u (Peterson & Hunt, 1997; Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004). Dimenzije direktivno i podržavajuće ponašanje lidera koriste se u istraživanjima već više od 35 godina, i smatraju najrobusnijim konceptom rukovođenja (Northouse, 2004; Yukl, 2008), te su korištene i u ovom istraživanju.

## 6.2. Istraživanja direktivnog i podržavajućeg rukovođenja i ponašanja zaposlenih

Istraživanja direktivnog i podržavajućeg rukovođenja i ponašanja zaposlenih pokazuju da direktivno i podržavajuće ponašanje lidera ima značajne ishode u produktivnosti zaposlenih, koheziji radnih grupa, odanosti i zadovoljstvu zaposlenih, ali i odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Dontman i Bas (Dunteman & Bass, 1963) su ispitivali produktivnost u grupama zaposlenih čiji su lideri orijentisani na zadatak i grupama zaposlenih čiji su lideri orijentisani na odnose. Utvrdili su da su grupe čiji su lideri orijentisani na zadatak produktivnije. Slično, Larson, Hant i Osborn (Larson, Hunt & Osborn, 1974) su u svojoj studiji, sprovedenoj u zdravstvenoj ustanovi, utvrdili da je iniciranje strukture od strane lidera u snažnijoj pozitivnoj korelaciji sa grupnim performansama nego pokazivanje razumjevanja od strane lidera. Mačik i Rajmen (Muczyk & Reimann, 1987) su utvrdili da na zadatak orijentisano ponašanje lidera rezultira većom produktivnošću zaposlenih kada su zaposleni manje motivisani i spretni u obavljanju zadataka, kada nema grupne kohezije i ne rade kako treba. U takvim slučajevima rukovođenje orijentisano na zadatak doprinosi razvoju zaposlenih (Hersey & Blanchard, 1982). Međutim, ukoliko lider nastavlja ovakvo ponašanje, tim razvija snažnu zavisnost od lidera (Wheelan, 2005). Burk i saradnici (Burke et al., 2006) takođe navode da iniciranje strukture odnosno direktivno rukovođenje doprinosi produktivnosti i na grupnom i na individualnom nivou. S time se slaže i Jukl (Yukl, 2008) navodeći da ukoliko je posao nestruktuisan i složen, podređeni neiskusni, a broj formalnih pravila i procedura koji bi usmjeravali rad zaposlenih mali, direktivno rukovođenje dovodi do većeg ulaganja napora u obavljanje posla.

Tjosvord i Tjosvord (Tjosvold & Tjosvold, 1991) su utvrdili da su podređeni koji imaju direktivnog lidera, manje ujedinjeni oko zajedničkih ciljeva, da imaju lošiju samopercepciju o sebi kao grupi i manje pozitivne stavove jedni o drugima. Osim toga, rezultati nekoliko studija (npr. Cruz et al., 1999; Paine & Organ, 2000) ukazuju na negativnu korelaciju između direktivnog rukovođenja i otvorene komunikacije. Većina studija vidi smanjenu koheziju tima i nezadovoljstvo zaposlenih kao posljedicu direktivnog rukovođenja (Antonuccio, Davis, Lewinsohn & Breckenridge, 1987; Mael & Alderks, 1993).

Džermijer i Berks (Jermier & Berkes, 1979) su utvrdili da zaposleni kojima je dozvoljeno da učestuju u donošenju odluka pokazuju veći stepen odanosti organizaciji. Dikotis i Samers (DeCotiis & Summers, 1987) su našli da zaposleni pokazuju veći stepen odanosti organizaciji kada lider pokazuje razumjevanje i brigu za zaposlene.

Haus, Fili i Ker (House, Filley & Kerr, 1971) su utvrdili pozitivnu korelaciju između zadovoljstva zaposlenih poslom i podržavajućeg rukovođenja. I Dauni, Šeridan i Slokum (Downey, Sheridan & Slocum, 1975) su u svojoj studiji utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i podržavajućeg rukovođenja. Kada je posao stresan, naporan ili opasan, podržavajuće rukovođenje rezultira većim ulaganjem napora od strane zaposlenih i većim zadovoljstvom zaposlenih. Do toga dolazi zbog povećanja samopouzdanja, smanjenja anksioznosti i svođenja neugodnih aspekata rada na minimum usljed direktivnog ponašanja lidera (Yukl, 2008).

Kada je riječ o odnosu podržavajućeg i direktivnog rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, Salam i saradnici (Salam et al., 1996) su utvrdili negativan uticaj direktivnog rukovođenja na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Direktivno ponašanje lidera zaposlene stavlja u zavisian položaj, zaposleni čekaju liderovo odobrenje prije nego djeluju i stoga ne pokazuju ni oblike odgovornog organizacionog ponašanja (Salam et al., 1996). Pein i Organ (Paine & Organ, 2000) su utvrdili da direktivno ponašanje lidera inhibira altruistička ponašanja zaposlenih i preuzimanje inicijative. S druge strane, rezultati studije Čena i saradnika (Chen et al., 2005) ukazuju na pozitivnu vezu između podržavajućeg ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Podržavajuće ponašanje lidera stvara klimu u kojoj se podređeni osjećaju slobodnim da demonstriraju oblike odgovornog organizacionog ponašanja poput preuzimanja inicijative i pomaganja saradnicima (Chen et al., 2005). Konačno, i rezultati meta-analize Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 2000) pokazuju da je podržavajuće ponašanje lidera u pozitivnoj, a direktivno ponašanje lidera u negativnoj vezi sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih.

## **7. Nacionalna kultura**

Nacionalna kultura predstavlja skup pretpostavki, vjerovanja i vrijednosti koje su prihvatili pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuje njihovo razumjevanje svijeta i ponašanje u njemu (Janićijević, 2008). Pretpostavke, vrijednosti i

norme nacionalne kulture su u najvećoj mjeri podsvjesnog karaktera. One definišu čovjekove stavove o prirodi ljudskog karaktera, odnos prema prirodi i odnose između ljudi. Ljudi ne primjećuju ove pretpostavke i vjerovanja jer su okruženi drugim ljudima koji dijele iste stavove. Tek kada se nađu u drugačijoj kulturi, ljudi postaju svjesni nekih svojih pretpostavki koje su različite od onih koje uočavaju kod drugih (Janićijević, 2008). Nacionalna kultura predstavlja „mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osjećanja i djelovanja koje svaka osoba stekne u djetinjstvu i zatim primjenjuje kroz čitav život“ (Hofstede, 2001, str. 9).

### **7.1. Dimenzije nacionalne kulture**

Dimenzije nacionalne kulture predstavljaju osnovne vrijednosti i pretpostavke koje su prihvatili članovi jedne zajednice o ključnim pitanjima sa kojima je svako društvo suočeno (Hofstede, 2001). Najznačajnije istraživanje nacionalnih kultura i njihovih dimenzija, relevantno za poslovanje i organizaciju preduzeća, izvršio je holandski autor Gert Hofstede (Geert Hofstede, 2001) sa grupom saradnika krajem 70-tih godina prošlog vijeka u 40 država. Istraživanje je sprovedeno u filijalama multinacionalne kompanije International Business Machines (IBM), a istraživanjem je obuhvaćen najveći broj ispitanika u istoriji istraživanja u menadžmentu, 116 000 ispitanika je popunilo upitnike pripremljene na dvadeset jezika. Hofstede (Hofstede, 2001) je definisao četiri osnovne dimenzije na osnovu kojih se razlikuju nacionalne kulture u svijetu: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam – kolektivizam i „muške“ nasuprot „ženskim“ vrijednostima. Dimenzije su dvopolne i svaka nacionalna kultura se može pozicionirati na kontinuumu između dva ekstrema jedne dimenzije. Problem socijalne nejednakosti i odnosa prema autoritetu, društvo rješava usvajanjem pretpostavki o distanci moći. Pitanje odnosa pojedinca i kolektiva rješava se lociranjem nacionalne kulture na određenu poziciju na kontinuumu između dva ekstremiteta: individualizam – kolektivizam. Socijalne implikacije muškog i ženskog pola imaju svoj odraz u dimenziji nazvanoj „muškost – ženskost“. Način reagovanja na neizvjesnost, promjene, razlike i konflikte određen je u društvu stepenom izbjegavanje neizvjesnosti (Hofstede, 2001). Naknadnim uključivanjem u istraživanje

azijskih kultura 1991. godine je dodata još jedna dimenzija: dugoročna – kratkoročna orijentacija, dok je 2011. godine dodata dimenzija: popuštanje – uzdržavanje.

#### 7.1.1. Distanca moći

Dimenzija nacionalne kulture distanca moći pokazuje stepen u kojem društvo prihvata činjenicu da je moć u institucijama i organizacijama nejednako raspoređena (Hofstede, 2001). Drugim riječima, distanca moći pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju normalnim i očekivanim da moć bude neravnomjerno raspoređena, tako da u društvu postoje vrlo moćni pojedinci i grupe, kao i oni koji uopšte nemaju moć (Janićijević, 2008). Visoka distanca moći znači da i oni koji imaju moć i oni koji nemaju moć smatraju da je nejednaka distribucija moći u društvu, kao i u organizaciji, normalno i prirodno stanje stvari, koje niti treba niti se može mjenjati. U kulturama sa visokom distancom moći preovladava autoritarna svijest. Oni koji imaju moć smatraju se posebnom vrstom ljudi, tako da manje moćni imaju neograničeno, ali ničim opravdano, povjerenje u njihovu sposobnost. Iz toga proizilazi i nezreo, infantilan odnos prema autoritetu u društvu ili organizaciji. Pokušaj onog ko ima moć da je delegira ili dijeli sa nekim tretira se kao znak slabosti, a ostali članovi društva su spremni da ga odbace. Lider u društvima sa visokom distancom moći mora konstantno pokazivati svoju moć, mora biti rigidan i održavati distancu između sebe i okoline. Nasuprot tome, u društvima sa niskom distancom moći prihvaćen je stav da moć treba biti što je moguće više ujednačena među članovima društva. Budući da moć u društvu ipak ne može biti ravnomjerno raspoređena, stvara se vrsta hipokrizije – moć se smatra nedostojnom i nepoželjnom, dok istovremeno postoje pojedinci i grupe koje nastoje da ostvare što veću moć. Zbog negativnog stava prema moći, oni koji imaju moć nastoje da je prikriju, odnosno ponašaju se tako da ostave utisak da su slični onima koji nemaju moć (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008.).

#### 7.1.2. Izbjegavanje neizvjesnosti

Dimenzija nacionalne kulture izbjegavanje neizvjesnosti ukazuje na stepen ugroženosti koji osjećaju članovi društva u neizvjesnim, nejasnim ili promjenljivim

okolnostima (Hofstede, 2001). U kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti ljudi ne vole promjene, rizik i neizvjesnost. Preferiraju formalizaciju, standardizaciju i hijerarhiju koje u društvu i organizaciji treba da obezbijede stabilnost i uređenost. Vole da sve bude poznato i jasno u društvenim odnosima, te da se oni što manje mjenjaju. Promjene se opažaju kao prijetnja, a ne šansa da se unaprijedi postojeće stanje. Evidentno je vjerovanje u krajnju istinu, koja je obično nametnuta od strane lidera ali predstavljena kao opšte mišljenje. Devijacije od tog opšteg mišljenja se ne trpe, kao ni bilo kakvi oblici nestandardnog ponašanja. U društvima sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti evidentan je visok stepen agresivnosti i anksioznosti (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008).

### 7.1.3. Individualizam – kolektivizam

Dimenzija nacionalne kulture individualizam – kolektivizam odnosi se na to kako se određuje odgovornost za sopstvenu sudbinu (Hofstede, 2001). Individualizam podrazumjeva da je svaki pojedinac odgovoran za sebe. Nasuprot tome, kolektivizam podrazumjeva da je za sudbinu svakog pojedinca odgovoran kolektiv kojem pripada, bilo da je to porodica, organizacija ili društvo u cjelini. Individualizam polazi od pretpostavke da postoji slobodna volja ljudi, vjeruje se da ljudi mogu po svojoj volji mjenjati stvari i aktivno uticati na svoju sudbinu. U individualističkim kulturama visoko se cijeni razlika koju pojedinac svojim postupcima unosi u svoju okolinu. Kolektivizam podstiče vjerovanje u determinizam; ne postoji vjera u promjene i smatra se da niko ne može izmjeniti ni samog sebe. U individualističkim kulturama identitet je zasnovan na pojedincu, a u kolektivističkim kulturama na socijalnom sistemu, odnosno kolektivu. U kolektivističkim kulturama pojedinac ne izvodi svoje ja samo iz svojih ličnih osobina, već iz pripadnosti nekoj socijalnoj grupi. Individualizam podrazumjeva „opušteniju“ društvenu strukturu, u kojoj svako brine za sebe, stoga ni socijalne veze nisu tako čvrste. U kolektivizmu postoji snažna socijalna struktura, u kojoj su socijalni odnosi vrlo intenzivni i u kojoj se od pojedinca očekuje da vodi brigu ne samo sebi, već i o članovima kolektiva kojem pripada. Suština kolektivizma je sadržana u vjerovanju da pojedinac ima pravo očekivati da ga njegov kolektiv zaštiti i vodi računa o njegovim

potrebama, a on je zauzvrat dužan da svom kolektivu bude apsolutno lojalan (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008).

#### 7.1.4. „Muške“ – „ženske“ vrijednosti

U dimenziji nacionalne kulture „muške“ nasuprot „ženskim“ vrijednostima svoj odraz imaju socijalne implikacije muškog i ženskog pola (Hofstede, 2001). U kulturama u kojima preovladavaju „muške“ vrijednosti cijene se postignuće, rezultati i agresivnost. U „muškim“ ili tzv. „činiti“ kulturama nečija vrijednost se dokazuje rezultatom i činjenjem, i ocjenjuje na osnovu sposobnosti zarađivanja novca. Osnovna pretpostavka „muških“ kultura je mogućnost čovjekove dominacije nad prirodom radi povećavanja njegovog blagostanja, te pretpostavka o slobodnoj volji čovjeka. U „ženskim“ ili tzv. „biti“ kulturama dominiraju „ženske“ vrijednosti kao što su: međuljudski odnosi, kvalitet života, ravnoteža i sklad. Nečija vrijednost se dokazuje samim postojanjem i ulogom u socijalnoj mreži. Pripadnicima „ženske“ kulture važnije je imati poštovanje kolektiva nego materijalni status. „Ženske“ kulture su zasnovane na pretpostavci o skladu ili potčinjenosti čovjeka prirodi. Prednost se da daje uspostavljanju dobrih veza i odnosa sa prirodnim i socijalnih okruženjem (Hofstede, 2001; prema Janićijević 2008).

## 7.2. Nacionalna kultura Republike Srpske i Austrije

Budući da je u ovom istraživanju proučavan uticaj nacionalne kulture Austrije i nacionalne kulture Republike Srpske na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, u nastavku ćemo navest karakteristike ovih nacionalnih kultura.

Bivša Jugoslavija je jedina istočnoevropska socijalistička zemlja koja je bila uključena u Hofstedeovo (Hofstede, 1991, 2001) originalno istraživanje nacionalnih kultura krajem 70-tih godina prošlog vijeka. Anketiranje je sprovedeno u Ljubljani, Zagrebu i Beogradu. Na osnovu Hofstedeovog (Hofstede, 1991, 2001) istraživanja, jugoslovenska nacionalna kultura ima jedinstvenu kombinaciju visoke distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, kolektivismu i ženskih vrijednosti. Jugoslavija se podijelila na šest nezavisnih država: Sloveniju, Hrvatsku, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu



(entiteti Republika Srpska i Federacija Bosne i Hercegovine)<sup>1</sup>, Crnu Goru i Makedoniju. S obzirom na slovensko porijeklo svih nacija u bivšoj Jugoslaviji i slične geografske i prirodne uslove razvoja, razumno je pretpostaviti da su duboke kulturne pretpostavke svih nacija u bivšoj Jugoslaviji zajedničke (Janićijević, 2008). Hofsted (Hofstede, 1991, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005) je to i potvrdio. Originalne podatke prikupljene u Jugoslaviji, nakon njenog raspada, razdvojio je na podatke o nacionalnoj kulturi Slovenije, Hrvatske i Srbije. Sve tri kulture pozicionirane su duž dimenzija nacionalnih kultura veoma blizu jedna druge (Hofstede, 1991, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005), što se može vidjeti u Tabeli 1. Tokom posljednjih petnaest godina moglo je doći do divergentnog razvoja nacionalnih kultura država nastalih raspadom Jugoslavije, ali je to suviše kratak period da bi se danas značajno razlikovale (Janićijević, 2008). Takođe, razumno je pretpostaviti da se nacionalne kulture država nastalih raspadom Jugoslavije, usljed sporog procesa tranzicije ka političkoj i tržišnoj ekonomiji, nisu promijenile u odnosu na originalno istraživanje (Janićijević, 2008). Stoga su u ovom istraživanju, za operacionalizaciju dimenzija nacionalne kulture današnje Republike Srpske, korišteni indeksi (Tabela 1) koje je Hofstede (Hofstede, 2001) utvrdio originalnim istraživanjem nacionalne kulture Jugoslavije.

Prema rezultatima Hofstedeovog (Hofstede, 1991, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005) istraživanja, nacionalnu kulturu Austrije odlikuje niska distanca moći, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam i muške vrijednosti. Sa germanskim nacionalnim kulturama (Austrija i Njemačka) jugoslavenska nacionalna kultura ima zajedničko visoko izbjegavanje neizvjesnosti, ali se razlikuje po visokoj distanci moći, kolektivizmu i ženskim vrijednostima (Hofstede, 1991, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005).

---

<sup>1</sup> Na osnovu Dejtonskog mirovnog sporazuma i važećeg Ustava, Bosna i Hercegovina se sastoji od dva entiteta: Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine, te administrativne odblasti pod međunarodnom upravom – Distrikta Brčko, i tri konstitutivna naroda: Srba, Bošnjaka i Hrvata. U Republici Srpskoj većinu stanovništva čine Srbi, a u Federaciji Bosne i Hercegovine Bošnjaci i Hrvati.

Tabela 1

*Indeksi i rangovi za dimenzije nacionalne kulture Jugoslavije, Srbije, Hrvatske, Slovenije i Austrije*

	Distanca moći		Izbjegavanje neizvjesnosti		Kolektivizam individualizam –		Ženske – muške vrijednosti	
	Indeks <sup>1</sup>	Rang	Indeks <sup>2</sup>	Rang	Indeks <sup>3</sup>	Rang	Indeks <sup>4</sup>	Rang
Jugoslavija <sup>5</sup>	76	12	88	8	27	33-35	21	48-49
Srbija <sup>6</sup>	86	8	92	11-13	25	53-54	43	47-50
Hrvatska <sup>6</sup>	73	20	80	20-30	33	44	40	55-58
Slovenija <sup>6</sup>	71	21	88	15	27	49-51	19	70
Austrija <sup>6</sup>	11	74	70	35-38	55	27	79	4

Podaci preuzeti iz knjige: Hofstede, 2001, str. 45-46

<sup>1</sup> Na skali od 1 do 100.

<sup>2</sup> Na skali od 1 do 100.

<sup>3</sup> Na skali od 1 - potpuni kolektivizam do 100 - potpuni individualizam.

<sup>4</sup> Na skali od 1 - potpuno "ženske" vrijednosti do 100 - potpuno "muške" vrijednosti.

<sup>5</sup> Rang se kreće od 1 do 53 koliko je bilo zemalja u uzorku.

<sup>6</sup> Rang se kreće od 1 do 74 koliko je bilo zemalja u uzorku.

### 7.3. Istraživanja nacionalne kulture i ponašanja zaposlenih

U interkulturalnim istraživanjima organizacionog ponašanja zaposlenih kao tema se najčešće pojavljuju: motivacija zaposlenih, ocjenjivanje učinka, sistemi nagrađivanja i liderstvo (Hofstede & Hofstede, 2005; Janićijević 2008).

#### 7.3.1. Distanca moći i ponašanje zaposlenih

Kao dimenzija nacionalne kulture, distanca moći utiče na distribuciju moći u organizaciji (Hofstede & Hofstede, 2005). S obzirom da se u kulturama sa visokom distancom moći nejednaka distribucija moći i uticaja smatra prirodnom i poželjnom, organizacije su centralizovane, a podređeni očekuju da im se kaže šta da rade. U kulturama sa niskom distancom moći organizacije su decentralizovane i podređeni očekuju da budu konsultovani (Hofstede & Hofstede, 2005).

Od svih dimenzija nacionalne kulture distanca moći ima najveći uticaj na stil liderstva. Distanca moći utiče na nivo učešća zaposlenih u odlučivanju koji lider dozvoljava ili očekuje. Istraživanja pokazuju da je autoritarni stil liderstva zastupljen u kulturama sa visokom distancom moći, a demokratski u kulturama sa niskom distancom moći (Hofstede & Hofstede, 2005). Osim što su autokrate zastupljenije u kulturama sa

visokom distancom moći, oni su u takvim kulturama i efikasniji od demokratskih lidera. Na primjer, istraživanje Šulera, Džeksona, Džekofskog i Slokuma (Schuler, Jackson, Jackofsky & Slocum, 2001) je pokazalo da produktivnost zaposlenih u Meksiku, koji karakteriše visoka distanca moći, veća kada lider primjenjuje autoritarno-benevolentni nego demokratski stil liderstva. S druge strane, u američkoj kulturi, koju karakteriše nizaka distanca moći, najveća produktivnost je zabilježena kada lider primjenjuje participativni stil liderstva (Janićijević, 2008).

U kulturama sa visokom distancom moći, i istovremeno i kolektivističkim kulturama, što je slučaj sa našom kulturom, idealan lider je benevolentno-autoritaran lider ili „dobar otac“ (Hofstede & Hofstede, 2005; Janićijević, 2008). Lider ima ulogu oca porodice koji o svemu odlučuje sam, ali i brine o članovima svoje porodice. Pokušaj lidera da ojača zaposlene delegirajući im autoritet, zaposleni tumače kao znak slabosti i nekompetentnosti lidera, a ne kao njegovu demokratičnost. Participativni odnosno demokratski stil liderstva očekivan je i efikasan u kulturama sa niskom distancom moći (Hofstede & Hofstede, 2005). Istraživanja pokazuju da je korelacija između stroge kontrole lidera i zadovoljstva zaposlenih takvim liderstvom visoka i pozitivna u kulturama sa visokom distancom moći, te visoka i negativna u kulturama sa niskom distancom moći (Janićijević, 2008).

U kulturama sa visokom distancom moći lideri upotrebljavaju taktike uticaja na zaposlene koje podrazumjevaju veći stepen nejednakosti, kao što je naređivanje, a u kulturama sa niskom distancom moći lideri koriste pregovaranje i ubjeđivanje kao strategiju uticaja na podređene. U kulturama sa visokom distancom moći lideri se u rješavanju problema manje oslanjaju na svoje podređene, a više na metode i tehnike, dok u kulturama sa niskom distancom moći lideri probleme riješavaju uz pomoć svojih zaposlenih (Hofstede & Hofstede, 2005). Lider u kulturama sa visokom distancom moći mora da bude odlučan, brz i agresivan, a u kulturama sa niskom distancom moći praktičan i korektan (Hofstede & Hofstede, 2005). U kulturama sa visokom distancom moći lideri češće zloupotrebljavaju moć; zloupotreba se tretira kao nešto uobičajeno i očekivano budući da visoka distanca moći podrazumjeva da su ljudi koji imaju moć „drugačiji“ i da za njih ne važe pravila koja važe za ostale članove organizacije (Hofstede & Hofstede, 2005). Odnos lidera i podređenih je u kulturama sa visokom distancom moći često emotivan i ekstreman, odnosno ekstremno dobar ili ekstremno

loš, dok je u kulturama sa niskom distancom moći odnos lidera i zaposlenih lišen snažnih emocija (D'Iribarne, 2009; Hofstede & Hofstede, 2005).

U kulturama sa visokom distancom moći nejednaka distribucija dobara je takođe očekivana. Razlike u primanjima su veće nego u kulturama sa niskom distancom moći. Takođe, različiti statusni simboli, poput posebnog parking mjesta za menadžere, su normalni i prihvatljiviji u kulturama sa visokom distancom moći (Hofstede & Hofstede, 2005). Istraživanje Šulera i Rogovskog (Schuler & Rogovsky, 1988) je pokazalo da je u kulturama sa niskom distancom moći nagrađivanje menadžera opcijama na kupovinu akcija češća nego u kulturama sa visokom distancom moći. Upravljanje putem ciljeva i formalizovani sistemi ocjene radnog učinka su vjerovatniji u kulturama sa niskom distancom moći jer podrazumjevaju otvorenu i ravnopravnu diskusiju o ciljevima i rezultatima zaposlenih sa liderom (Hofstede & Hofstede, 2005).

### 7.3.2. Izbjegavanje neizvjesnosti i ponašanje zaposlenih

Izbjegavanje neizvjesnosti određuje odnos članova organizacije prema promjenama, riziku i nejasnoćama (Hofstede & Hofstede, 2005). U kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti postoji više formalnih zakona i neformalnih pravila koja kontrolišu prava i dužnosti poslodavaca i zaposlenih nego u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti. Takođe, više je i internih propisa kojima se kontroliše proces rada, mada u tome važnu ulogu ima i distanca moći. Ukoliko je distanca moći visoka, diskreciona moć nadređenih donekle zamjenjuje potrebu za internim pravilima (Hofstede & Hofstede, 2005). Istraživanje Laurenta (Lauerent, 1983) pokazalo je da u kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti kod zaposlenih postoji otpor prema dvosmislenosti i potreba za preciznošću i formalizacijom u organizaciji, dok se u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti nejasnoća i „haos“ cijene kao preduslov za kreativnost.

U kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti kod ljudi postoji unutrašnja potreba i poriv da se naporno radi ili uvijek bude zauzet, dok u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti ljudi rade naporno samo kada za to postoji potreba, nisu vođeni unutrašnjim porivom ka stalnoj aktivnošću i vole se opustiti (Hofstede & Hofstede, 2005).

U kulturama sa visokim stepenom izbjegavanja neizvjesnosti sistemi nagrađivanja su dizajnirani tako da je manji dio ukupnih primanja zaposlenih varijabilan, dok je u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti veći dio primanja zaposlenih varijabilan. U kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti zastupljeniji su oblici plaćanja na osnovu rezultata, dok su u kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti zastupljeniji oblici plaćanja na osnovu radnog staža ili znanja i vještina (Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005). Bonusi i provizije kao oblici nagrada zaposlenima i menadžerima, te nagrađivanje kupovinom dionica organizacije, češći su u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti (Schuler et al., 2001). Sistem formalizovanog ocjenjivanja radnog učinka je zastupljeniji u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti budući da je ocjenjivanje radnog učinka nedeterminisan i otvoren proces koji je visokorizičan i za lidere koji ocjenjuju i za zaposlene koji se ocjenjuju (Hofstede & Hofstede, 2005).

U kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti lideri su više orijentisani na zadatke, dok su u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti lideri više orijentisani na ljude (Hofstede & Hofstede, 2005). Delegiranje autoriteta zaposlenima prisutnije je u kulturama sa niskim izbjegavanjem neizvjesnosti, jer je to proces koji u rizik dovodi i poziciju lidera i poziciju zaposlenog (Hofstede & Hofstede, 2005).

### 7.3.3. Individualizam – kolektivizam i ponašanje zaposlenih

Stepen individualizma – kolektivizma u nacionalnoj kulturi određuje odnos pojedinca prema organizaciji (Hofstede & Hofstede, 2005). Ove pretpostavke imaju značajan uticaj na odnos lidera i zaposlenih i izbor stila liderstva (Hofstede & Hofstede, 2005). U individualističkim kulturama individualni ciljevi su iznad ciljeva organizacije, pa je odnos pojedinca i organizacije racionalan i kalkulativan. Lider vodi i usmjerava organizaciju prema svojim ličnim preferencijama. Od zaposlenih se očekuje da djeluju u skladu sa svojim interesima, a posao se organizuje na način da se interesi zaposlenog i interesi organizacije podudaraju. U kolektivističkim kulturama, odnos pojedinca i organizacije je etički i emotivan. Od zaposlenih se očekuje da slijede interese kolektiva, a odnosi među zaposlenim su slični odnosima među članovima porodice. Podrazumjeva se da lider vodi organizaciju prema interesima cijele organizacije. U individualističkim

kulturama je svako odgovoran za svoju sudbinu, pa podređeni ne očekuju od lidera da se brine o njihovoj dobrobiti. Lider je svjestan toga da su njegovi sljedbenici tu za njega samo dok je to u njihovom ličnom interesu. U kolektivističkim kulturama zaposleni smatraju da se organizacija treba brinuti o njihovim interesima, a zaposleni joj zauzvrat pružaju apsolutnu lojalnost i poslušnost. Individualističke kulture favorizuju liderstvo usmjereno na zadatak, dok kolektivističke kulture favorizuju liderstvo usmjereno na brigu za ljude.

Dimenzija nacionalne kulture individualizam – kolektivism ima značajne implikacije i na dizajniranje sistema nagrađivanja za zaposlene; određuje preferencije u izboru principa distributivne pravde (Hofstede & Hofstede, 2005). S obzirom da je u individualističkim kulturama odnos između pojedinca i organizacije racionalan i kalkulativan, zasnovan na ugovoru, postoji snažna preferencija ka korištenju principa rezultata. U kolektivističkim kulturama, organizacija se tretira kao porodica, odnos pojedinca i organizacije je emocionalan i etički, pa se favorizuje primjena principa jednakosti u distribucija nagrada (Hofstede & Hofstede, 2005; Steers & Sanchez-Runde, 2002). U individualističkim kulturama zaposlenima su važne materijalne potrebe i potrebe postignuća, pa su i najznačajnije nagrade u sistemu nagrađivanja zasnovane na novcu i mogućnostima učenja i napredovanja. S druge strane, u kolektivističkim kulturama zaposleni najveći značaj pridaju potrebama sigurnosti i povezivanja, pa su nagrade usklađene sa time (Hofstede & Hofstede, 2005). Individualističke kulturne vrijednosti odgovaraju formalizovanom sistemu ocjene radnog učinka, koji je zasnovan na individualnoj ocjeni rezultata (Hofstede & Hofstede, 2005). Stoga su formalizovani sistemi ocjene radnog učinka i upravljanja putem ciljeva najviše prihvaćeni u individualističkim kulturama poput anglosaksonske i skandinavske (Schuler & Rogovsky, 1988). U kolektivističkim kulturama postoji jak otpor prema individualnom ocjenjivanju rezultata rada, što gotovo onemogućava upotrebu formalizovanih sistema ocjene radnog učinka i upravljanje putem ciljeva (Hofstede & Hofstede, 2005). Vjeruje se da eksplicitno i javno iznošenje ocjene o individualnim rezultatima člana kolektiva ugrožava koheziju kolektiva, te stoga nije prihvatljivo (Earley & Gibson, 1998; Ralston, Stepina, Kai-Cheng, Fadil & Terpstra, 1995). U individualističkim kulturama stimulaturna primanja se daju uglavnom na osnovu ocjene performansi, dok se u kolektivističkim kulturama favorizuje primjena drugih osnova za stimulacije poput

radnog staža ili starosti, formalnog obrazovanja i vještina i sl. Individualističke kulture su sklonije individualnoj podjeli stimulacija, poput bonusa i provizija, dok se u kolektivističkim kulturama koristi grupna ili timska stimulacija (Hofstede & Hofstede, 2005; Schuler & Rogovsky, 1988). Istraživanje Šulera i Rogovskog (Schuler & Rogovsky, 1988) je pokazalo da se u kolektivističkim kulturama daleko manje koristi podjela akcija kao metod stimulacije menadžera nego u individualističkim kulturama. U kolektivističkim kulturama su značajniji i više razvijeni različiti oblici pogodnosti za zaposlene kao što su: briga o djeci, plaćeni prevoz, topli obrok i sl.

#### 7.3.4. „Muške“ – „ženske“ vrijednosti i ponašanje zaposlenih

Dimenzija nacionalne kulture „muške“ vrijednosti – „ženske“ vrijednosti određuje način pojedinčevog ostvarenja kao ličnosti i ispunjavanje njegove uloge u organizaciji (Hofstede & Hofstede, 2005). U „muškim“ kulturama članovi organizacije se ostvaruju činjenjem, što se dokazuje sticanjem materijalnih dobara, dok se u „ženskim“ kulturama članovi organizacije dokazuju socijalnim kontaktima i pripadnošću (Hofstede & Hofstede, 2005).

U „muškim“ kulturama ljudi „rade da bi živjeli“, dok u „ženskim“ kulturama ljudi „žive da bi radili“ (Hofstede & Hofstede, 2005). U „muškim“ kulturama su najznačajnije materijalne potrebe i potrebe postignuća, pa sistemi nagrađivanja favorizuju nagrade koje zadovoljavaju ove vrste potreba; novac i napredovanje. U „ženskim“ kulturama su dominantne potrebe za povezivanjem i sigurnošću, pa se u sistemim anagrađivanja favorizuju nagrade koje zadovoljavaju ove potrebe; sigurnost radnog mjesta, pohvala, socijalnih kontakati i sl. (Hofstede, 2001).

Usljed orijentacije na rezultat, „muške“ kulture favorizuju rezultat kao princip distributivne pravde, nasuprot „ženskim“ kulturama u kojima je naglašen princip jednakosti (Pennings, 1993). Stoga u „muškim“ kulturama, za razliku od „ženskih“ kultura, postoje povoljniji uslovi za primjenu sistema individualnih povišica. S druge strane, pogodnosti zaposlenima su daleko važnije u „ženskim“ nego u „muškim“ kulturama (Schuler & Rogovsky, 1988). U „muškim“ kulturama veći dio primanja može biti varijabilan. To se posebno odnosi na menadžere čiji su bonusi veći u „muškim“ kulturama, u kojima je daleko češće i nagrađivanje kupovinom dionica organizacije

(Schuler & Rogovsky, 1988). Budući da se u „muškim“ kulturama podrazumjeva oštrija podjela uloge polova, to dozvoljava i veće razlike u primanjima muškaraca i žena, nego u „ženskim“ kulturama. U „muškim“ kulturama se, usljed orijentacije na rezultat, primjenjuje sistem ocijenjivanja individualnih performansi i nagrađivanje na osnovu performansi. U „ženskim“ kulturama je rezultat pojednica manje važan kao kriterijum vrednovanja i neodvojiv od njegove ličnosti, te su mogućnosti za primjenu sistema ocjene performansi daleko manje (Hofstede & Hofstede, 2005). „Ženske“ kulture su povezane sa pretpostavkom eksternog lokusa kontrole koja pojedinca oslobađa odgovornosti za individualni rezultat, što je još jedan razlog rijeđe primjene ocjene performansi u takvim kulturama (Hofstede & Hofstede, 2005).

Istraživanja pokazuju da se u „muškim“ kulturama lider više brine za zadatke, dok u „ženskim“ prvenstveno brine o usklađivanju odnosa u grupi i o potrebama samih članova organizacije (Hofstede & Hofstede, 2005). Ovo ne iznenađuje s obzirom da su u „muškim“ kulturama prihvaćene vrijednosti poput agresivnosti, postignuća i sticanja materijalnih dobara, a u „ženskim“ kulturama većina ljudi svoju ulogu vidi u ostvarivanju pripadanja drugima i vrijednost čovjeka se mjeri njegovim „obrazom“. U „muškim“ kulturama lider je u većini slučajeva agresivan i odlučan i ima tipične muške osobine, a u „ženskim“ kulturama je manje „vidljiv“, sklon konsenzusu i ima i muške i ženske osobine. U „muškim“ kulturama lider je „heroj“, dok je u „ženskim“ kulturama on čovjek kao i svaki drugi (Janićijević, 2008).

U „muškim“ kulturama konflikti na poslu se rješavaju „puštanjem da najbolji pobjedi“, dok u „ženskim“ kulturama postoji sklonost ka rješavanju konflikta kompromisom i dogovorom (Hofstede & Hofstede, 2005). U „muškim“ kulturama humanizacija posla se postiže obogaćivanjem sadržaja posla, a u „ženskim“ kulturama pružanjem mogućnosti za uzajamnu pomoć i socijalne kontakte (Hofstede & Hofstede, 2005).

### 7.3.5. Nacionalna kultura i struktura organizacije

Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu najviše je istraživao Hofsted (Hofstede, 2001). Struktuisanje organizacije sastoji se od rješavanja dva osnovna pitanja: prvo, ko o čemu treba da odlučuje u organizaciji (koncentracija



autoriteta), i drugo, ko šta treba da radi u organizaciji (struktuisanje aktivnosti). Definisanje strukture autoriteta rješava se određenim stepenom centralizacije ili decentralizacije donošenja odluka, a definisanje strukture aktivnosti rješava se specijalizacijom, formalizacijom i standardizacijom uloga u organizaciji (Hofstede, 2001).

Uticaj nacionalne kulture na strukturisanje organizacije djeluje kao tendencija da se naprave određeni strukturalni izbori. Visoka distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti u nacionalnoj kulturi čini da organizacije u njoj primjenjuju visok stepen centralizacije odlučivanja i formalizacije uloga. Organizacije su sklonije modelu pune birokratije. Ovakve su nacionalne kulture latinoevropskih i latinoameričkih zemalja, kao i zemlja bivše Jugoslavije. Niska distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti, karakteristični za germanske nacionalne kulture, čine da organizacije u takvoj kulturi primjenjuju visok stepen formalizacije i nizak stepen centralizacije u struktuisanju, odnosno model profesionalne birokratije. Niska distanca moći i nisko izbjegavanje neizvjesnosti, karakteristični za anglosaksonske i skandinavske kulture, čine organizacije u takvim kulturama sklonim prihvatanju adhokratije kao modela organizacije sa niskom centralizacijom i formalizacijom. Konačno, visoka distanca moći i nisko izbjegavanje neizvjesnosti, koji su karakteristični u kulturama na istoku, podrazumjeva korištenje jednostavnog modela jer on ima visok stepen centralizacije ali nizak stepen formalizacije strukture (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008).

Istraživanja karakteristika organizacione strukture srpskih kompanija potvrđuju visok stepen centralizacije odlučivanja ali ne i formalizacije (Milosavljević, 1994; prema Janićijević, 2008). Organizaciona struktura srpskih kompanija je centralizovana, ali nije birokratizovana. Najčešći oblik formalne organizacione strukture je jednostavan model. Organizaciono strukturisanje srpskih kompanija sličnije je modelu koji dominira u azijskim zemljama nego u latinoevropskim i latinoameričkim zemljama. Ovo odstupanje organizacionog struktuisanja srpskih kompanija od predividenog, na osnovu Hofstedovih (Hofstede, 2001) hipoteza o odnosu dimenzija distanca moći i izbjegavanje neizvjesnosti, može se objasniti uticajem ostale dvije dimenzije nacionalne kulture: kolektivismom i „ženskih“ vrijednosti (Janićijević, 2008). Organizacije u kulturama sa visokim izbjegavanjem neizvjesnosti mogu smanjiti neizvjesnost administrativnom i socijalnom kontrolom. Smanjenje neizvjesnosti pomoću mehanizama socijalne kontrole

podrazumjeva niži nivo formalizacije strukture organizacija. Primjenom različitih mehanizama kontrole ponašanja članova organizacije postiže se različit nivo birokratizacije strukture. Veći naglasak na administrativnu kontrolu vodi većoj birokratizaciji strukture, a veći naglasak na socijalnu kontrolu manjoj birokratizaciji strukture (Hofstede, 2001).

Članovi organizacija u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama bore se sa neizvjesnošću čvrstim integriranjem u socijalnu grupu kojoj pripadaju i od nje očekuju potpunu zaštitu, a zauzvrat joj pružaju potpunu lojalnost (Schneider & Barsoux, 1997). Srpska nacionalna kultura, kao kolektivistička i „ženska“ kultura, u fokus stavlja socijalnu strukturu organizacije, a time i socijalnu kontrolu u organizacijama. Tako se u srpskim organizacijama neizvjesnost smanjuje stabilizacijom uloga u socijalnoj strukturi, i to neformalnim i nepisanim pravilima. Na taj način se izbjegava potreba za visokim stepenom specijalizacije zadataka i formalizacije uloga u radnoj strukturi, a postiže visoka predvidljivost ponašanja članova organizacije, što takođe smanjuje neizvjesnost (Janićijević, 2006).

Ukoliko je nacionalna kultura kolektivistička i pri tome i sa visokom distancom moći, povjerenje i lojalnost pojedinca organizaciji se personifikuje i koncentriše na jednu tačku – lidera. Lider kolektiva ispunjava važnu ulogu – štiti članove svoje socijalne zajednice od neizvjesnosti. Članovi organizacije lideru prepuštaju donošenje odluka, ukazuju mu lojalnost i poslušnost pod uslovom da ih on štiti od neizvjesnosti (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2006).

## **8. Problem i ciljevi istraživanja**

### **8.1. Problem istraživanja**

Ponašanje zaposlenih koje izlazi iz okvira radne uloge i koristi organizaciji obuhvaćeno je pojmom odgovornog organizacionog ponašanja. S obzirom da odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji, povećava produktivnost zaposlenih, povećava stabilnost organizacijskih performansi i omogućava efikasnije prilagođavanje organizacije promjenama u okruženju (Podsakoff et al., 2000), identifikovanje prediktora odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih nameće kao prioritet.

Predmet ovog istraživanja je ispitivanje prediktivne moći dimenzija ličnosti zaposlenih, stavova zaposlenih prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja. Konkretnije, pitanje je koja od ovih karakteristika u najvećoj mjeri predviđa odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Osim toga, zanima nas i da li postoje razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža. U posljednjih dvadesetak godina različite studije su nastojale identifikovati antecedente odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Najčešće su ispitivane dimenzije ličnosti zaposlenih i stavovi zaposlenih prema radu i organizaciji. Empirijski nalazi sugerišu da dimenzije ličnosti zaposlenih nisu u toliko snažnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji (Organ et al., 2006). Rezultati postojećih istraživanja o povezanosti demografskih karakteristika, kao što su: pol, starost, nivo obrazovanja i dužina radnog staža i odgovornog organizacionog ponašanja nisu konzistentni (Organ et al., 2006). Odnos karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih manje je ispitivan i to najčešće kroz efekte karakteristika organizacije na stavove prema radu (Organ et al., 2006).

Usljed sve veće globalizacije i liberalizacije poslovnog okruženja ispitivanje efekta nacionalne kulture na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih takođe se nameće kao prioritet (Aycan et al., 2000). Stoga je predmet ovog istraživanja i ispitivanje uloge nacionalne kulture u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Konkretnije, zanima nas da li postoji razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi. Pored toga, zanima nas i da li vrijednosti nacionalne kulture moderiraju odnos između dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Do danas je mali broj studija ispitivao ulogu nacionalne kulture u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Ipak, postojeći empirijski nalazi sugerišu da vrijednosti nacionalne kulture utiču na nivo ispoljavanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, mehanizme nastanka odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i jačinu veze između odgovornog organizacionog ponašanja i njegovih

antecedenta (Paine & Organ, 2000; Podsakoff et al., 2000). Većina dosadašnjih istraživanja je sprovedena u Sjevernoj Americi ili na engleskom govornom području (Podsakoff et al., 2000). Osim toga, postojeća interkulturalna istraživanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih su parcijalnog karaktera. Fokusirana su na odnos jedne dimenzije nacionalne kulture i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Kako bi se izbjegao nedostatak postojećih istraživanja, ovo istraživanje ima holistički pristup – nastoji sagledati uticaj svih dimenzija nacionalne kulture na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, koristeći Hofstede (Hofstede, 1980, 2005) okvir nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije.

## 8.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja su:

1. Utvrditi da li i u kojoj mjeri dimenzije petofaktorskog modela ličnosti (ekstraverzija, otvorenost, savjesnost, prijatnost i neuroticizam), stavovi prema radu i organizaciji (zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji) i karakteristike organizacije (stil rukovođenja i organizaciona prava) predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih (interpersonalno odgovorno postupanje, organizacijski odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku), te koja od ovih karakteristika u najvećoj mjeri predviđa odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.
2. Utvrditi da li nacionalna kultura moderira odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.
3. Utvrditi da li postoji razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi.
4. Utvrditi da li postoje razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih.

Shodno postavljenim ciljevima, **zadaci** ovog istraživanja su:

1. Ispitati u kojoj mjeri dimenzije petofaktorskog modela ličnosti: ekstraverzija, otvorenost, savjesnost, prijatnost i neuroticizam predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.

2. Ispitati u kojoj mjeri stavovi prema radu i organizaciji: zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji, predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.
3. Ispitati u kojoj mjeri karakteristike organizacije: stil rukovođenja i organizaciona pravda, predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.
4. Ispitati da li nacionalna kultura moderira odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.
5. Ispitati razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja između pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske (nacionalna kultura visoke distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, kolektivističke orijentacije i „ženskih“ vrijednosti) i pripadnika nacionalne kulture Austrije (nacionalna kultura niske distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, individualističke orijentacije i „muških“ vrijednosti).
6. Ispitati razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža.
7. Zadatak ovog istraživanja je i provjera kroskulturalne ekvivalentnosti korištenih instrumenata, budući da je za utvrđivanje razlika među kulturama neophodno imati instrumente koji mjere isti predmet mjerenja u svim kulturama.

### 8.3. Hipoteze istraživanja

U skladu sa ciljevima istraživanja postavljene su slijedeće hipoteze:

*H1. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajno predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.*

*H1.1. Zaposleni sa višim skorovima na ekstraverziji, otvorenosti, savjesnosti i prijatnosti te nižim skorovima na neuroticizmu su skloniji odgovornom organizacionom ponašanju.*

Ekstravertne osobe su društvene, aktivne, energične i entuzijastične (McCrae & Costa, 1999). Takođe, sklone su pružiti pomoć drugima i u tome nalaze neku vrstu zadovoljstva (Organ et al., 2006). Barik i Mount (Barrick & Mount, 1991) su utvrdili da je ekstraverzija u pozitivnoj korelaciji sa uspjehom u obavljanju poslova u zanimanjima

koja zahtjevaju socijalne interakcije. Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001), Mekmanus i Keli (McManus & Kelly, 1999) i Miler i saradnici (Miller et al., 1999) su utvrdili pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i odgovornog organizacionog ponašanja. Van Skoter i Motovidlo (Van Scotter & Motowidlo, 1996) izvještavaju o pozitivnoj korelaciji između ekstraverzije i dimenzije odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalna facilitacija. Takođe, rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) ukazuju na pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje.

Otvorenost obuhvata maštovitost, vrednovanje znanja, pronicljive, originalne i kreativne tendencije, potrebu za različitim i široke intelektualne interese (McCrae & Costa, 1999). Otvorene osobe cijene i uvažavaju novine (McCrae & Costa, 1999). Otvorenost je u pozitivnoj korelaciji sa kreativnim ponašanjem na radnom mjestu (George & Zhou, 2001). Otvorenije osobe lakše ostvaruju kvalitetne kontakte sa radnim kolegama (Nikolaou & Robertson, 2001). Takođe, otvorene osobe se osjećaju ugodno u timovima i najviše su posvećene timskim ciljevima (Neuman et al., 1999).

Savjesnost uključuje orijentisanost na postignuće, odlučnost, upornost, istrajnost, samodisciplinovanost, odgovornost i pouzdanost (McCrae & Costa, 1999). Mekrej i Kosta (McCrae & Costa, 1999) tvrde da savjesnost teorijski može biti značajan prediktor ponašanja na radnom mjestu jer obezbeđuje organizovanost i usmjerenost koji su neophodni za postizanje ciljanog ponašanja. Rezultati istraživanja pokazuju da osobe sa izraženom savjesnošću postižu bolje performanse na poslu (Barrick & Mount, 1991), da mogu obavljati posao sa minimumom nadzora a da su pri tome pouzdane, vrijedne i efikasne (Morgeson, Reider & Champion, 2005), kao i da su sklone preuzimanju inicijative u rješavanju problema pri čemu su metodične i temeljite u poslu (Witt et al., 2002). Takođe, rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan, 1995) meta-analize pokazuju da je savjesnost u snažnoj pozitivnoj korelaciji sa dimenzijama odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. Osim toga, i rezultati kasnije provedenih studija (poput Barrick et al., 2001; Borman et al., 2001) pokazuju da je savjesnost dosljedno povezana sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih.

Prijatnost uključuje učtivnost, kooperativnost, fleksibilnost, tolerantnost, saosjećanost (McCrae & Costa, 1999). Rezultati Organove i Rajanove (Organ & Ryan,

1995) meta-analize su pokazali da je prijatnost u pozitivnoj korelaciji sa dimenzijama odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. Takođe, pokazalo se da je prijatnost u pozitivnoj korelaciji sa interpersonalnim performansama (Mount et al., 1998) i kooperativnim ponašanjem zaposlenih (LePine & Van Dyne, 2001). Prijatniji zaposlenici pokazuju veći stepen interpersonalne kompetencije (Witt et al., 2002) i efikasnije saraduju kada je potrebno zajedničko djelovanje (Mount et al., 1998).

Osobe sa visokom stepenom neuroticizma su nesigurne, napete i zabrinute (McCrae & Costa, 1999). S obzirom da su emocionalno nestabilne osobe često preopterećene svojim problemima, i stoga nemaju potrebnu psihičku snagu da pomognu drugima u rješavanju njihovih problema (Organ et al., 2006), razumno je očekivati da su emocionalno stabilne osobe otvorenije za probleme drugih, odnosno sklonije odgovornom organizacionom ponašanju. Takođe, Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su utvrdili pozitivne korelacije između emocionalne stabilnosti i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje, dok su Rioux i Pener (Rioux & Penner, 2001), te Midili i Pener (Midili & Penner, 1995) utvrdili pozitivne korelacije između emocionalne stabilnosti i Organovih (Organ, 1988) dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, građanska vrlina, učtivost i srčanost.

*H2. Stavovi prema radu i organizaciji, zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji, značajno predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.*

*H2.1. Zaposleni sa višim skorovima na zadovoljstvu poslom i odanosti organizaciji su skloniji odgovornom organizacionom ponašanju.*

Zadovoljstvo poslom rezultat je zaposlenikovog vrednovanja njegovog radnog okruženja. Negativno vrednovanje radnog okruženja izaziva nezadovoljstvo zaposlenih. Pozitivno vrednovanje radnog okruženja rezultira osjećajem zadovoljstva (Locke, 1976; Weiss, 2002). Polazeći od Blauove (Blau, 1964) teorije socijalne razmjene, može se pretpostaviti da zadovoljni zaposleni organizaciji uzvraćaju ponašanjem od koga organizacija ima koristi, odnosno demonstriraju odgovorno organizaciono ponašanje. Osim toga, rezultati postojećih studija ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Organ i Lingl (Organ & Lingl, 1995) su u meta-analizi 15 studija utvrdili da je zadovoljstvo poslom u

pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. I Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u meta-analizi 28 studija utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, generalizovano povinovanje, savjesnost i srčanost. Konačno, i rezultati meta-analize Džadža i saradnika (Judge et al., 2001a) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Odanost organizaciji uključuje pozitivan stav zaposlenih ne samo prema svom poslu, već prema organizaciji u cjelini (Grinberg, 1998). Movdej i saradnici (Mowday et al., 1982, str. 27) su prvi pretpostavili da su odani zaposleni „spremni da daju više sebe kako bi doprinijeli dobrobiti organizacije“. Rezultati Vienerove (Wiener, 1982) studije ubrzo su pokazali da odanost organizaciji rezultira ponašanjem zaposlenih koje reflektuje brigu i zalaganje za organizaciju koji primarno ne zavise o nagradama i kaznama. Naša pretpostavka bazira se i na rezultatima brojnih istraživanja drugih autora. Tako, na primjer, rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) pokazuju da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. Rezultati meta-analize Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 1996) pokazuju da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, ljubaznost, srčanost i lojalnost organizaciji. Konačno, i rezultati meta-analize Majera i saradnika (Meyer et al., 2002) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između afektivne i normativne odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

*H3. Karakteristike organizacije, stil rukovođenja i organizaciona pravda, značajno predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih.*

*H3.1. Podržavajuće rukovođenje i percepcija organizacione pravde povećavaju sklonost zaposlenih odgovornom organizacionom ponašanju.*

Podržavajuće rukovođenje karakteriše orijentacija lidera na odnose u grupi, osjetljivost lidera za individualne i grupne potrebe podređenih, izražavanje brige za dobrobit podređenih, stvaranje prijateljske klime i podržavajućeg radnog okruženja (House, 1971; Yukl, 2008). Polazeći od teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) može se pretpostaviti da zaposleni za posvećenost i podršku od strane lidera organizaciji



uzvraćaju odgovornim organizacionim ponašanjem. To sugerišu i rezultati ranije sprovedenih istraživanja. Tako su, na primjer, Čen i saradnici (Chen et al., 2005) utvrdili pozitivnu korelaciju između podržavajućeg ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Organ i saradnici (Organ et al., 2006) takođe izvještavaju o pozitivnim korelacijama podržavajućeg rukovođenja i različitih oblika odgovornog organizacionog ponašanja. Yukl (Yukl, 2008) navodi da podržavajuće rukovođenje rezultira višim performansam zaposlenih. Konačno, rezultati meta-analize Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 2000) pokazuju da je podržavajuće ponašanje lidera u pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih.

Organizaciona pravda uključuje zaposlenikovu percepciju o tome u kojoj mjeri je pravično tretiran od strane organizacije (Greenberg, 1987). Polazeći od Blauove (Blau, 1964) teorije socijalne razmjene može se pretpostaviti da zaposleni na fer tretman od strane organizacije uzvraćaju organizaciji odgovornim organizacionim ponašanjem. Takođe, rezultati brojnih studija ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između percepcije organizacione pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako, na primjer, Konovski i Folger (Konovsky & Folger, 1991) izvještavaju o pozitivnim korelacijama između proceduralne pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Morman (Moorman, 1991) je utvrdio značajne pozitivne korelacije između proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) ukazuju na pozitivne korelacije između distributivne, proceduralne i interakcijske pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Pored toga, rezultati istraživanja Robinsona i Beneta (Robinson & Bennett, 1995) i Lia i Alena (Lee & Allen, 2002) pokazuju da nedostatak organizacione pravde rezultira neodgovornim i devijantnim ponašanjem zaposlenih na radnom mjestu.

*H4. Nacionalna kultura moderira odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.*

*H4.1. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti, stavovi prema radu i organizaciji i karakteristike organizacije u različitoj mjeri determinišu odgovorno organizaciono ponašanje pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske (nacionalna kultura visoke distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, kolektivističke*

*orijentacije i „ženskih“ vrijednosti) i pripadnika nacionalne kulture Austrije (nacionalna kultura niske distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, individualističke orijentacije i „muških“ vrijednosti).*

Nacionalna kultura predstavlja skup pretpostavki, vjerovanja i vrijednosti koje su prihvatili pripadnici jedne nacionalne zajednice i koji bitno određuje njihovo razumjevanje svijeta i ponašanje u njemu (Janićijević, 2008). Naša pretpostavka bazira se na rezultatima, istina malog broja, postojećih istraživanja (poput Begley et al., 2002; Euwema et al., 2007; Meyer et al., 2002; Paine & Organ, 2000; Podsakoff et al., 2000; Xu, 2004) koji sugerišu da kulturni kontekst moderira odnos između odgovornog organizacionog ponašanja i njegovih antecedenata. Tako je, na primjer, Ksu (Xu, 2004) utvrdio da je veza između savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnija u uzorku zaposlenih iz kulture sa niskom distancom moći nego u uzorku zaposlenih iz kulture sa visokom distancom moći. Majer i sar. (Meyer et al., 2002) su utvrdili da je u uzorku zaposlenih iz kolektivističke kulture normativna odanost organizaciji naj snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, a u uzorku zaposlenih iz individualističke kulture afektivna odanost organizaciji. Begli i sar. (Begley et al., 2002) navode da je u uzorku zaposlenih iz kulture sa visokom distancom moći proceduralna pravda u naj snažnijoj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionom ponašanjem zaposlenih, a u uzorku zaposlenih iz kulture sa niskom distancom moći distributivna pravda. Rezultati studije Rega i Kuna (Rego & Cunha, 2008) pokazuju da je interakcijska pravda snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Portugala čiju nacionalnu kulturu karakterišu „ženske“ vrijednosti, visoka distanca moći i kolektivistička orijentacija, a proceduralna pravda snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Sjedinjenih Američkih Država čiju nacionalnu kulturu karakterišu „muške“ vrijednosti, niska distanca moći i individualističke vrijednosti. Juvema i saradnici (Euwema et al., 2007) su utvrdili da je negativna korelacija između direktivnog rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnija kod pripadnika individualističkih kultura, dok je pozitivna korelacija između podržavajućeg rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnija kod pripadnika kolektivističkih kultura. Na kraju, treba naglasiti da su se pomenuta istraživanja, za razliku od našeg istraživanja, bavila provjerom moderatorskog efekta

pojedinačnih dimenzija nacionalne kulture na odnos između između odgovornog organizacionog ponašanja i njegovih antecedenata (Gelfand et al., 2007).

*H5. Postoje razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja između pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske (nacionalna kultura visoke distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, kolektivističke orijentacije i „ženskih“ vrijednosti) i pripadnika nacionalne kulture Austrije (nacionalna kultura niske distance moći, visokog izbjegavanja neizvjesnosti, individualističke orijentacije i „muških“ vrijednosti).*

*H5.1. Pripadnici nacionalne kulture Republike Srpske ispoljavaju viši nivo odgovornog organizacionog ponašanja od pripadnika nacionalne kulture Austrije.*

Navedena pretpostavka se bazira na rezultatima, istina malog broja, postojećih istraživanja koji pokazuju da vrijednosti nacionalne kulture mogu uticati na nivo ispoljavanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako su, na primjer, Morman i Blejkli (Moorman & Blakely, 1995) i Vagner (Wagner, 1995) utvrdili da su pripadnici kolektivističkih kultura, za razliku od pripadnika individualističkih kultura, skloniji oblicima odgovornog organizacionog ponašanja poput: interpersonalnog altruizma, kooperativnosti, individualne inicijative, ulaganja dodatnog napora i lojalnosti organizaciji. I rezultati studija Van Dajna i saradnika (Van Dyne et al., 2000), Sana (Sun, 2001) te Koena i Avrahamija (Cohen & Avrahami, 2006) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između kolektivističke orijentacije i ispoljavanja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Lilevik (Lillevik, 2004) je pak utvrdio da pripadnici „ženskih“ kultura, za razliku od pripadnika „muških“ kultura, u većoj mjeri ispoljavaju oblike odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalno pomaganje, saradnja, prihvatanje i lojalnost organizaciji. Ipak, treba naglasiti da pomenuta istraživanja imaju nedostatak. Za razliku od našeg istraživanja, parcijalnog su karaktera. Fokusirana su na ispitivanje uticaja jedne dimenzije nacionalne kulture, i to najčešće dimenzije individualizam – kolektivizam, na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Gelfand et al., 2007).

Osim toga, rezultati postojećih istraživanja pokazuju da organizacije mogu postati artefakti nacionalne kulture (Hofstede, 2001; Paine & Organ, 2000). Rezultati Hofstedovih (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008) studija pokazuju da visoka distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti u nacionalnoj kulturi čine da

organizacije u takvoj kulturi primjenjuju visok stepen centralizacije odlučivanja i formalizacije uloga, odnosno model pune birokratije. Niska distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti čine da organizacije u takvoj kulturi primjenjuju visok stepen formalizacije i nizak stepen centralizacije, odnosno model profesionalne birokratije. Niska distanca moći i nisko izbjegavanje neizvjesnosti čine da organizacije u takvoj kulturi primjenjuju nizak stepen centralizacije i formalizacije, odnosno model adhokratije. Visoka distanca moći i nisko izbjegavanje neizvjesnosti podrazumjeva korištenje jednostavnog modela jer ga karakteriše visok stepen centralizacije, ali nizak stepen formalizacije strukture. Sama struktura organizacije, odnosno stepen formalizacije uloga u organizaciji, može i podsticati i ograničavati demonstriranje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Jain, 2011). Imajući u vidu sve navedeno, očekujemo da pripadnici nacionalne kulture Republike Srpske ispoljavaju viši nivo odgovornog organizacionog ponašanja od pripadnika nacionalne kulture Austrije. Naime, niska distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti, karakteristični za nacionalnu kulturu Austrije, čine da organizacije u Austriji primjenjuju visok stepen formalizacije i nizak stepen centralizacije u struktuisanju, odnosno model profesionalne birokratije (Hofstede, 2001; prema Janićijević, 2008). S druge strane, srpske organizacije jesu centralizovane, ali nisu birokratizovane (Milosavljević, 1994). Kolektivistička orijentacija i „ženske“ vrijednosti u fokus stavljaju socijalnu strukturu organizacije i socijalnu kontrolu u organizaciji. Neizvjesnost se smanjuje stabilizacijom uloga. Time se izbjegava potreba za visokim stepenom specijalizacije zadataka i formalizacije uloga u radnoj strukturi (Janićijević, 2008).

*H6. Postoje razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja između zaposlenih različitog pola, starosti, nivoa obrazovanja i dužine radnog staža.*

*H6.1. Osobe ženskog pola, starije osobe, osobe višeg nivoa obrazovanja i dužeg radnog staža pokazuju viši nivo odgovornog organizacionog ponašanja.*

Rezultati ranijih istraživanja (npr. Allen, 2006; Farrell & Finkelstein, 2007; Lin, 2008; Bahrami et al., 2013) ukazuju na postojanje razlika u sklonosti ka odgovornom organizacionom ponašanju između žena i muškaraca. Polne uloge kreiraju očekivana ponašanja neophodna za ispunjavanje uloge. Drugim riječima, od ljudi se očekuje da se ponašaju u skladu sa društveno propisanim polnim ulogama (Huei, Mansor & Tat, 2014). Od žena se očekuje više empatije i brige za druge (Eagly & Crowley, 1986; Erdle,

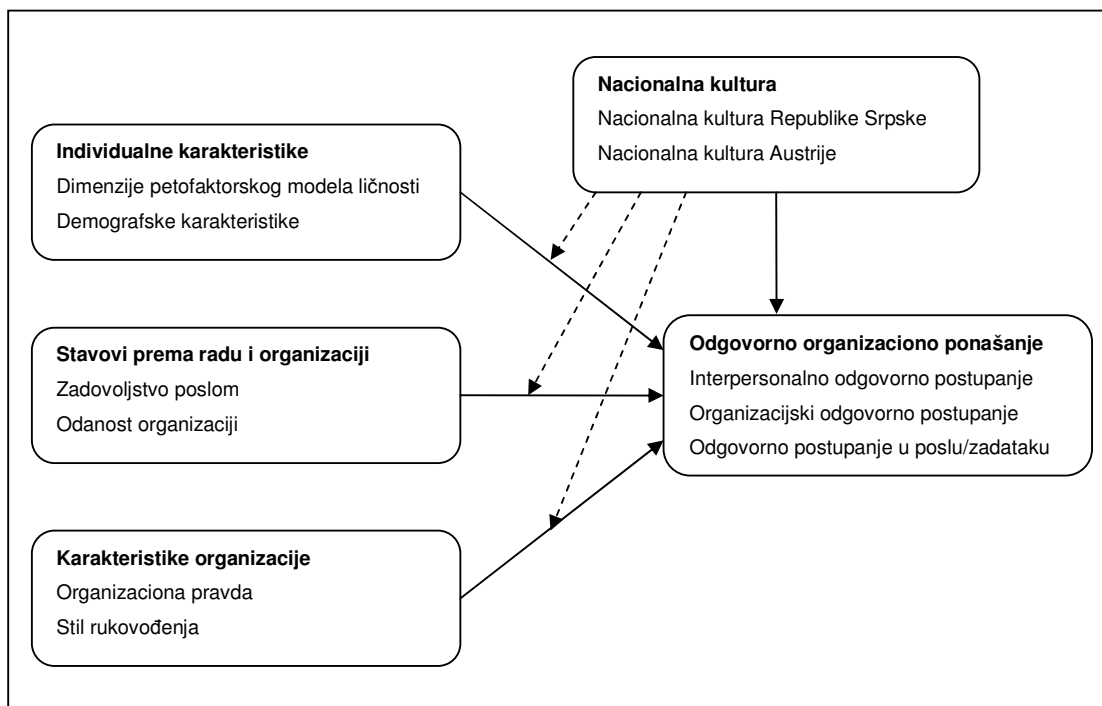
Sansom, Cole & Heapy, 1992), a rezultati istraživanja (npr. George, Carroll, Kersnick & Calderon, 1998; Morrison, 1994; Van Dyne & Ang, 1998) i potvrđuju da su žene altruističnije i sklonije pružanju pomoći od muškaraca. Učtivnost se takođe uklapa u ženski stereotip. Žene su svjesnije tuđih osjećanja i potreba (Organ, 1988). Savjesno ponašanje, koje uključuje temeljno i pedantno obavljanje posla, takođe se uklapa u ženski stereotip (Organ, 1988).

Mlađi i stariji zaposlenici sebe i posao posmatraju na suštinski različite načine zbog čega se razlikuju i u svom odnosu prema organizaciji (Wagner & Rush, 2000). Vagner i Raš (Wagner & Rush, 2000) ističu da su mlađe godine (20–34 god.) period prihvatanja sebe i usklađivanja ličnih potreba sa potrebama organizacije, dok osobe u starijim godinama (35–55 god.) imaju jasnu predstavu o sebi i svom poslu i lakše se prilagođavaju potrebama svoje organizacije. Takođe, Doring, Roods i Šuster (Doering, Rhodes & Schuster, 1983) su utvrdili da je kod starijih zaposlenika manje izražena potreba za postignućem a više izražena potreba za pripadnošću. Slično, Kanungo i Konger (Kanungo & Conger, 1993) su utvrdili da se sa starošću fokus ponašanja pojednica preusmjerava sa nadmetanja sa drugima na saradnju i pomaganje drugima.

Konovski i Organ (Konovsky & Organ, 1996) su utvrdili da su zaposleni sa višim stepenom obrazovanja skloniji poštovanju pravila organizacije i zaštiti organizacijske imovine. Zaposleni sa višim stepenom obrazovanja su i manje skloni dovođenju u opasnost kolega ili klijenta ignorisanjem bezbjednosnih upustava (Oh & Shin, 2003; Taylor & Thompson, 1976). Rezultati nekoliko studija (npr. Elder & Johnson, 2002; Lindsay & William, 1984; Rose, 2005) pokazuju da su zaposleni sa višim stepenom obrazovanja skloniji pomaganju saradnicima i razvoju dobrih odnosa sa saradnicima. Takođe, zaposleni sa većim stepenom obrazovanja su manje skloni kontraproduktivnom radnom ponašanju (Berry, Gruy & Sackett, 2006).

Karstensen, Isaković i Čarls (Carstensen, Issacowitz & Charles, 1999) i Beier i Akerman (Beier & Ackerman, 2001) su utvrdili da su stariji zaposlenici i zaposlenici sa dužim radnim stažom više posvećeni socijalno orijentisanim zadacima na radnom mjestu, poput pomaganja drugima i davanja konstruktivnih sugestija, nego tehnički orijentisanim zadacima. Zaposleni sa dužim radnim stažom generalno imaju bolje radne performanse (McEnrue, 1988; Ng & Feldman, 2010; Wagner, Ferris, Fandt & Wayne,

1987). Tržište rada takve pojedince nagrađuje boljim radnim mjestima, većim zaradama i većim podsticajima da ostanu u organizaciji (Strober, 1990).



*Slika 2.* Shematski prikaz pretpostavljenog odnosa između individualnih karakteristika, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije, nacionalne kulture i odgovornog organizacionog ponašanja

#### 8.4. Značaj problema istraživanja

Teorijski značaj ovog istraživanja ogleda u validaciji integrisanog modela odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormana (Coleman & Borman, 2000) na dva evropska uzorka ispitanika; srpskom i austrijskom uzorku. Pored toga, nalazi ovog istraživanja će upotpuniti i nadograditi dosadašnja znanja o determinantama odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz kategorije dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije, te po prvi put pružiti empirijski zasnovana saznanja o determinantama integrisanog modela odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormana (Coleman & Borman, 2000) u Republici Srpskoj i Austriji. Takođe, nalazi ovog istraživanja će doprinijeti i

rasvjetljavanju uloge nacionalne kulture u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i odnosu odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i njegovih antecedenata.

Osim teorijskog, nalazi ovog istraživanja će imati i praktični značaj. Nalazi o prediktivnosti dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije za odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, značajni su za selekcijske postupke i praksu upravljanja ljudskim resursima u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Takođe, usljed sve veće globalizacije poslovnog okruženja i iz perspektive multinacionalnih kompanija, u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, važan je odgovor na pitanje da li je moguće oblikovati univerzali obrazac promocije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, baziran na dimenzijama ličnosti zaposlenih, stavovima zaposlenih prema radu i organizaciji i karakteristikama organizacije, koji bi bio jednako efikasan u različitim kulturama.

## **II METOD**



### **9.1. Procedura sprovođenja istraživanja i uzorak ispitanika**

Kao opšti istraživački metod odabrano je neeksperimentalno, korelaciono istraživanje, bez ponovljenih mjerenja. Za potrebe prikupljanja podataka kreiran je upitnik namjenjen ispitivanju odabranih varijabli putem odgovarajućih instrumenata. Prije početka ovog istraživanja, od oktobra do decembra 2012. godine, sprovedena je pilot studija na prigodnom uzorku od 150 ispitanika sa teritorije Banja Luke, sa ciljem provjere pouzdanosti instrumenata koji su prevedeni sa engleskog na srpski jezik. Rezultati pilot studije su ukazali na dobru pouzdanost instrumenata, nakon čega je pristupljeno prevodu instrumenata sa engleskog na njemački jezik. Prilikom prevoda instrumenata poštovana je procedura komisijskog prevođenja (Smith, 2004).

U ovom istraživanju korišten je prigodni uzorak ispitanika. Uzorak ispitanika činili su zaposleni iz 14 organizacija iz Republike Srpske sa teritorije grada Banja Luke i 13 organizacija iz Austrije sa teritorije grada Beča. Istraživač je putem telefona stupio u vezu sa predstavnicima menadžmenta 23 organizacije iz Banja Luke i 28 organizacija iz Beča, i opisao im cilj, svrhu i plan istraživanja, te ih pozvao da učestvuju u istraživanju, pri čemu je ukupno 14 organizacija iz Banja Luke i 13 organizacija iz Beča pristalo da učestvuju u istraživanju. Organizacije pripadaju državnom i privatnom sektoru. S obzirom na broj zaposlenih u organizacijama, organizacije predstavljaju mala i srednja preduzeća iz oblasti: trgovine, ugostiteljstva, građevinarstva, bankarstva, osiguranja, javne uprave, zdravstva, medija, obrazovanja, informacionih tehnologija i proizvodnje (Tabela 2). Predstavnici menadžmenta organizacija koje su pristale da učestvuju u istraživanju su u pisanoj formi pozvali zaposlene da na dobrovoljnoj osnovi učestvuju u istraživanju čiji će se podaci koristiti isključivo u naučne svrhe.

Ispitivanje je vršeno grupno u prostorijama organizacija (obično prostoru namjenjenom za održavanje sastanaka i edukacija). Istraživač je ispitanicima objasnio cilj i svrhu istraživanja i dao instrukcije o načinu popunjavanja upitnika. Popunjavanje upitnika je trajalo od 30 do 35 minuta. Nakon popunjavanja upitnika, svaki ispitanik je popunjeni upitnik odlagao u zapečaćenu kutiju. To je obezbjeđivalo anonimnost. Ispitivanje je sprovedeno u periodu od aprila do avgusta 2013. godine.

Tabela 2

*Deskriptivni pokazatelji uzorka organizacija prema djelatnosti i tipu svojine*

		Republika Srpska (u %)	Austrija (u %)
Djelatnost	Trgovina	11.7	8.2
	Ugostiteljstvo	5.4	8.5
	Gradjevinarstvo	2.7	8.5
	Bankarstvo	10.8	6.9
	Osiguranje	1.8	2.5
	Javna uprava	5.2	12.5
	Zdravstvo	21.1	15.0
	Obrazovanje	19.3	15.1
	Informacione tehnologije	7.5	3.4
	Proizvodnja	14.5	11.6
	Mediji	0	7.8
		Ukupno	100.0
Tip svojine	Privatni sektor	45.1	49.6
	Državni sektor	54.9	50.4
	Ukupno	100.0	100.0

Konačni uzorak iz Republike Srpske su činila 332 ispitanika, a iz Austrije 319 ispitanika. Iako je u Austriji prikupljeno 337 ispitanika, 18 ispitanika je isključeno iz uzorka kada se na osnovu njihovih odgovora iz Upitnika socio-demografski karakteristika zaključilo da nisu pripadnici nacionalne kulture Austrije. Struktura uzorka ispitanika prema polu, starosti, nivou obrazovanja i dužini radnog staža predstavljena je u Tabeli 4. Uzorkom je u Republici Srpskoj obuhvaćeno gotovo jednako muškaraca i žena (49.7% muškarci i 50.3% žene). U uzorku ispitanika iz Austrije nešto je više muškaraca (51.1% muškarci i 47.3% žene), s tim što za 1.6% ispitanika nedostaje podatak o polu. Što se tiče starosne strukture ispitanika, i u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i u uzorku ispitanika iz Austrije, najviše je ispitanika starosti 26 do 35 godina (njih 47% u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i 38.6% u uzorku ispitanika iz Austrije), dok je najmanje ispitanika je starosti 56 godina i više (njih 4.5% u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i 4.4% u uzorku ispitanika iz Austrije). Kada je riječ o nivou obrazovanja ispitanika, i u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i u uzorku ispitanika iz Austrije, najviše je ispitanika sa završenim fakultetom ili postdiplomskim studijem (njih 48.8% u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i 51.1% u uzorku ispitanika iz Austrije), dok je najmanje ispitanika sa završenom osnovnom školom ili nepotpunom osnovnom školom (njih 0.9% u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i 3.4% u uzorku ispitanika iz Austrije). Što se tiče dužine radnog staža ispitanika, u

uzorku ispitanika iz Republike Srpske najviše je ispitanika koji imaju 6 do 15 godina radnog staža (njih 44.3%), a u uzorku ispitanika iz Austrije najviše je ispitanika koji imaju do 6 godina radnog staža (njih 46.4%), dok i u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i u uzorku ispitanika iz Austrije ima najmanje ispitanika koji imaju preko 26 godina radnog stažanja (njih 10.2% u uzorku ispitanika iz Republike Srpske i 10.3% u uzorku ispitanika iz Austrije).

Tabela 3

*Struktura uzorka ispitanika prema polu, starosti, nivou obrazovanja i dužini radnog staža*

		Uzorak ispitanika iz Republike Srpske		Uzorak ispitanika iz Austrije	
		Frekvenca	Procent	Frekvenca	Procent
Pol	Muškarci	165	49.7	163	51.1
	Žene	167	50.3	151	47.3
	Bez odgovora	0	0	5	1.6
	Ukupno	332	100.0	319	100.0
Starost	Do 25 god.	20	6.0	84	26.3
	26 - 35 god.	156	47.0	123	38.6
	36 - 45 god.	95	28.6	56	17.6
	46 - 55 god.	46	13.9	42	13.2
	56 god. i više	15	4.5	14	4.4
	Ukupno	332	100.0	319	100.0
Nivo obrazovanja	OŠ ili manje	3	.9	11	3.4
	Zanat	44	13.3	21	6.6
	Srednja škola	103	31.0	104	32.6
	Viša škola	20	6.0	20	6.3
	Fakultet ili postdiplomski	162	48.8	163	51.1
	Ukupno	332	100.0	319	100.0
Dužina radnog staža	Do 5 god.	106	31.9	148	46.4
	6 - 15 god.	147	44.3	96	30.1
	16 - 25 god.	45	13.6	42	13.2
	Preko 26 god.	34	10.2	33	10.3
	Ukupno	332	100.0	319	100.0

## 9.2. Varijable

U istraživanju je uključeno nekoliko grupa varijabli: zavisne (ishodne), nezavisne (prediktorske) i moderatorske varijable.

### 9.1.1. Zavisne varijable

Zavisna varijabla u ovom istraživanju je odgovorno organizaciono ponašanje.

*Odgovorno organizaciono ponašanje* predstavlja složen i multidimenzionalan konstrukt. U ovom istraživanju, konstrukt odgovornog organizacionog ponašanja operacionalizovan je kao skor na tri dimenzije samopercepcije ovakvog ponašanja: interpersonalno odgovorno postupanje, organizacijski odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku. *Interpersonalno odgovorno postupanje* podrazumjeva pomaganje drugima članovima organizacije sugestijama, podučavanjem, direktnim izvršavanjem njihovih zadataka i pružanjem emocionalne podrške za lične probleme, saradnju sa drugima prihvatanjem sugestija, informisanjem drugih o važnim događajima u organizaciji te stavljanjem ciljeva tima ispred ličnih interesa (Coleman & Borman, 2000). *Organizacijski odgovorno postupanje* podrazumjeva šticeenje i promovisanje organizacije izražavanjem zadovoljstva organizacijom i lojalnošću organizaciji bez obzira na povremene teškoće, podržavanje organizacijskih ciljeva povinovanjem organizacijskim pravilima i procedurama, te predlaganje mjera za unapređenje poslovanja (Coleman & Borman, 2000). *Odgovorno postupanje u poslu/zadatku* podrazumjeva ulaganje dodatnih napora kako bi se radni zadaci što uspješnije izvršili i maksimizirao sopstveni radni učinak, razvoj znanja i vještina u cilju povećanja lične produktivnosti, istrajnost u poslu i predanost poslu (Coleman & Borman, 2000). Varijabla je operacionalizovana kao skor na tri subskale Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja (Coleman & Borman, 2000).

### 9.1.2. Nezavisne varijable

U istraživanje su uključene tri grupe nezavisnih varijabli: individualne karakteristike zaposlenih: dimenzije petofaktorskog modela ličnosti i demografske karakteristike, stavovi prema radu i organizaciji: zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji, i karakteristike organizacije: stil rukovođenja i organizaciona pravda.

*Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti.* Petofaktorski model ličnosti prostor bazične strukture ličnosti opisuje duž pet dimenzija: Ekstraverzija, Otvorenost, Savjesnost, Prijatnost i Neuroticizam (McCrae & Costa, 1990). *Ekstraverzija* je

dimenzija na kojoj se ljudi razlikuju u odnosi na broj međuljudskih odnosa sa kojima se osjećaju ugodno (McCrae & Costa, 1990). *Otvorenost* se odnosi na prihvatanje novih ideja, pristupa i iskustava (McCrae & Costa, 1990). *Savjesnost* je dimenzija individualnih razlika u stepenu organizacije i postignuća (McCrae & Costa, 1990). *Prijatnost* se odnosi na broj izvora iz kojih osoba kreira norme za vlastito ispravno ponašanje (McCrae & Costa, 1990). *Neuroticizam* se odnosi na broj i snagu stimulsa koji kod osobe izazivaju negativne emocije (McCrae & Costa, 1990). Varijable su operacionalizovane kao skorovi na pet subskala Petofaktorskog upitnika ličnosti (John, Donahue & Kentle, 1991).

*Demografske karakteristike* zaposlenih ispitivane u ovom istraživanju su: pol, starost, nivo obrazovanja i dužina radnog staža. *Pol* je operacionalizovan u dvije kategorije: ženski pol i muški pol. *Starost* je operacionalizovana u pet kategorija: do 25 godina, 26 – 35 godina, 36 – 45 godina, 46 – 55 godina i 56 – 65 godina starosti. *Nivo obrazovanja* je operacionalizovan u pet kategorija: završena osnovna škola ili manje, zanat, srednja škola, viša škola, fakultet ili postdiplomski studij. *Dužina radnog staža* je operacionalizovana u četiri kategorije: do 5 godina, 6 – 15 godina, 16 – 25 godina i preko 26 godina radnog staža.

*Zadovoljstvo poslom* označava evaulativna osjećanja zaposlenog prema njegovom poslu i određenim aspektima posla njegovog posla: *plata, napredovanje, rukovođenje ili nadzor, beneficije, nagrađivanje, radne procedure, saradnici, priroda posla i komunikacija* (Spector, 1997). Varijabla zadovoljstvo poslom je operacionalizovana kao skor na devet subskala Skale zadovoljstva poslom (Spector, 1985).

*Odanost organizaciji* predstavlja mjeru vezanosti pojedinca za organizaciju. Odanost organizaciji je trodimenzionalan konstrukt koji čine dimenzije: afektivna, instrumentalna i normativna odanost. *Afektivna odanost* se definiše kao zaposlenikov osjećaj privrženosti organizaciji, identifikacije s organizacijom i zaokupljenosti organizacijom (Meyer & Allen, 1991). *Instrumentalna odanost* označava zaposlenikovu svijest o cijeni napuštanja organizacije (Meyer & Allen, 1991). *Normativna odanost* predstavlja internalizovani osjećaj moralne obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i da joj posveti svoje vrijeme i energiju (Allen & Meyer, 1991). Varijabla odanost

organizaciji je operacionalizovana kao skor na tri subskale Skale odanosti organizaciji (Meyer & Allen, 1991).

*Organizaciona pravda* označava zaposlenikovu percepciju pravednosti u različitim aspektima funkcionisanja organizacije (Greenberg, 1987). Organizaciona pravda je četverodimenzionalan konstrukt koji čine dimenzije: distributivna, proceduralna, interpersonalna i informativna pravda. *Distributivna pravda* označava pravičnost u raspodijeli ishoda kao što su plata, nagrade, beneficije i promocija (Colquitt, 2001). *Proceduralna pravda* označava pravičnost organizacionih politika i procedura koji se koriste za donošenje odluka o raspodjeli ishoda (Colquitt, 2001). *Interpersonalna pravda* označava kvalitetu načina na koji se s ljudima u organizaciji postupa (Colquitt, 2001). *Informativna pravda* označava pravednosti u komunikacijskom aspektu organizacionih procedura (Colquitt, 2001). Varijabla organizaciona pravda je operacionalizovana kao skor na četiri subskale Skale organizacione pravde (Colquitt, 2001).

*Stil rukovođenja* označava karakterističko ponašanje lidera u grupi dok je uključen u usmjeravanje grupnih aktivnosti (House & Aditia, 1997). U ovom istraživanju mjerena su dva stila rukovođenja: direktivno i podržavajuće rukovođenje. *Direktivno rukovođenje* označava orijentacija lidera na zadatak, dok *podržavajuće rukovođenje* označava orijentaciju lidera na odnose u grupi (Yukl, 2008). Varijabla stil rukovođenja je operacionalizovana kao skor na dvije subskale Skale stila rukovođenja (Litwin & Stringer, 1968).

### 9.1.3. Moderatorske varijable

Moderatorska varijabla je kvalitativna ili kvantitativna varijabla koja utiče na smjer i/ili snagu odnosa između nezavisne varijable tj. prediktora i zavisne tj. kriterija (Baron & Kenny, 1986). Drugim riječima, moderator je varijabla koja kroz interakciju sa prediktorom utiče na njegov odnos s kriterijem, tako da se način na koji prediktor utiče na kriterij mijenja zavisno o stepenu ili nivou moderatora (Holmbeck, 1997; Baron i Kenny, 1986). U ovom istraživanju kao moderator varijablu testirali smo Hofstedov (Hofstede, 2001) okvir nacionalne kulture koji čine četiri dimenzije: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam – kolektivizam i „muške“ nasuprot

„ženskim“ vrijednostima. *Distanca moći* pokazuje stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture smatraju normalnim i očekivanim da moć bude neravnomjerno raspoređena (Hofstede, 2001). *Izbjegavanje neizvjesnosti* označava stepen ugroženosti koji osjećaju članovi društva u neizvjesnim, nejasnim ili promjenljivim okolnostima (Hofstede, 2001). Dimenzija *individualizam – kolektivism* označava stepen u kojem pripadnici jedne nacionalne kulture radije djeluju kao pojedinci nego kao članovi grupe (Hofstede, 2001). *Izbjegavanje neizvjesnosti* označava stepen ugroženosti koji osjećaju članovi društva u neizvjesnim, nejasnim ili promjenljivim okolnostima (Hofstede, 2001). U ovom istraživanju je kao moderator varijabla testiran okvir nacionalne kulture Republike Srpske i okvir nacionalne kulture Austrije, tako što su uzorke ispitanika u ovom istraživanju činili pripadnici nacionalne kulture Republike Srpske i pripadnici nacionalne kulture Austrije. Okvir nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije operacionalizovan je indeksima dimenzija nacionalne kulture koje je Hofstede (Hofstede, 2001) utvrdio svojim originalnim istraživanjem nacionalne kulture Jugoslavije i nacionalne kulture Austrije (vidjeti poglavlje 7.2). Nacionalnu kulturu Republike Srpske karakteriše visoka distanca moći, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, kolektivism i „ženske“ vrijednosti, dok nacionalnu kulturu Austrije karakteriše niska distanca moći, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam i „muške“ vrijednosti (Hofstede, 2001).

### 9.3. Instrumenti

1. *Upitnik odgovornog organizacionog ponašanja (eng. Organizational Citizenship Behavior Questionnaire; Coleman & Borman, 2000)*. Sastoji se od dvadesetsedam tvrdnji grupisanih u tri subskale: 1) Interpersonalno odgovorno postupanje (tvrdnje br. 4, 5, 8, 12, 17, 19, 22, 23; primjer tvrdnje: „Pružao sam pomoć drugim članovima organizacije.“), 2) Organizacijski odgovorno postupanje (tvrdnje br. 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 21, 25, 26; primjer tvrdnje: „Slijedio sam organizacijska pravila i procedure.“) i 3) Odgovorno postupanje u poslu/zadatku (tvrdnje br. 1, 2, 3, 18, 20, 24, 27; primjer tvrdnje: „Ulagao sam dodatne napore da bih bolje obavio zadatke.“). Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procjeni koliko često se u posljednjih godinu dana na poslu ponašao na način naveden u tvrdnji (od 1= nikada do

5= gotovo uvijek). Skor za svaku subskalu se formira kao linearna kombinacija procjena na svim tvrdnjama koje čine subskalu. U ranijem istraživanju, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti subskala kreće se između .94 i .95 (Coole, 2003).

Upitnik je za potrebe ovog istraživanja preveden sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentnosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost instrumenta.

**2. Petofaktorski upitnik ličnosti (eng. *The Big Five Inventory; John, Donahue & Kentle, 1991*).** Sastoji od četrdesetčetiri tvrdnje formulisane u obliku kratkih fraza koje se temelje na pridjevima osobina koji su prototip petofaktorskog modela ličnosti. Tvrdnje su grupisane u pet subskala: 1) Ekstraverzija (tvrdnje br. 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36; primjer tvrdnje: „Smatram sebe za osobu koja je pričljiva.“), 2) Otvorenost (tvrdnje br. 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41, 44; primjer tvrdnje: „Smatram sebe za osobu koja je je maštovita.“), 3) Savjesnost (tvrdnje br. 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43; primjer tvrdnje: „Smatram sebe za osobu koja istrajava sve dok ne ispuni zadatak.“), 4) Prijatnost (tvrdnje br. 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42; primjer tvrdnje: „Smatram sebe za osobu koja lako oprašta.“) i 5) Neuroticizam (tvrdnje br. 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39; primjer tvrdnje: „Smatram sebe za osobu koja se mnogo brine“). Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procjeni u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom (od 1= uopšte se ne slažem do 5= potpuno se slažem). Skor za svaku subskalu se formira kao linearna kombinacija procjena na svim tvrdnjama koje čine subskalu. U ranijem istraživanju, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti subskala kreću se između .75 i .90 (John & Srivastava, 1999).

Upitnik je za potrebe ovog istraživanja preveden sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentnosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost instrumenta. S tim da je u ovom istraživanju, na osnovu rezultata Ajtem-Total Analize za subskalu Prijatnost (Prilog 3; Tabela 3.1), iz skale u daljnim analizama isključena tvrdnja br. 7 zbog njene niske korelacije ( $r=.02$ ) sa subskalom (Pallant, 2009).



### **3. Skala zadovoljstva poslom (eng. *Job Satisfaction Survey; Spector, 1985*).**

Sadrži tridesetšest tvrdnji grupisanih u devet subskala koje mjere zadovoljstvo s devet aspekata posla: 1) Plata (tvrdnje br. 1, 10, 19, 28; primjer tvrdnje: „Mislim da sam pravedno plaćen za posao koji obavljam.“), 2) Napredovanje (tvrdnje br. 2, 11, 20, 33; primjer tvrdnje: „Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu unapređeni.“), 3) Rukovođenje (tvrdnje br. 3, 12, 21, 30; primjer tvrdnje: „Zadovoljan sam svojim šefom.“), 4) Beneficije (tvrdnje br. 4, 13, 22, 29; primjer tvrdnje: „Beneficije koje dobijamo su pravedne.“), 5) Nagrađivanje (tvrdnje br. 4, 14, 23, 32; primjer tvrdnje: „Kada dobro uradim posao dobijem priznanje koje mi pripada.“), 6) Radne procedure (tvrdnje br. 6, 15, 24, 31; primjer tvrdnje: „Moj posao zahtjeva previše administriranja/papirologije.“), 7) Saradnici (tvrdnje br. 7, 16, 25, 34; primjer tvrdnje: „Sviđaju mi se ljudi sa kojima radim.“), 8) Priroda posla (tvrdnje br. 8, 17, 27, 35; primjer tvrdnje: „Uživam u mom poslu.“) i 9) Komunikacija (tvrdnje br. 9, 18, 26, 36; primjer tvrdnje: „Komunikacija u organizaciji je dobra.“). Zadatak ispitanika je da na šestostepenoj skali Likertovog tipa procjeni u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom (od 1 = uopšte se ne slažem do 6 = potpuno se slažem). Na osnovu podataka dobijenih ovom skalom može se izračunati deset nezavisnih skorova. Devet skorova čine rezultati ispitanika na pojedinačnim subskalama, i formiraju se kao linearna kombinacija procjena na tvrdnjama koje čine subskalau. Deseti skor je sumacioni skor ispitanika na svim tvrdnjama i predstavlja opštu mjeru zadovoljstva poslom. U ranijem istraživanju, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti subskala kreću se između .60 i .82 (Spector, 1997).

Skala je za potrebe ovog istraživanja prevedena sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentnosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost svih subskala, osim subskale Zadovoljstvo radnim procedurama ( $\alpha=.37$  na uzorku iz Republike Srpske,  $\alpha=.42$  na uzorku iz Austrije) koja je stoga isključena je iz daljnjih analiza (Kline, 2005).

**4. Skala odanosti organizaciji (eng. *Organizational Commitment Scale; Meyer & Allen, 1991*).** Sastoji se od osamnaest tvrdnji grupisanih u tri subskale: 1) Afektivna odanost (tvrdnje br. 2, 5, 9, 15, 16, 18; primjer tvrdnje: „Ova organizacija lično mi puno

znači.“), 2) Instrumentalna odanost (tvrdnje br. 3, 4, 10, 13, 14, 17; primjer tvrdnje: „Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ove organizacije je nepostojanje realne alternative.“) i 3) Normativna odanost (tvrdnje br. 1, 6, 7, 8, 11, 12; primjer tvrdnje: „Puno toga dugujem ovoj organizaciji.“). Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procjeni u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom (od 1= uopšte se ne slažem do 5= potpuno se slažem). Skor za svaku subskalu formira se kao linearna kombinacija procjena na svim tvrdnjama koje čine subskalu. U ranijim istraživanjima, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti subskala kreću se između .65 i .81 (Cohen, 1996; Dunham, Grube & Castaneda, 1994).

Skala je za potrebe ovog istraživanja prevedena sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentnosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost instrumenta. S tim da je u ovom istraživanju, na osnovu rezultata Ajtem-Total Analize za subskalu Normativna odanost (Prilog 3; Tabela 3.2), iz skale u daljnim analizama isključena tvrdnja br. 12 zbog njene niske korelacije ( $r=.14$ ) sa subskalom (Pallant, 2009).

**5. Skala organizacione pravde (eng. *Organizational Justice Scale*; Colquitt, 2001).** Sastoji se od dvadeset tvrdnji grupisanih u četiri subskale: 1) Distributivna pravda (tvrdnje br. 1, 2, 3, 4; primjer tvrdnje: „Nivo kompenzacije/dobiti odražava trud koji ulažem u svoj posao.“), 2) Proceduralna pravda (tvrdnje br. 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11; primjer tvrdnje: „Procedure poštuju etičke i moralne standarde.“), 3) Interpersonalna pravda (tvrdnje br. 12, 13, 14, 15; primjer tvrdnje: „Ljubazno se ophodi prema meni.“) i 4) Informativna pravda (tvrdnje br. 16, 17, 18, 19, 20; primjer tvrdnje: „Prilagođava komunikaciju specifičnim potrebama pojedinaca.“). Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procjeni u kojoj mjeri se slaže sa svakom navedenom tvrdnjom (od 1= uopšte se ne slažem do 5= potpuno se slažem). Skor za svaku subskalu se formira kao linearna kombinacija procjena na svim tvrdnjama koje čine subskalu. U ranijem istraživanju, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti subskala kreću se između .90 i .93 (Colquitt, 2001).

Skala je za potrebe ovog istraživanja prevedena sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru

komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost instrumenta.

**6. Skala stilova rukovođenja (eng. Leadership styles Scale; Litwin & Stringer, 1968).** Za ispitivanje stila rukovođenja korištena je Skala stilova rukovođenja Litvina i Stringera (Litwin & Stringer, 1968) prilagođena od strane kompanije HayGroup (Hay/McBer, 2000). Skala se sastoji od četrnaest tvrdnji grupisanih u dvije subskele: 1) Direktivno rukovođenje (tvrdnje br. 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13; primjer tvrdnje: „Moj nadređeni donosi većinu odluka umjesto zaposlenih.“) i 2) Podržavajuće rukovođenje (tvrdnje br. 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14; primjer tvrdnje: „Moj nadređeni radi na ostvarivanju bliskih ličnih veza sa zaposlenima.“). Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procjeni koliko često se njegov rukovodilac ponaša na način naveden u tvrdnji (od 1= nikada do 5= gotovo uvijek). Skor za svaku subskalu se formira kao linearna kombinacija procjena na svim tvrdnjama koje čine subskalu. U ranijem istraživanju, na američkom uzorku,  $\alpha$  koeficijenti interne konzistentnosti iznosi .80 za subskalu Direktivno rukovođenje i .87 za subskalu Podržavajuće rukovođenje (Hay/McBer; 2000).

Skala je za potrebe ovog istraživanja prevedena sa engleskog jezika na srpski jezik (u Prilogu 1) i njemački jezik (u Prilogu 2) poštujući pri tome proceduru komisijskog prevođenja (Smith, 2004). Koeficijenti interne konzistentosti dobijeni u ovom istraživanju, na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije (Tabela 2), ukazuju na zadovoljavajuću unutrašnju pouzdanost instrumenta. S tim da je u ovom istraživanju, na osnovu rezultata Ajtem-Total Analize za subskalu Direktivno rukovođenje (Prilog 3; Tabela 3.3.), iz skale u daljnim analizama isključena tvrdnja br. 1 zbog njene niske korelacije ( $r=.16$ ) sa subskalom (Pallant, 2009).

**7. Upitnik o demografskim karakteristikama ispitanika.** Sastoji se od pet pitanja koja se odnose na demografska obilježja ispitanika: pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža (Upitnik na srpskom jeziku u Prilogu 1 i njemačkom jeziku u Prilogu 2). S obzirom da su nam za potrebe ovog istraživanja bili potrebni pripadnici nacionalne kulture Austrije, a imajući u vidu činjenicu da u Austriji živi i radi i veliki broj pripadnika drugih nacionalnih kultura, u verziju upitnika na njemačkom jeziku dodato je pitanje o tome da li je njemački jezik maternji jezik ispitanika. Na

osnovu odgovora „ne“ na ovo pitanje iz uzorka se nastojalo isključiti pripadnike drugih nacionalnih kultura.

Tabela 4

*Pouzdanost instrumenata*

Instrument		Broj tvrdnji	$\alpha$ koeficijent		
			Uzorak iz Republike Srpske	Uzorak iz Austrije	
Upitnik odgovornog organizacionog ponašanja	Interpersonalno odgovorno postupanje	8	.79	.76	
	Organizacijski odgovorno postupanje	12	.87	.82	
Petofaktorski upitnik ličnosti	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	7	.78	.83	
	Cijeli upitnik <sup>1</sup>	27	.92	.91	
	Ekstraverzija	8	.76	.81	
	Otvorenost	10	.74	.76	
	Savjesnost	9	.83	.77	
Skala zadovoljstva poslom	Prijatnost	8	.66	.56	
	Neuroticizam	8	.75	.68	
	Cijeli upitnik <sup>1</sup>	43	.73	.73	
	Plata	4	.75	.80	
	Napredovanje	4	.67	.71	
	Rukovođenje	4	.79	.78	
Skala odanosti organizaciji	Beneficije	4	.67	.57	
	Nagrađivanje	4	.71	.65	
	Radne procedure	4	.37	.41	
	Saradnici	4	.69	.59	
	Priroda posla	4	.78	.72	
	Komunikacija	4	.61	.63	
	Cijela skala <sup>2</sup>	32	.91	.91	
	Afektivna odanost	6	.76	.60	
	Instrumentalna odanost	6	.83	.74	
	Normativna odanost	5	.68	.70	
Skala organizacione pravde	Cijela skala <sup>1</sup>	17	.87	.79	
	Distributivna pravda	4	.91	.91	
	Proceduralna pravda	7	.87	.81	
	Interpersonalna pravda	4	.94	.88	
	Informativna pravda	5	.92	.84	
Skala stila rukovođenja	Cijela skala <sup>1</sup>	20	.93	.92	
	Direktivno rukovođenje	6	.87	.82	
	Podržavajuće rukovođenje	7	.77	.66	
		Cijela skala <sup>1</sup>	13	.78	.77

<sup>1</sup> Sve tvrdnje koje čine upitnik/skalu.

<sup>2</sup> Bez subskale Zadovoljstvo radnim procedurama koja je isključena iz daljnjih analiza zbog nezadovoljavajuće pouzdanosti (Kline, 2005).

#### 9.4. Statistička obrada podataka

Nedostajuće vrijednosti su tretirane u okviru modula *Missing Value Analysis*. Nedostajućih vrijednosti ni za jednu varijablu nije bilo više od 5%, a zamjenu

nedostajućih vrijednosti je izvršena postupkom maksimalne vjerodostojnosti, odnosno EM (*Expectation Maximization*) algoritmom.

Za provjeru interne strukture instrumenata korišten je postupak eksplorativne faktorske analize odnosno analize glavnih komponenti. Provjera slaganja empirijskih rezultata s teorijski postavljenom strukturom instrumenata u dvije kulture izvršena je sprovođenjem konfirmativne faktorske analize (CFA). Procjena sličnosti faktorskih struktura instrumenata u dvije kulture izvršena je računanjem Takerovih koeficijenata kongruencije između faktora. Diferencijalo funkcionisanje ajtema ispitano je preko poređenja težina ajtema za ispitanike iz dvije kulture. Pouzdanost instrumenata procjenjivana je preko interne konzistencije izražene Krombahovim alfa koeficijentom.

U cilju određivanja relativnog značaja prediktorskih varijabli: dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije za zavisne varijabe: odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, korištena je hijerarhijska regresiona analiza, a u cilju razumjevanja složene strukture odnosa promjenljivih, korišteno je modelovanje strukturnim jednačinama (SEM). U cilju provjere moderatorskog efekta nacionalne kulture na odnos između dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja, analizirane su razlike između korelacija dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Za tumačenje razlika između korelacija korišten je Koenov  $q$  koeficijent. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih Republike Srpske i Austrije testirane su *t-testom za nezavisne uzorke*. Za utvrđivanje razlika u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja različitih demografskih kategorija korištena je multivarijantna analiza varijanse i post-hok testovi *Tukey-Kramer test* i *Dunett's C test*.

Takerovi koeficijenti kongruencije i Koenovi  $q$  koeficijenti su izračunati uz pomoć *Excel-a*. CFA i SEM analize su sprovedene u programu *AMOS for Windows 22.0*. Sve ostale analize izvršene su pomoću programskog paketa *SPSS for Windows 20.0*.

### **III REZULTATI**

## 10.1. Kroskulturalna ekvivalentnost instrumenata

S ciljem provjere kroskulturalne ekvivalentnosti instrumenata izvršena je procjena slaganja empirijskih rezultata s teorijski postavljenom strukturom instrumenata u dvije kulture, sprovođenjem konfirmativne faktorske analize. Zatim, procjena sličnosti faktorskih struktura instrumenata, računanjem koeficijenata kongurencije između faktora u dvije kulture. I konačno, ispitivanje diferencijalnog ajtemskog funkcionisanja, preko poređenja težina ajtema za ispitanike iz dvije kulture.

### 10.1.1. Slaganje empirijskih rezultata s teorijski postavljenom strukturom instrumenata

Provjera slaganja empirijskih rezultata s teorijski postavljenom strukturom instrumenata u dvije kulture, Republika Srpska i Austrija, izvršena je sprovođenjem konfirmativne faktorske analize<sup>2</sup>. Konfirmativna faktorska analiza sprovedena je na matrici kovarijansi, a procjena parametara je izvršena pomoću metode maksimalne vjerodostojnosti. Indikatori slaganja strukture instrumenata prikazani su u Tabeli 9.

Tabela 9

#### *Indikatori slaganja strukture instrumenata*

Instrument	Zemlja	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	SRMR
Upitnik odgovornog organizacionog ponašanja	RS	1507.571	321	.000	4.69	.72	.72	.10	.08
	AU	1542.417	321	.000	4.80	.72	.67	.10	.08
Petofaktorski upitnik ličnosti	RS	2429.177	850	.000	2.85	.71	.62	.07	.09
	AU	2529.306	850	.000	2.97	.71	.56	.08	.09
Skala zadovoljstva poslom	RS	1062.0	436	.000	2.43	.82	.84	.07	.07
	AU	1282.3	436	.000	2.94	.80	.78	.08	.08
Skala odanosti organizaciji	RS	522.645	116	.000	4.50	.83	.81	.10	.08
	AU	436.014	116	.000	3.75	.86	.74	.09	.08
Skala organizacione pravde	RS	469.051	164	.000	2.86	.88	.94	.07	.05
	AU	505.936	164	.000	3.08	.86	.90	.08	.06
Skala stila rukovođenja	RS	241.303	64	.000	3.77	.90	.89	.09	.08
	AU	294.812	64	.000	4.60	.87	.77	.10	.10

Legenda: RS – Republika Srpska, AU – Austrija

<sup>2</sup> Za procjenu saglasnosti, odnosno fita modela, korišteni su slijedeći indikatori: hi-kvadrat ( $\chi^2$ ), stepeni slobode ( $df$ ), nivo značajnosti ( $p$ ), odnos hi-kvadrata i stepena slobode ( $\chi^2/df$ ), indeks najboljeg slaganja (GFI), komparativni indeks slaganja (CFI), korijen iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije (RMSEA) i korijen iz prosječnog kvadriranog standardizovanog reziduala (SRMR). Indikatorima dobrog fita smatraju se vrijednosti  $\chi^2/df \leq 5$  na uzorcima  $N > 200$  (Marsh & Hocevar, 1985; Wheaton et al., 1977), potom GFI vrijednosti  $\geq .85$ , CFI vrijednosti  $\geq .90$ , RMSEA vrijednosti  $\leq .10$  i vrijednosti SRMR  $\leq .08$  (Kline, 2005).

Dobijene vrijednosti  $\chi^2/df$  (Tabela 9) pokazuju da se struktura instrumenata u obje kulture slaže sa teorijski postavljenom strukturom. Indeksi GFI i CFI, za većinu instrumenata su nešto niži od očekivanog, što bi značilo da se struktura tih instrumenata ne slaže sa teorijski postavljenom strukturom. Konačno, dobijene vrijednosti mjera greški, RMSEA i SRMR, pokazuju da se struktura instrumenata u obje kulture slaže sa teorijski postavljenom strukturom.

Važno je naglasiti da granične vrijednosti za indekse kojima se testiraju slaganja i razlike između pretpostavljenog (teorijskog) i opaženog modela počivaju na dogovorenima, a ne na egzaktnim i empirijski utvrđenim vrijednostima. Testiranje modela na uzorcima  $N > 200$ , često rezultira neadekvatnim slaganjem s teorijski postavljenim modelom (Schumacker & Lomax, 2004). Takođe, povećanjem broja ajtema instrumenta koji se provjerava, paralelno se povećava i vjerovatnost pojave slabijih mjera slaganja (Cole, 1987). Zavisnost indeksa slaganja o broju ajtema instrumenta potvrdila se i u ovom istraživanju, slabije mjere slaganja u obje kulture pokazala su tri upitnika sa većim brojem ajtema: Petofaktorski upitnik ličnosti, Skala zadovoljstva poslom i Upitnik odgovornog organizacionog ponašanja. Stoga Kol (Cole, 1987) zastupa stav da kriterije treba ublažiti kada se radi o instrumentima koji se koriste u praksi, a koji zbog toga moraju nužno imati veliki broj ajtema. Da bi se donekle izbalansirali kumulativni efekti pogrešaka i s tim povezanog slabijeg slaganja, Kol (Cole, 1987) predlaže da granične vrijednosti različitih mjera greške budu .10, a indeksa slaganja .80.

#### 10.1.2. Sličnost faktorskih struktura instrumenata

Procjena sličnosti faktorskih struktura instrumenata u dvije kulture, Republika Srpska i Austrija, izvršena je računanjem Takerovih koeficijenata kongruencije ( $r_c$ ) između faktora (Tacker, 1951). Koeficijenti kongruencije između faktora prikazani su u Tabeli 10. Faktorske strukture instrumenata prikazane su u Prilogu 4.



Tabela 10

*Koeficijenti kongruencije između faktora*

Instrument	Faktori	$r_c$
Upitnik odgovornog organizacionog ponašanja	Organizacijski odgovorno postupanje	.96
	Interpersonalno postupanje	.82
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	.91
Petofaktorski upitnik ličnosti	Ekstraverzija	.90
	Prijatnost	.86
	Savjesnost	.93
	Neuroticizam	-.89
	Otvorenost	.98
Skala zadovoljstva poslom	Plata	.89
	Napredovanje	.99
	Rukovođenje	.90
	Beneficije	-.20
	Nagrađivanje	.96
	Saradnici	.99
	Priroda posla	.99
	Komunikacija	.93
Skala odanosti organizaciji	Afektivna odanost	.83
	Instrumentalna odanost	.83
	Normativna odanost	.97
Skala organizacione pravde	Distributivna pravda	-.99
	Proceduralna pravda	.96
	Interpersonalna pravda	1.0
	Informativna pravda	.98
Skala stila rukovođenja	Direktivno rukovođenje	.99
	Podržavajuće rukovođenje	.99

Na osnovu koeficijenata kongruencije, uvažavajući granicu od .80 (Fulgosi, 1979) za prihvatanje da je pojedini faktor identičan u različitim kulturama, može se zaključiti da jedino faktor Beneficije Skale zadovoljstva poslom ne ostvaruje istu faktorsku strukturu u Republici Srpskoj i Austriji.

## 10.1.3. Diferencijalno funkcionisanje ajtema

Diferencijalno funkcionisanje ajtema (DIF) ispitano je preko poređenja težina ajtema za ispitanike iz dvije zemlje. Ispitane su razlike u težini ajtema Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja (Coleman & Borman, 2000) za ispitanike iz Republike Srpske i Austrije. Zavisna varijabla u ovom istraživanju, odgovorno organizaciono ponašanje, operacionalizovana je kao skor na tri subskale Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja. Za svaki oblik odgovornog organizacionog

ponašanja: interpersonalno odgovorno postupanje, organizacijski odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku, ispitanici iz cjelokupnog uzorka podjeljeni su u tri približno jednake grupe po izraženosti ispitivane karakteristike: gornja trećina, srednja trećina i donja trećina (Tabela 11), a potom su ispitane razlike u prosječnom postignuću na svakom od ajtema ispitanika iz dvije zemlje koji spadaju u istu grupu po izraženosti ispitivane karakteristike, odnosno poređene su grupe iz dvije zemlje sa jednakim nivoom izraženosti ispitivane karakteristike. Kao mjera veličine razlike, odnosno veličine efekta, korištena je point-biserijska korelacija ( $r_{pb}$ ).

Tabela 11

*Distribucija ispitanika iz Republike Srpske i Austrije unutar grupa po izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Zemlja	Gornja trećina	Srednja trećina	Donja trećina	Ukupno
Interpersonalno odgovorno postupanje	Republika Srpska	156	94	82	332
	Austrija	72	100	147	319
	Ukupno	239	216	196	651
Organizacijski odgovorno postupanje	Republika Srpska	156	94	82	332
	Austrija	72	100	147	319
	Ukupno	228	194	229	621
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Republika Srpska	130	112	90	332
	Austrija	84	138	97	319
	Ukupno	214	250	187	651

Što se tiče interpersonalnog odgovornog postupanja, rezultati (Tabela 12) pokazuju da je ajtem broj 19 dosljedno lakši za ispitanike iz Austrije nego za ispitanike iz Republike Srpske na sva tri nivoa izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja, dok razlike na ajtemima broj 8, 12, 17 i 23 postoje u dvije više grupe po izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja, ali ne i u grupi sa najnižim nivoom izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja.

Tabela 12

*Razlike u težini ajtema indikatora interpersonalnog odgovornog postupanja između ispitanika iz Austrije i Republike Srpske*

Nivo izraženosti	Ajtem	Republika Srpska		Austrija		Veličina razlike ( $r_{pb}$ )	P
		M	SD	M	SD		
Gornja trećina	4	4.40	0.57	4.19	0.71	.157**	.015
	5	4.56	0.55	4.46	0.60	.087	.179
	8	4.52	0.57	4.15	0.74	.270**	.000
	12	4.00	0.84	4.33	0.76	-.199**	.002
	17	4.31	0.63	3.67	1.05	.355**	.000
	19	4.09	0.76	4.33	0.59	-.166**	.010
	22	3.83	0.93	4.05	0.90	.117	.071
	23	3.97	0.77	4.21	0.80	-.152*	.019
Srednja trećina	4	3.81	0.57	3.71	0.62	.084	.216
	5	4.17	0.64	4.04	0.69	.091	.185
	8	3.97	0.56	3.72	0.61	.215**	.001
	12	3.41	0.88	3.12	0.89	.163*	.016
	17	3.87	0.70	3.45	0.83	.265**	.000
	19	3.37	0.71	3.71	0.65	-.242**	.000
	22	2.92	0.98	3.30	0.80	-.212**	.002
	23	3.23	0.63	3.51	0.92	-.176**	.010
Donja trećina	4	3.37	0.68	3.11	0.63	.195**	.006
	5	3.45	0.79	3.23	0.87	.132	.064
	8	3.32	0.89	3.15	0.85	.096	.179
	12	2.66	0.91	2.46	0.85	.110	.124
	17	2.99	1.03	2.92	1.03	.035	.628
	19	2.53	0.93	3.10	0.86	-.302**	.000
	22	2.45	0.98	2.62	1.06	-.081	.261
	23	2.60	0.81	2.71	0.75	-.071	.323
Kontrola	Gornja trećina	33.68	2.31	33.40	2.36	.059	.365
	Srednja trećina	28.75	1.12	28.56	1.08	.085	.213
	Donja trećina	23.38	2.91	23.31	3.11	.012	.866

\* značajno na nivou 0.05

\*\* značajno na nivou 0.01

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, rezultati (Tabela 13) pokazuju da je ajtem broj 13 dosledno lakši za ispitanike iz Republike Srpske, na sva tri nivoa izraženosti organizacijski odgovornog postupanja, dok je ajtem broj 25 dosljedno lakši za ispitanike iz Austrije. Ajtem broj 26 je lakši za ispitanike iz Republike Srpske u gornjoj i u donjoj trećini, ali ne i u srednjoj trećini po izraženosti organizacijski odgovornog postupanja. Aritmetičke sredine ispitanika iz Austrije i iz Republike Srpske u gornjoj trećini nisu jednake (razlika je statistički značajna), zbog čega podatke o diferencijalnom funkcionisanju na ovom nivo izraženosti treba uzeti sa rezervom.

Tabela 13

*Razlike u težini ajtema indikatora organizacijski odgovornog postupanja između ispitanika iz Austrije i Republike Srpske*

Nivo izraženosti	Ajtem	Republika Srpska		Austrija		Veličina razlike ( $r_{pb}$ )	p
		M	SD	M	SD		
Gornja trećina	6	4.71	0.51	4.61	0.52	.085	.200
	7	4.63	0.55	4.50	0.56	.109	.099
	9	4.69	0.48	4.58	0.52	.103	.122
	10	4.72	0.49	4.43	0.73	.227**	.001
	11	3.62	1.03	3.50	0.93	.054	.420
	13	4.74	0.47	4.51	0.61	.201**	.002
	14	4.75	0.46	4.67	0.48	.084	.209
	15	4.51	0.68	4.58	0.52	-.054	.420
	16	4.60	0.54	4.58	0.60	.021	.758
	21	4.32	0.70	4.29	0.83	.016	.814
	25	3.81	0.87	4.07	0.83	-.139*	.036
26	4.50	0.73	4.15	0.73	.216**	.001	
Srednja trećina	6	4.21	0.62	4.06	0.63	.118	.100
	7	3.87	0.63	3.90	0.54	-.024	.742
	9	4.00	0.57	4.02	0.53	-.018	.800
	10	3.98	0.59	3.82	0.58	.136	.059
	11	3.21	0.83	3.39	0.90	-.102	.155
	13	4.09	0.46	3.84	0.72	.199**	.005
	14	4.20	0.48	4.09	0.51	.113	.118
	15	3.79	0.74	3.69	0.65	.073	.313
	16	3.89	0.61	3.95	0.63	-.048	.508
	21	3.70	0.85	3.66	0.88	.025	.730
	25	3.26	0.93	3.63	0.80	-.213**	.003
26	3.96	0.67	3.80	0.79	.108	.134	
Donja trećina	6	3.88	0.78	3.65	0.89	.126	.056
	7	3.25	0.75	3.39	0.76	-.090	.173
	9	3.34	0.76	3.32	0.79	.013	.843
	10	3.32	0.80	3.12	0.86	.114	.084
	11	3.15	0.96	3.23	1.02	-.041	.538
	13	3.51	0.79	3.07	1.01	.223**	.001
	14	3.28	0.79	3.36	0.87	-.046	.489
	15	2.93	0.78	2.98	0.90	-.032	.632
	16	3.16	0.73	3.55	0.94	-.211**	.001
	21	3.02	0.96	2.82	1.00	.101	.127
	25	2.65	0.99	3.08	1.01	-.203**	.002
26	3.27	0.98	2.91	1.01	.170*	.010	
Kontrola	Gornja trećina	53.59	2.97	52.48	3.19	.168*	.011
	Srednja trećina	46.16	1.43	45.86	1.38	.109	.130
	Donja trećina	38.75	4.19	38.48	4.30	.031	.641

\* značajno na nivou 0.05

\*\* značajno na nivou 0.01

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, rezultati (Tabela 14) pokazuju da jasne razlike u težini postoje na ajtemima broj 24 i 27 na sva tri nivoa izraženosti odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Ajtem broj 24 je dosljedno lakši ispitanicima iz Austrije, dok je ajtem broj 27 lakši ispitanicima iz Republika Srpske.

Ajtem broj 2 je lakši za ispitanike iz Republike Srpske, ali samo za one u srednjoj i gornjoj trećini, dok je ajtem broj 3 lakši za ispitanike iz Austrije iz gornje trećine, ali teži za ispitanike iz Austrije iz donje trećine po izraženosti odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Ajtem broj 1 je lakši za ispitanike iz Austrije iz srednje trećine po izraženosti odgovornog postupanja u poslu/zadatku.

Tabela 14

*Razlike u težini ajtema indikatora odgovornog postupanja u poslu/zadatku između ispitanika iz Austrije i Republike Srpske*

Nivo izraženosti	Ajtem	Republika Srpska		Austrija		Veličina razlike ( $r_{pb}$ )	P
		M	SD	M	SD		
Gornja trećina	1	4.42	0.63	4.43	0.59	-.004	.949
	2	4.62	0.49	4.52	0.63	.089	.196
	3	4.27	0.75	4.52	0.65	-.174*	.011
	18	4.55	0.59	4.43	0.61	.097	.159
	20	4.52	0.65	4.54	0.65	-.010	.890
	24	3.68	1.09	4.42	0.64	-.361**	.000
	27	4.91	0.29	4.64	0.57	.293**	.000
Srednja trećina	1	3.63	0.57	3.91	0.46	-.270**	.000
	2	4.05	0.46	3.86	0.61	.172**	.006
	3	3.54	0.67	3.55	0.79	-.006	.286
	18	3.93	0.63	3.84	0.66	.068	.286
	20	3.88	0.59	3.79	0.60	.072	.260
	24	3.14	0.96	3.60	0.83	-.249**	.000
	27	4.44	0.57	4.01	0.50	.370**	.000
Donja trećina	1	3.09	0.70	3.19	0.78	-.065	.375
	2	3.34	0.69	3.13	0.70	.153*	.037
	3	3.00	0.78	2.63	0.81	.229**	.002
	18	2.99	0.86	2.80	0.92	.106	.149
	20	3.11	0.92	3.02	0.87	.051	.489
	24	2.43	0.82	2.84	1.05	-.212**	.004
	27	3.86	0.73	3.59	0.72	.183*	.012
Kontrola	Gornja trećina	30.98	1.83	31.51	2.09	-.133	.052
	Srednja trećina	26.61	1.10	26.58	1.18	.014	.824
	Donja trećina	21.82	2.01	21.19	2.97	.122	.096

\* značajno na nivou 0.05

\*\* značajno na nivou 0.01

Jasne razlike u težini ajtema za ispitanike iz Republike Srpske i Austrije, odnosno uniformni DIF, evidentne su za najviše dva ajtema u pojedinoj subskali Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja (Coleman & Borman, 2000). Konkretno, za 12,5% ajtema subskale Interpersonalnog odgovornog postupanja, za 16,6% ajtema subskale Organizacijski odgovornog postupanja i za 28,5% ajtema subskale Odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Dobijeni rezultati govore da je uticaj

diferencijalnog funkcionisanja ajtema mali odnosno zanemarljiv (Longford, 1995; Miller & Oshima, 1992; Zumbo, 1999).

## 10.2. Deskriptivne statističke mjere

U tekstu koji slijedi osvrnut ćemo se na deskriptivne pokazatelje varijabli u istraživanju i korelacije između varijabli. Provjera normalnosti distribucije rezultata ispitanika izvršena je pomoću *Kolmogorov-Smirnovog testa*.

Tabela 15

*Deskriptivni pokazatelji varijabli u istraživanju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Varijable		N	M	SD	Min	Max	Sk	Ku	K-Zz	Sig.
Odgovorno organizaciono ponašanje	Interpersonalno	332	29.42	4.74	11	40	-.421	.495	.076	.000
	Organizacijsko	332	47.82	6.77	19	60	-.580	.463	.069	.001
	Zadatak/posao	332	27.02	4.04	16	35	-.251	-.413	.088	.000
Petofaktorski model ličnosti	Ekstraverzija	332	28.91	5.00	16	40	-.060	-.595	.066	.002
	Prijatnost	332	29.82	4.47	10	40	-.562	.887	.092	.000
	Savjesnost	332	36.13	5.44	14	45	-.474	.302	.064	.002
	Neuroticizam	332	21.76	5.05	8	36	.076	-.371	.058	.009
	Otvorenost	332	34.64	5.46	10	48	-.514	1.918	.065	.002
Zadovoljstvo poslom	Plata	332	11.44	4.80	4	24	.362	-.564	.076	.000
	Napredovanje	332	12.07	4.36	4	24	.015	-.527	.064	.002
	Rukovođenje	332	17.47	4.86	4	24	-.510	-.553	.114	.000
	Beneficije	332	11.87	4.54	4	23	.094	-.642	.066	.001
	Nagrađivanje	332	12.82	4.67	4	24	.172	-.324	.074	.000
	Saradnici	332	17.50	3.98	4	24	-.495	.169	.077	.000
	Priroda posla	332	18.09	4.43	5	24	-.746	.170	.107	.000
	Komunikacija	332	16.87	3.98	5	24	-.294	-.331	.075	.000
Odanost organizaciji	Afektivna	332	19.43	4.42	6	30	-.120	.117	.087	.000
	Instrumentalna	332	19.73	4.04	8	30	.087	.332	.085	.000
	Normativna	332	14.56	4.46	5	25	.177	-.408	.075	.000
Organizaciona pravda	Distributivna	332	2.75	.94	1	5	.079	-.640	.123	.000
	Proceduralna	332	2.81	.76	1	5	-.198	-.090	.105	.000
	Interpersonalna	332	3.67	.91	1	5	-.566	.247	.171	.000
	Informativna	332	3.45	.93	1	5	-.593	.130	.118	.000
Stil rukovođenja	Direktivno	332	20.50	4.50	7	30	-.316	-.075	.087	.000
	Podržavajuće	332	21.65	6.02	7	34	-.220	-.541	.068	.001

U Tabeli 15 prikazani su deskriptivni pokazatelji varijabli u istraživanju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske. Vrijednosti skjunis i kurtosis pokazatelja govore

da su rezultati ispitanika na subskalama Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja umjereno pomjereni prema višim vrijednostima<sup>3</sup>, s tim što na subskali Odgovorno postupanje u poslu/zadatku postoji tendencija disperzije rezultata<sup>4</sup> ispitanika. Isto važi i za rezultate ispitanika na Skali stila rukovođenja. Rezultati ispitanika na subskalama Petofaktorskog upitnika ličnosti su umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, osim na subskali Neuroticizam gdje su rezultati ispitanika umjereno pomjereni prema nižim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na subskalama Ekstraverzija i Neuroticizam. Kada je riječ o Skali zadovoljstva poslom, rezultati ispitanika su umjereno pomjereni prema višim vrijednostima na subskalama: Zadovoljstvo rukovođenjem, Zadovoljstvo saradnicima i Zadovoljstvo komunikacijom, dok su na subskali Zadovoljstvo prirodom posla znatno pomjereni prema višim vrijednostima. Na subskalama Zadovoljstvo platom, Zadovoljstvo napredovanjem, Zadovoljstvo beneficijama i Zadovoljstvo nagrađivanjem rezultati ispitanika su pomjereni prema nižim vrijednostim. Tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na svim subskalama osim subskala Zadovoljstvo saradnicima i Zadovoljstvo prirodom posla. Što se tiče Skale odanosti organizaciji, rezultati ispitanika su umjereno pomjereni prema nižim vrijednostima, osim na subskali Afektivna odanost gdje su rezultati ispitanika umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na subskali Normativna odanost. Konačno, rezultati ispitanika na Skali organizacione pravde su umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, osim na subskali Distributivna pravda gdje su rezultati ispitanika umjereno pomjereni prema nižim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na subskalama Distributivna pravda i Proceduralna pravda.

Iz matrice interkorelacija varijabli na uzorku ispitanika iz Republike Srpske (Tabela 16), može se uočiti da najvišu povezanost ostvaruju normativna i afektivna odanost ( $r=.72$ ), direktivno rukovođenje i informativna pravda ( $r=.71$ ), kao i subskale Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja ( $.68 < r < .70$ ). Osim toga, neke subskale iz Skale zadovoljstva poslom takođe su visoko korelirane; Zadovoljstvo platom i Zadovoljstvo nagrađivanjem ( $r=.70$ ), te Zadovoljstvo platom i Zadovoljstvo

---

<sup>3</sup> *Sk* u intervalu od -0.5 do 0.5 govori da je asimetrija umjerena, a izvan toga intervala da je znatna (prema Tenjović, 2000, str. 34).

<sup>4</sup> *Ku* > 0 raspodijela je izdužena tj. leptokurtična, *Ku* < 0 raspodijela je spljoštena tj. platikurtična (prema Tenjović, 2000, str. 34).

beneficijama ( $r=.69$ ), kao i subskele Skale organizacione pravde; Informativna i Interpersonalna pravda ( $r=.66$ ), te Distributivna i Proceduralna pravda ( $r=.63$ ). Takođe, visoku povezanost ostvaruju Zadovoljstvo rukovođenjem i Informativna pravda ( $r=.65$ ) i Zadovoljstvo rukovođenjem i Direktivno rukovođenje ( $r=.61$ ).

Tabela 17

*Deskriptivni pokazatelji varijabli u istraživanju na uzorku ispitanika iz Austrije*

Varijable		N	M	SD	Min	Max	Sk	Ku	K-Zz	Sig.
Odgovorno organizaciono ponašanje	Interpersonalno	319	28.27	4.67	8	40	-.446	1.669	.066	.002
	Organizacijsko	319	43.95	6.54	17	60	-.255	.822	.051	.044
	Zadatak/posao	319	26.24	4.42	7	36	-.425	.990	.086	.000
Petofaktorski model ličnosti	Ekstraverzija	319	28.67	5.05	12	39	-.438	-.132	.074	.000
	Prijatnost	319	28.42	3.68	18	39	.151	-.327	.091	.000
	Savjesnost	319	32.56	4.98	18	44	-.130	-.120	.091	.000
	Neuroticizam	319	21.69	4.12	10	33	-.123	-.366	.079	.000
	Otvorenost	319	36.81	5.17	20	49	-.190	.060	.052	.037
Zadovoljstvo poslom	Plata	319	13.28	4.35	4	24	-.198	-.296	.092	.000
	Napredovanje	319	13.50	3.71	4	24	-.072	-.040	.083	.000
	Rukovođenje	319	17.14	4.05	4	24	-.393	-.115	.076	.000
	Beneficije	319	14.30	3.23	4	24	-.204	.239	.093	.000
	Nagrađivanje	319	14.40	3.55	6	24	.161	.204	.104	.000
	Saradnici	319	17.07	3.07	4	24	-.511	1.132	.086	.000
	Priroda posla	319	16.96	3.52	6	24	-.169	-.129	.068	.001
Komunikacija	319	16.91	3.58	6	24	-.603	.157	.102	.000	
Odanost organizaciji	Afektivna	319	17.78	3.79	6	29	-.017	.179	.087	.000
	Instrumentalna	319	16.25	4.29	6	29	.036	.018	.065	.002
	Normativna	319	13.18	3.71	5	24	.145	.110	.071	.001
Organizaciona pravda	Distributivna	319	2.98	.86	1	5	-.265	-.067	.181	.000
	Proceduralna	319	3.11	.65	1	4.86	-.327	-.050	.084	.000
	Interpersonalna	319	3.86	.81	1.75	5	-.387	-.276	.111	.000
	Informativna	319	3.46	.79	1	5	-.318	.177	.095	.000
Stil rukovođenja	Direktivno	319	18.59	3.85	7	30	-.457	.633	.110	.000
	Podržavajuće	319	21.64	5.15	7	35	.044	.458	.066	.002

Tabeli 17 prikazani su deskriptivni pokazatelji varijabli u istraživanju na uzorku ispitanika iz Austrije. Vrijednosti skjunis i kurtozis pokazatelja govore da se rezultati ispitanika na subskalama Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja grupišu u području umjereno viših vrijednosti. Na svim subskalama Petofaktorskog upitnika ličnosti, osim subskele Prijatnost, rezultati ispitanika su umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na svim subskalama osim subskele Otvorenost. Što se tiče skale Zadovoljstva poslom, rezultati



ispitanika su takođe umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na svim subskalama osim subskala: Zadovoljstvo nagrađivanjem, Zadovoljstvo beneficijama, Zadovoljstvo saradnicima i Zadovoljstvo komunikacijom. Kada je riječ o Skali odanosti organizaciji, rezultati ispitanika na subskali Afektivna odanost se grupišu u području umjereno viših vrijednosti, a na subskalama Instrumentalna odanost i Normativna odanost u području umjereno nižih vrijednosti. Na svim skalama Organizacione pravde, rezultati ispitanika su umjereno pomjereni prema višim vrijednostima, a tendencija disperzije rezultata ispitanika postoji na svim subskalama osim subskale Informativna pravda. Konačno, rezultati ispitanika na subskali Direktivno rukovođenje se grupišu u području umjerno viših vrijednosti, a na subskali Podržavajuće rukovođenje u području umjereno nižih vrijednosti.

U matrici interkorelacija varijabli na uzorku ispitanika iz Austrije (Tabela 18), primjećujemo da najvišu povezanost ostvaruju subskale Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja ( $.62 < r < .76$ ). Osim toga, neke subskale iz Skale zadovoljstva poslom takođe su visoko korelirane; Zadovoljstvo platom i Zadovoljstvo beneficijama ( $r=.69$ ), Zadovoljstvo nagrađivanjem i Zadovoljstvo rukovođenjem ( $r=.64$ ), te Zadovoljstvo platom i Zadovoljstvo nagrađivanjem ( $r=.61$ ). Zatim slijede Zadovoljstvo rukovođenjem i Interpersonalna pravda ( $r=.65$ ), te Zadovoljstvo rukovođenjem i Informativna pravda ( $r=.63$ ). Takođe, visoku povezanost ostvaruju Informativna pravda i Direktivno rukovođenje ( $r=.65$ ), te Informativna pravda i Proceduralna pravda ( $r=.62$ ).

Tabela 16

Matrica interkorelacija varijabli za uzorak ispitanika iz Republike Srpske

	EKS	PRI	SAV	NEU	OTV	ZPL	ZNP	ZRU	ZNG	ZSA	ZPP	ZKO	OAF	ON	OIN	PDI	PPR	PIN	PIF	RPO	RDI	INO	OOP	OPZ		
EKS	1.00																									
PRI	.02	1.00																								
SAV	.37**	.32**	1.00																							
NEU	-.29**	-.31**	-.34**	1.00																						
OTV	.33**	.23**	.22**	-.21**	1.00																					
ZPL	-.04	.06	-.03	-.14*	-.05	1.00																				
ZNP	-.06	.04	-.07	-.08	-.01	.58**	1.00																			
ZRU	-.01	.09	-.03	-.06	-.03	.37**	.34**	1.00																		
ZBE	-.09	-.01	-.10	-.06	-.05	.69**	.58**	.32**																		
ZNG	.01	.02	-.02	-.13*	-.05	.70**	.57**	.51**	1.00																	
ZSA	.08	.23**	.02	-.14**	-.01	.34**	.29**	.50**	.38**	1.00																
ZPP	.02	.16**	.17**	-.18**	.07	.35**	.36**	.37**	.39**	.31**	1.00															
ZKO	.07	.04	.10	-.20**	.03	.42**	.34**	.48**	.50**	.56**	.38**	1.00														
OAF	-.12*	.09	-.00	-.07	-.01	.37**	.38**	.44**	.44**	.34**	.49**	.43**	1.00													
ON	-.08	.11	.02	.09	-.02	.38**	.40**	.41**	.37**	.25**	.36**	.38**	.72**	1.00												
OIN	-.09	.08	-.03	-.12*	-.07	.08	.11*	.20**	.09	.08	.12*	.12*	.42**	.46**	1.00											
PDI	.03	.03	-.01	-.06	-.01	.56**	.47**	.28**	.48**	.26**	.29**	.35**	.33**	.39**	.12*	1.00										
PPR	-.01	.13*	-.06	-.11*	-.03	.46**	.46**	.36**	.51**	.24**	.31**	.36**	.41**	.40**	.13*	.63**	1.00									
PIN	-.03	.12*	.01	-.06	-.09	.27**	.35**	.66**	.38**	.43**	.35**	.42**	.40**	.41**	.16**	.35**	.39**	1.00								
PIF	.06	-.02	.09	.01	.05	.28**	.38**	.65**	.42**	.49**	.31**	.49**	.37**	.42**	.14**	.35**	.40**	.66**	1.00							
RPO	-.13*	.03	-.07	-.04	-.12*	-.24**	-.16**	-.23**	-.19**	-.14*	-.07	-.11*	-.16**	-.11	-.05	-.16**	-.10	-.24**	-.05	1.00						
RDI	.15**	.20**	.20**	-.09	.23**	.29**	.35**	.61**	.40**	.40**	.37**	.39**	.41**	.47**	.16**	.39**	.40**	.61**	.71**	.03	1.00					
INO	.06	.23**	.27**	-.12*	.13*	.03	-.03	.09	.02	.09	.20**	.13*	.21**	.21**	.09	.05	.07	.21**	.08	.00	.10	1.00				
OOP	.16**	.22**	.34**	-.09	.31**	.21**	.14*	.25**	.18**	.16**	.41**	.34**	.41**	.37**	.21**	.12*	.17**	.30**	.20**	-.02	.19**	.70**	1.00			
OPZ	-.12*	.09	-.00	-.07	-.01	.04	.08	.08	.03	.03	.28**	.11	.25**	.23**	.07	.05	.05	.15**	.08	.02	.07	.70**	.68**	1.00		

Legenda: \*\*p<.01, \*p<.05, EKS – ekstraverzija, PRI – prijetnost, SAV – savjesnost, NEU – neuroticizam, OTV – otvorenost, ZPL – zadovoljstvo platom, ZNP – zadovoljstvo napredovanjem, ZRU – zadovoljstvo rukovođenjem, ZBE – zadovoljstvo beneficijama, ZNG – zadovoljstvo nagrađivanjem, ZSA – zadovoljstvo saradnicima, ZPP – zadovoljstvo prirodom posla, ZKO – zadovoljstvo komunikacijom, OAF – afektivna odanost organizaciji, ON – normativna odanost, OIN – instrumentalna odanost, PDI – distributivna pravda, PPR – proceduralna pravda, PIN – interpersonalna pravda, PIF – informativna pravda, RPO – podržavajuće rukovođenje, RDI – direktivno rukovođenje, INO – intepresonalno odgovorno postupanje, OOP – organizacijski odgovorno postupanje, OPZ – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 18

Matrica interkorelacija varijabli za uzorak ispitanika iz Austrije

	EKS	PRI	SAV	NEU	OTV	ZPL	ZNP	ZRU	ZBE	ZNG	ZSA	ZPP	ZKO	OAF	ON	OIN	PDI	PPR	PIN	PIF	RPO	RDI	INO	OOP	OPZ
EKS	1.00																								
PRI	.15**	1.00																							
SAV	.40**	.20**	1.00																						
NEU	-.38**	-.19**	-.26**	1.00																					
OTV	.42**	.21**	.19**	-.13*	1.00																				
ZPL	-.12*	-.04	.05	-.12*	-.11*	1.00																			
ZNP	.06	-.00	.20**	-.21**	-.03	.61**	1.00																		
ZRU	.15**	.16**	.14*	-.17**	.10	.37**	.37**	1.00																	
ZBE	-.09	.05	.07	-.16**	-.06	.69**	.59**	.36**	1.00																
ZNG	.15**	.07	.12*	-.22**	.10	.55**	.50**	.64**	.53**	1.00															
ZSA	.20**	.24**	.14*	-.15**	.16**	.21**	.13*	.57**	.31**	.44**	1.00														
ZPP	.30**	.21**	.38**	-.30**	.25**	.28**	.35**	.46**	.29**	.47**	.40**	1.00													
ZKO	.27**	.06	.24**	-.24**	.16**	.29**	.30**	.56**	.28**	.50**	.48**	.57**	1.00												
OAF	.06	.13*	.20**	-.05	.00	.35**	.37**	.30**	.30**	.27**	.17**	.43**	.21**	1.00											
ON	-.09	.01	.08	-.02	-.03	.30**	.29**	.12*	.29**	.15**	-.03	.23**	.02	.55**	1.00										
OIN	-.12*	-.13*	-.04	.26**	-.16**	-.02	-.13*	-.19**	-.08	-.23**	-.18**	-.14**	-.27**	.20**	.31**	1.00									
PDI	.09	.03	.16**	-.12*	.01	.59**	.40**	.35**	.44**	.51**	.22**	.35**	.29**	.39**	.30**	.03	1.00								
PPR	.14*	.01	.17**	-.14*	.15**	.36**	.33**	.49**	.37**	.47**	.37**	.40**	.42**	.25**	.20**	-.11*	.57**	1.00							
PIN	.15**	.19**	.24**	-.14*	.13*	.15**	.19**	.65**	.24**	.36**	.49**	.37**	.40**	.25**	.12*	-.12*	.30**	.45**	1.00						
PIF	.16**	.03	.18**	-.16**	.11*	.26**	.35**	.63**	.30**	.46**	.41**	.38**	.51**	.22**	.15**	-.13*	.40**	.58**	.62**	1.00					
RPO	-.00	-.11	.00	.00	-.01	.10	.19**	-.02	.06	.05	-.13*	-.07	-.04	.04	.07	.16**	.14*	.03	-.14*	.10	1.00				
RDI	.07	.03	.04	-.12*	.07	.20**	.24**	.55**	.29**	.40**	.26**	.29**	.39**	.17**	.17**	-.09	.32**	.52**	.49**	.65**	.22**	1.00			
INO	.33**	.14*	.42**	-.08	.24**	-.04	-.05	.14*	-.10	.06	.21**	.37**	.20**	.20**	.07	.02	.07	.14**	.25**	.14*	.03	.07	1.00		
OOP	.27**	.14*	.45**	-.07	.20**	.11	.10	.36**	.10	.21**	.33**	.38**	.36**	.30**	.12*	-.03	.19**	.32**	.37**	.33**	.11*	.31**	.70**	1.00	
OPZ	.36**	.14*	.45**	-.16**	.32**	.05	.15**	.21**	.01	.16**	.15**	.49**	.25**	.34**	.27**	.01	.14**	.20**	.25**	.19**	.08	.10	.76**	.62**	1.00

Legenda: \*\*p<.01, \*p<.05, EKS – ekstraverzija, PRI – prijetnost, SAV – savjesnost, NEU – neuroticizam, OTV – otvorenost, ZPL – zadovoljstvo platom, ZNP – zadovoljstvo napredovanjem, ZRU – zadovoljstvo rukovođenjem, ZBE – zadovoljstvo beneficijama, ZNG – zadovoljstvo nagrađivanjem, ZSA – zadovoljstvo saradnicima, ZPP – zadovoljstvo prirodom posla, ZKO – zadovoljstvo komunikacijom, OAF – afektivna odanost organizaciji, ON – normativna odanost, OIN – instrumentalna odanost, PDI – distributivna pravda, PPR – proceduralna pravda, PIN – interpersonalna pravda, PIF – informativna pravda, RPO – podržavajuće rukovođenje, RDI – direktivno rukovođenje, INO – intepresonalno odgovorno postupanje, OOP – organizacijski odgovorno postupanje, OPZ – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

### 10.3. Dimenzije petofaktorskog modela ličnost i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih

Za ispitivanje mogućnosti predikcije oblika odgovornog organizacionog ponašanja na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, te za utvrđivanje pojedinačnog doprinosa prediktorskih varijabli u objašnjavanju odgovornog organizacionog ponašanja primjenjena je hijerarhijska regresiona analiza na cjelokupnom uzorku, kao i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije. U cilju razumjevanja složene strukture odnosa promjenljivih, korišteno je modelovanje strukturnim jednačinama.

#### 10.3.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i dimenzije petofaktorskog modela ličnosti kao prediktore, na cjelokupnom uzorku, prikazani su u Tabeli 19 i Tabeli 20.

Tabela 19

*Regresioni koeficijenti za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p
Interpersonalno odgovorno postupanje	.149	.142	22.573	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	.184	.178	29.071	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	.223	.217	37.037	.000

Dobijeni rezultati, na cjelokupnom uzorku, pokazuju da su dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 19). Procenat objašnjene varijanse se kreće od 14,9% za interpersonalno odgovorno postupanje, 18,4% za organizacijski odgovorno postupanje do 22,3% za odgovorno postupanje u poslu/zadatku. Značajnim prediktorima interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 20) pokazale su se sve ispitivane dimenzije ličnosti osim

dimenzije neuroticizam; naj snažnijim prediktorom pokazala se dimenzija savjesnost ( $\beta=.258$ ,  $p=.000$ ), zatim slijede dimenzije otvorenost ( $\beta=.123$ ,  $p=.002$ ), ekstraverzija ( $\beta=.115$ ,  $p=.008$ ) i prijatnost ( $\beta=.098$ ,  $p=.013$ ). Kao značajni prediktori organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 20) izdvojile su se dimenzije prijatnost i savjesnost, pri čemu se dimenzija savjesnost ( $\beta=.377$ ,  $p=.000$ ) pokazala snažnijim prediktorom od dimenzije prijatnost ( $\beta=.122$ ,  $p=.002$ ). Konačno, značajnim prediktorima odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 20) pokazale su se dimenzije savjesnost i otvorenost, pri čemu se dimenzija savjesnost ( $\beta=.399$ ,  $p=.000$ ) pokazala snažnijim prediktorom od dimenzije otvorenost ( $\beta=.223$ ,  $p=.000$ ).

Tabela 20

*Doprinos pojedinačnih dimenzija ličnosti predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	Ekstraverzija	.115	2.669	.008	.239	.104	.097
	Prijatnost	.098	2.491	.013	.189	.098	.090
	Savjesnost	.258	6.253	.000	.326	.239	.227
	Neuroticizam	.073	1.819	.069	-.086	.071	.066
	Otvorenost	.123	3.099	.002	.203	.121	.113
Organizacijski odgovorno postupanje	Ekstraverzija	.024	.578	.563	.166	.023	.021
	Prijatnost	.122	3.164	.002	.228	.124	.113
	Savjesnost	.377	9.318	.000	.410	.344	.331
	Neuroticizam	.061	1.565	.118	-.092	.062	.056
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Otvorenost	.031	.791	.430	.100	.031	.028
	Ekstraverzija	.067	1.638	.102	.261	.064	.057
	Prijatnost	.063	1.665	.096	.197	.065	.058
	Savjesnost	.339	8.588	.000	.397	.320	.298
	Neuroticizam	.055	1.434	.152	-.120	.056	.050
	Otvorenost	.223	5.889	.000	.293	.226	.204

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i dimenzije petoraktorskog modela ličnosti kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 21 i Tabeli 22.

Tabela 21

*Regresioni koeficijenti za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p
Interpersonalno odgovorno postupanje	.094	.080	6.756	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	.099	.085	7.144	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	.188	.175	15.047	.000

I rezultati dobijeni na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske pokazuju da su dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 21). Procenat objašnjene varijanse se kreće od 9,4% za interpersonalno odgovorno postupanje, 9,9% za organizacijski odgovorno postupanje do 18,8% za odgovorno postupanje u poslu/zadatku. Značajnim prediktorima interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 22) pokazale su se dimenzije prijatnost i otvorenost, pri čemu je dimenzija otvorenost ( $\beta=.160$ ,  $p=.006$ ) snažniji prediktor od dimenzije prijatnost ( $\beta=.141$ ,  $p=.017$ ), dok je dimenzija savjesnost tek marginalno značajan prediktor ( $\beta=.118$ ,  $p=.055$ ). Kao značajni prediktori organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 22) izdvojile su se dimenzije prijatnost i savjesnost, pri čemu se dimenzija savjesnost ( $\beta=.223$ ,  $p=.000$ ) pokazala snažnijim prediktorom od dimenzije prijatnost ( $\beta=.147$ ,  $p=.013$ ). Značajnim prediktorima odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 22) pokazale su se dimenzije savjesnost i otvorenost, pri čemu je dimenzija savjesnost ( $\beta=.280$ ,  $p=.000$ ) snažniji prediktor od dimenzije otvorenost ( $\beta=.249$ ,  $p=.000$ ). Dimenzija prijatnost pokazala se tek marginalno značajnim prediktorom ( $\beta=.108$ ,  $p=.055$ ), međutim veliki dio varijanse koji ova varijabla dijeli sa zavisnom varijablom već je objašnjen drugim prediktorima u modelu.

Tabela 22

*Doprinos pojedinačnih dimenzija ličnosti predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	Ekstraverzija	.059	.963	.336	.146	.053	.051
	Prijatnost	.141	2.393	.017	.202	.131	.126
	Savjesnost	.118	1.922	.055	.205	.106	.101
	Neuroticizam	.044	.750	.454	-.091	.041	.040
	Otvorenost	.160	2.777	.006	.229	.152	.146
Organizacijski odgovorno postupanje	Ekstraverzija	-.044	-.728	.467	.063	-.040	-.038
	Prijatnost	.147	2.498	.013	.230	.137	.131
	Savjesnost	.223	3.656	.000	.266	.198	.192
	Neuroticizam	.006	.099	.921	-.118	.006	.005
	Otvorenost	.067	1.164	.245	.135	.064	.061
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Ekstraverzija	-.008	-.132	.895	.156	-.007	-.007
	Prijatnost	.108	1.930	.055	.225	.106	.096
	Savjesnost	.280	4.823	.000	.336	.258	.241
	Neuroticizam	.090	1.607	.109	-.090	.089	.080
	Otvorenost	.249	4.566	.000	.315	.245	.228

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i dimenzije petofaktorskog modela ličnosti kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 23 i Tabeli 24.

Tabela 23

*Regresioni koeficijenti za dimenzije petofaktorskog modela ličnosti kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	R <sup>2</sup>	Prilagodeni R <sup>2</sup>	F	p
Interpersonalno odgovorno postupanje	.228	.216	18.498	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	.230	.218	18.696	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	.272	.260	23.386	.000

Rezultati dobijeni na poduzorku ispitanika iz Austrije takođe pokazuju da su dimenzije petofaktorskog modela ličnosti značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 23). Procenat objašnjene varijanse se kreće od 22,8% za interpersonalno odgovorno postupanje, 23% za organizacijski odgovorno postupanje do

27,2% za odgovorno postupanje u poslu/zadatku. Kao značajni prediktori interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 24) izdvojile su se dimenzije ekstraverzija i savjesnost (dok je varijansa koju otvorenost i prijatnost dijele sa ovom varijablom već objašnjena drugim varijablama iz modela tako da ove varijable nisu statistički značajni prediktori u ovom modelu), pri čemu je dimenzija savjesnost ( $\beta=.345$ ,  $p=.000$ ) snažniji prediktor od dimenzije ekstraverzija ( $\beta=.187$ ,  $p=.003$ ). Značajnim prediktorom organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 24) pokazala se dimenzija savjesnost ( $\beta=.408$ ,  $p=.000$ ). Kao značajni prediktori odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 24) izdvojile su se dimenzije ekstraverzija, savjesnost i otvorenost, pri čemu se najsnažnijim prediktorom pokazala dimenzija savjesnost ( $\beta=.356$ ,  $p=.000$ ), zatim slijedi otvorenost ( $\beta=.198$ ,  $p=.000$ ), te ekstraverzija ( $\beta=.136$ ,  $p=.024$ ).

Tabela 24

*Doprinos pojedinačnih dimenzija ličnosti predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	Ekstraverzija	.187	3.033	.003	.334	.169	.151
	Prijatnost	.037	.713	.477	.136	.040	.035
	Savjesnost	.345	6.260	.000	.421	.334	.311
	Neuroticizam	.096	1.760	.079	-.084	.099	.087
Organizacijski odgovorno postupanje	Otvorenost	.098	1.771	.078	.238	.100	.088
	Ekstraverzija	.108	1.756	.080	.275	.099	.087
	Prijatnost	.047	.899	.369	.143	.051	.045
	Savjesnost	.408	7.421	.000	.452	.387	.368
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Neuroticizam	.093	1.702	.090	-.073	.096	.084
	Otvorenost	.079	1.418	.157	.200	.080	.070
	Ekstraverzija	.136	2.275	.024	.359	.128	.110
	Prijatnost	.011	.226	.821	.142	.013	.011
	Savjesnost	.356	6.647	.000	.447	.352	.321
	Neuroticizam	.012	.224	.823	-.160	.013	.011
	Otvorenost	.198	3.673	.000	.325	.203	.177

Na kraju, možemo zaključiti da je **hipoteza H1.1. većim dijelom prihvaćena**, i to u dijelu da su zaposleni sa višim skorovima na ekstraverziji, otvorenosti, savjesnosti i prijatnosti skloniji odgovornom organizacionom ponašanju, dok je odbačena u dijelu da su



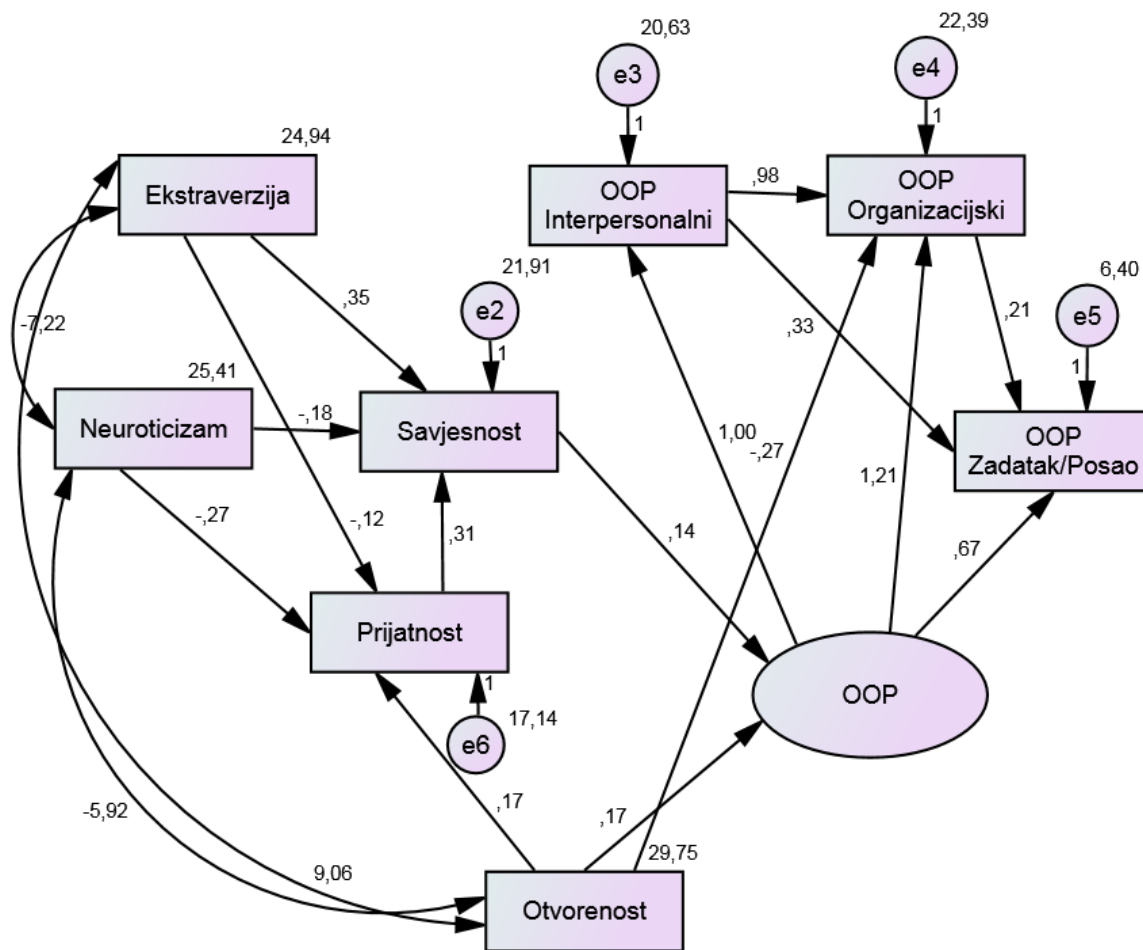
zaposleni sa nižim skorovima na neuroticizmu skloniji odgovornom organizacionom ponašanju.

### 10.3.2. Modeli strukture odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Na osnovu rezultata regresione analize formirani su strukturalni modeli odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja. Imajući u vidu srazmjerno visoke korelacije između tri varijable odgovornog organizacionog ponašanja modeli su razvijeni za opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzije ličnosti. Najprije je razvijen model na osnovu rezultata regresione analize na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i testiran njegov fit<sup>5</sup> na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, zatim je razvijen model na poduzorku ispitanika iz Austrije i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Austrije i Republike Srpske.

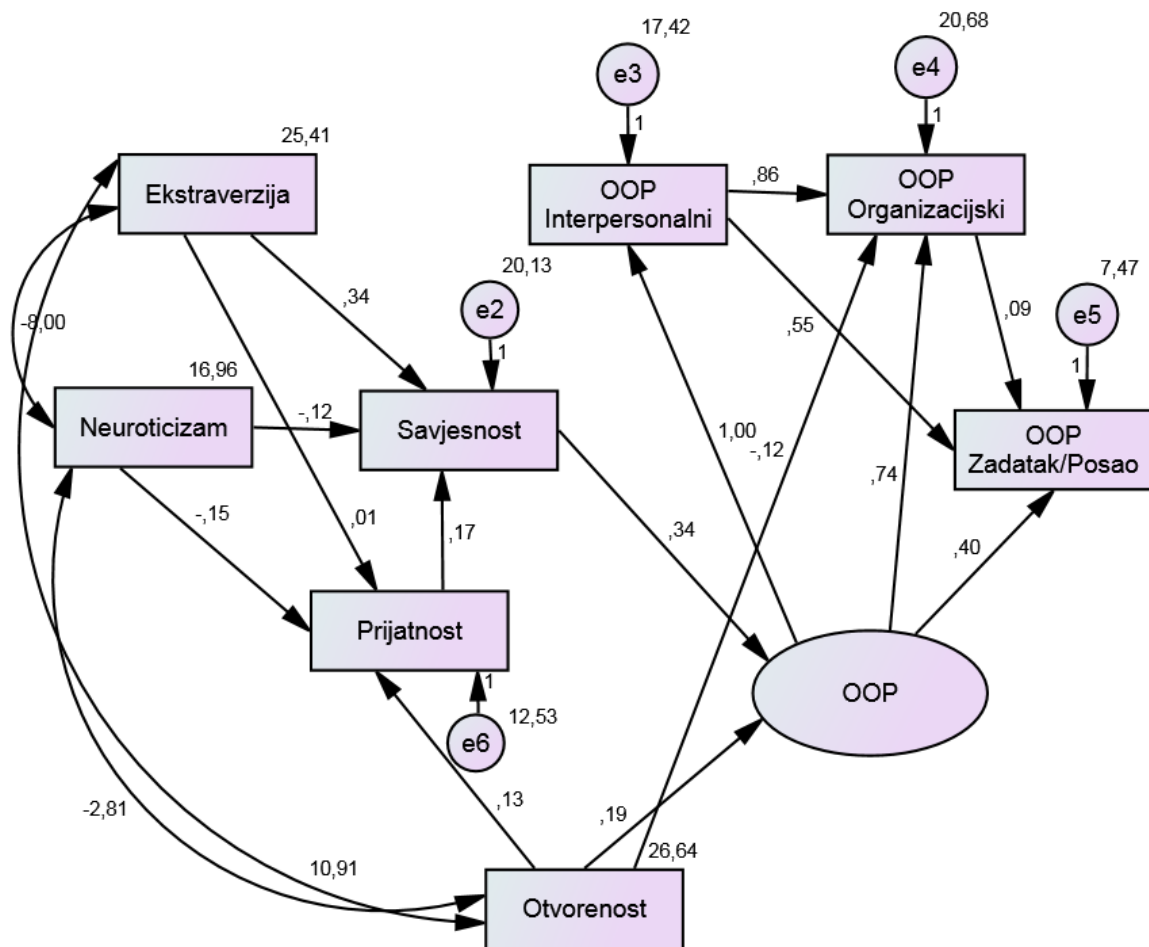
---

<sup>5</sup> Za procjenu fita modela korišteni su slijedeći indikatori: hi-kvadrat ( $\chi^2$ ), stepeni slobode ( $df$ ), nivo značajnosti ( $p$ ), odnos hi-kvadrata i stepena slobode ( $\chi^2/df$ ), indeks najboljeg slaganja (GFI), indeks najboljeg slaganja korigovan s obzirom na stepene slobode (AGFI), komparativni indeks slaganja (CFI), indeks normiranog slaganja (NFI), korijen iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije (RMSEA) i korijen iz prosječnog kvadriranog standardizovanog reziduala (SRMR). Indikatorima dobrog fita smatraju se vrijednosti  $\chi^2/df \leq 5$  na uzorcima  $N > 200$  (Marsh & Hocevar, 1985; Wheaton et al., 1977), potom GFI vrijednosti  $\geq .85$ , AGFI vrijednosti  $\geq .80$ , CFI vrijednosti  $\geq .90$ , NFI vrijednosti  $\geq .90$ , RMSEA vrijednosti  $\leq .10$  i vrijednosti SRMR  $\leq .08$  (Kline, 2005).



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 3.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske



Legenda: OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 4.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiran na poduzorku ispitanika iz Austrije

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske i poduzorka ispitanika iz Austrije, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 25.

Tabela 25

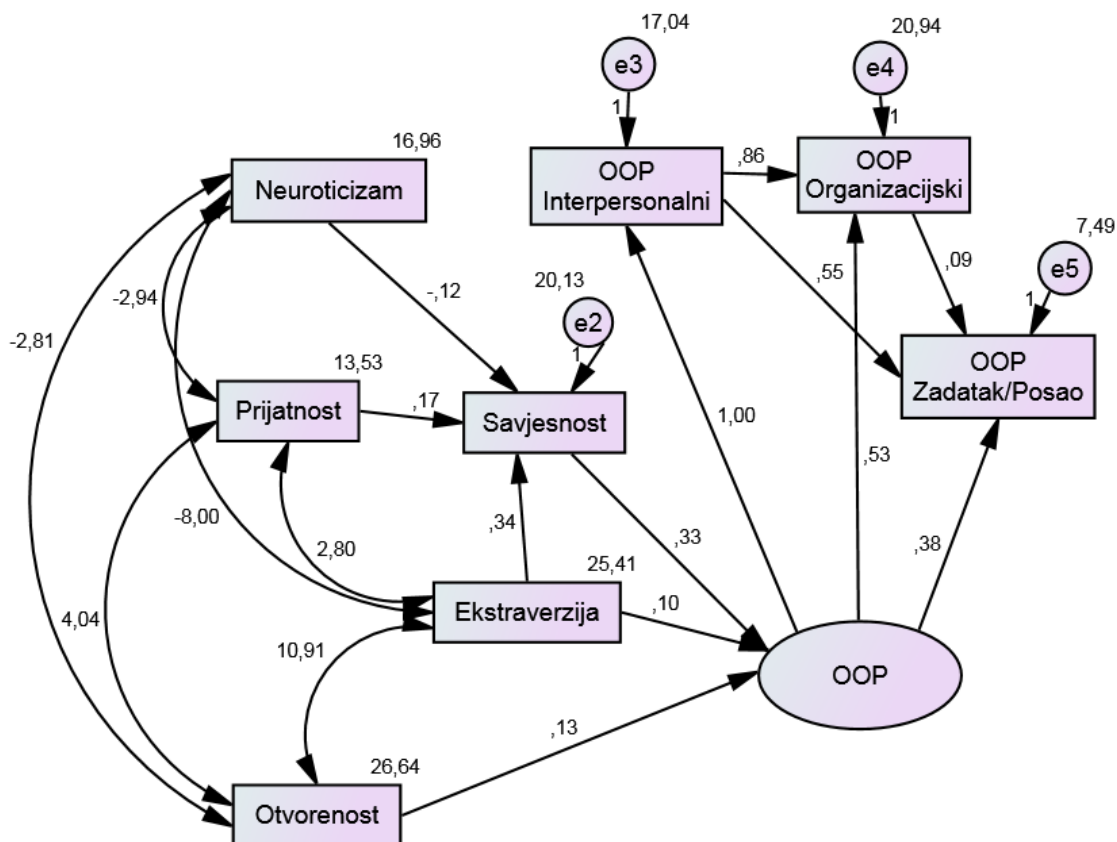
*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Republika Srpska	8.52	9	.482	.95	.99	.96	.99	.98	.04	.03
Austrija	17.64	11	.090	1.60	.99	.96	.99	.98	.04	.03

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 25) pokazuju da se u model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske jednako dobro uklapaju i podaci iz poduzorka ispitanika iz Austrije, međutim analiza intenziteta veza između strukturalnih elemenata ukazuje na postojanje razlika.

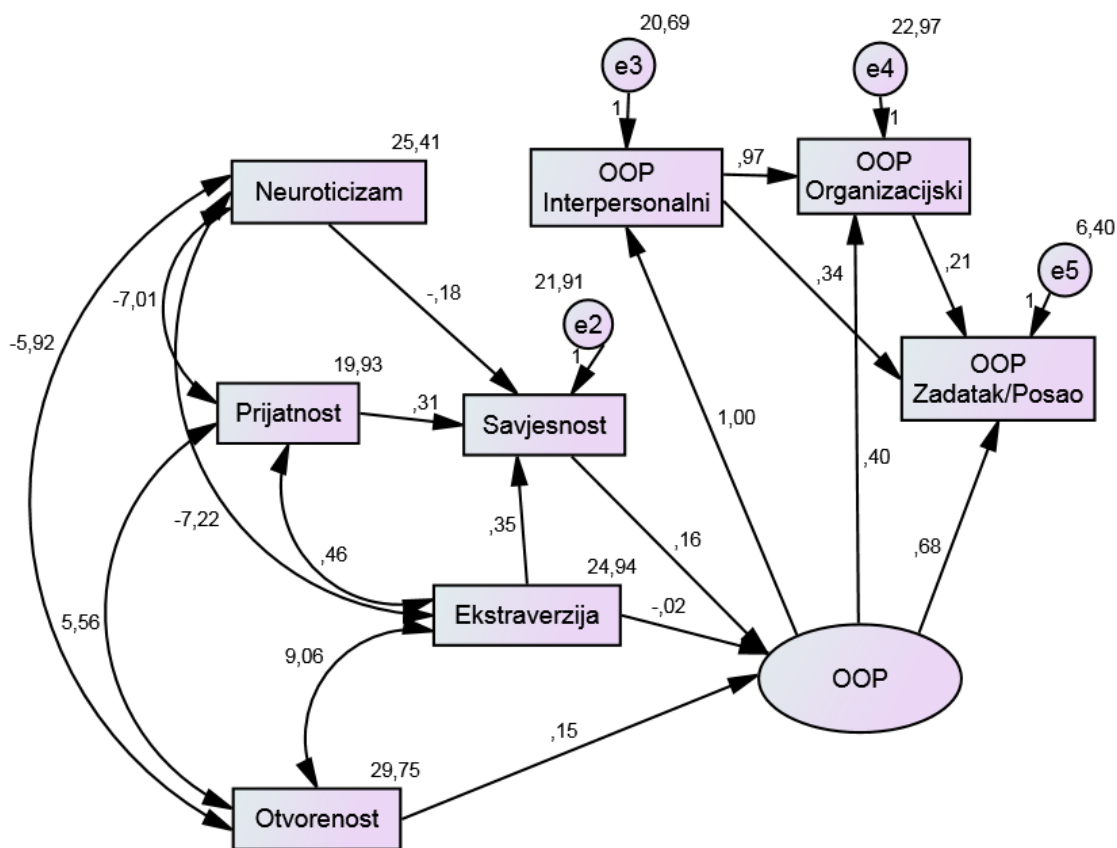
Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 3 i Tabela 5.1 u Prilogu 5) uočavamo da je najintenzivnija veza između varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija ličnosti, negativna veza između otvorenosti i organizacijski odgovornog postupanja. Opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u pozitivnoj vezi sa otvorenošću i savjesnošću.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testira na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 4 i Tabela 5.2 u Prilogu 5), uočavamo da negativna veza otvorenosti i organizacijski odgovornog postupanja prestaje da bude statistički značajna, dok veza savjesnosti i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja postaje intenzivnija, to je ujedno i najintenzivnija veza u modelu. Takođe opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u pozitivnoj vezi i sa otvorenošću.



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 5. Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 6.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testiran na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Austrije i poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 26.

Tabela 26

*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Austrija	15.28	11	.170	1.39	.98	.96	.99	.98	.03	.02
Republika Srpska	25.99	11	.007	2.36	.98	.94	.98	.97	.06	.04

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 26) pokazuju da se u model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije skoro jednako dobro uklapaju i podaci iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, međutim analiza intenziteta veza između strukturalnih elemenata ukazuje na postojanje razlika.

Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 5 i Tabela 5.3 u Prilogu 5) uočavamo da se sve veze dimenzija ličnosti sa odgovornim organizacionim ponašanjem ostvaruju preko opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja. Najintenzivnija veza u modelu je pozitivna veza između savjesnosti i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja, a opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u nešto slabijoj pozitivnoj vezi i sa otvorenošću i ekstraverzijom.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testira na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 6 i Tabela 5.4 u Prilogu 5), uočavamo da veza ekstraverzije i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja postaje statistički neznačajna, dok veza savjesnosti sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja postaje nešto slabijeg intenziteta, i gotovo je istog intenziteta kao veza otvorenosti i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja.

Na kraju, upoređujući model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije, primjećujemo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u oba poduzorka ispitanika u pozitivnoj vezi sa savjesnošću i otvorenošću, a samo u poduzorku ispitanika iz Austrije i sa ekstraverzijom. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa otvorenošću, dok je u poduzorku ispitanika iz Austrije opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa savjesnošću. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti nisu u direktnoj vezi sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok je u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske otvorenost u negativnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. Dobijeni rezultati sugerišu **prihvatanje hipoteze H4.1.** i to u dijelu da dimenzije petofaktorskog modela ličnosti u različitoj mjeri determinišu odgovorno organizaciono ponašanje pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije.

#### **10.4. Stavovi prema radu i organizaciji i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih**

Za ispitivanje mogućnosti predikcije oblika odgovornog organizacionog ponašanja na osnovu stavova prema radu i organizaciji: zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji, te za utvrđivanje pojedinačnog doprinosa prediktorskih varijabli u objašnjavanju odgovornog organizacionog ponašanja primjenjena je hijerarhijska regresiona analiza na cjelokupnom uzorku, kao i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije. Odanost organizaciji korištena je kao prediktorska varijabla u prvom koraku, a zadovoljstvo poslom kao prediktorska varijabala u drugom koraku hijerarhijske regresione analize. U cilju razumjevanja složene strukture odnosa promjenljivih, korišteno je modelovanje strukturnim jednačinama.



#### 10.4.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu stavova prema radu i organizaciji

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore, na cjelokupnom uzorku, prikazani su u Tabeli 27 i Tabeli 28.

Tabela 27

*Podaci o regresionim modelima za odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.052	.047	11.802	.000			
	2	.144	.129	9.733	.000	.092	8.544	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.161	.157	41.255	.000			
	2	.285	.272	23.109	.000	.124	13.847	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.100	.095	23.852	.000			
	2	.193	.179	13.918	.000	.094	9.277	.000

Dobijeni rezultati, na cjelokupnom uzorku, pokazuju da su odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 27). Odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 5,2% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 27), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju interpersonalnog odgovornog postupanja daje (Tabela 28) afektivna odanost ( $\beta=.210$ ,  $p=.000$ ). Nakon uključivanja zadovoljstva poslom, u drugom koraku, modelom kao cjelinom objašnjeno je 14,4% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 27). Zadovoljstvo poslom objasnilo je dodatnih 9,2% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja. U konačnom modelu značajan parcijalni doprinos objašnjenju interpersonalnog odgovornog postupanja daju (Tabela 28) afektivna odanost ( $\beta=.119$ ,  $p=.031$ ), zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.232$ ,  $p=.000$ ), te zadovoljstvo

napredovanjem ( $\beta = -0.131$ ,  $p = 0.011$ ) i zadovoljstvo beneficijama ( $\beta = -0.132$ ,  $p = 0.019$ ) kao obrnuto srazmjerni prediktori.

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 16,1% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 27), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 28) afektivna odanost ( $\beta = 0.353$ ,  $p = 0.000$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 12,4% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 28,5% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 27), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 28) afektivna odanost ( $\beta = 0.189$ ,  $p = 0.000$ ), zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta = 0.244$ ,  $p = 0.000$ ), zadovoljstvo komunikacijom ( $\beta = 0.191$ ,  $p = 0.000$ ), zadovoljstvo rukovođenjem ( $\beta = 0.108$ ,  $p = 0.019$ ), te zadovoljstvo napredovanjem ( $\beta = -0.102$ ,  $p = 0.028$ ) kao obrnuto srazmjerni prediktor i zadovoljstvo nagrađivanjem ( $\beta = -0.103$ ,  $p = 0.055$ ) kao obrnuto srazmjerni ali marginalno značajan prediktor.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 10% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 27), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju odgovornog postupanja u poslu/zadatku daju (Tabela 28) afektivna odanost ( $\beta = 0.239$ ,  $p = 0.000$ ) i normativna odanost ( $\beta = 0.120$ ,  $p = 0.012$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 9,4% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 19,3% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 27), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 28) normativna odanost ( $\beta = 0.147$ ,  $p = 0.004$ ), afektivna odanost ( $\beta = 0.125$ ,  $p = 0.019$ ) i zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta = 0.319$ ,  $p = 0.000$ ).

Ukoliko se u hijerarhijske regresione analize najprije uključi zadovoljstvo poslom, a u drugom koraku odanost organizaciji, rezultati ne ukazuju na postojanje efekta medijacije.

Tabela 28.

*Doprinos oblika odanosti organizaciji i aspekata zadovoljstva poslom predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.210	4.082	.000	.227	.158	.156
		Normativna odanost	.016	.301	.764	.162	.012	.012
		Instrumentalna oda.	.017	.397	.692	.100	.016	.015
	2	Afektivna odanost	.119	2.160	.031	.227	.085	.079
		Normativna odanost	.069	1.330	.184	.162	.053	.049
		Instrumentalna oda.	-.003	-.075	.940	.100	-.003	-.003
		Zadovoljstvo platom	-.003	-.046	.963	-.028	-.002	-.002
		Zad. napredovanjem	-.131	-2.562	.011	-.058	-.101	-.094
		Zad. rukovođenjem	-.019	-.388	.698	.113	-.015	-.014
		Zad. beneficijama	-.132	-2.346	.019	-.106	-.092	-.086
		Zad.nagrađivanjem	-.022	-.379	.705	.007	-.015	-.014
		Zad.saradnicima	.063	1.361	.174	.146	.054	.050
		Zad. prirodom posla	.232	5.057	.000	.283	.196	.185
Zad. komunikacijom	.072	1.471	.142	.160	.058	.054		
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.353	7.285	.000	.397	.275	.262
		Normativna odanost	.043	.869	.385	.294	.034	.031
		Instrumentalna oda.	.042	1.057	.291	.189	.042	.038
	2	Afektivna odanost	.189	3.766	.000	.397	.147	.126
		Normativna odanost	.051	1.075	.283	.294	.042	.036
		Instrumentalna oda.	.068	1.713	.087	.189	.068	.057
		Zadovoljstvo platom	.033	.618	.537	.099	.024	.021
		Zad. napredovanjem	-.102	-2.196	.028	.067	-.087	-.073
		Zad. rukovođenjem	.108	2.357	.019	.297	.093	.079
		Zad. beneficijama	-.076	-1.476	.140	.011	-.058	-.049
		Zad.nagrađivanjem	-.103	-1.926	.055	.117	-.076	-.064
		Zad.saradnicima	.007	.160	.873	.240	.006	.005
		Zad. prirodom posla	.244	5.806	.000	.412	.224	.194
Zad. komunikacijom	.191	4.288	.000	.335	.167	.143		
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Afektivna odanost	.239	4.771	.000	.298	.184	.178
		Normativna odanost	.129	2.513	.012	.257	.098	.094
		Instrumentalna oda.	-.073	-1.751	.080	.069	-.069	-.065
	2	Afektivna odanost	.125	2.348	.019	.298	.092	.083
		Normativna odanost	.147	2.912	.004	.257	.114	.103
		Instrumentalna oda.	-.069	-1.651	.099	.069	-.065	-.059
		Zadovoljstvo platom	-.084	-1.508	.132	.024	-.060	-.054
		Zad. napredovanjem	.017	.340	.734	.094	.013	.012
		Zad. rukovođenjem	-.006	-.119	.905	.140	-.005	-.004
		Zad. beneficijama	-.070	-1.280	.201	-.018	-.051	-.045
		Zad.nagrađivanjem	-.055	-.961	.337	.061	-.038	-.034
		Zad.saradnicima	-.051	-1.137	.256	.087	-.045	-.040
		Zad. prirodom posla	.319	7.159	.000	.378	.272	.254
Zad. komunikacijom	.057	1.198	.231	.176	.047	.043		

Legenda: Zad. – zadovoljstvo, oda. - odanost

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 29 i Tabeli 30.

Tabela 29

*Podaci o regresionim modelima za odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.052	.043	6.014	.001			
	2	.102	.072	3.319	.000	.050	2.240	.024
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.183	.176	24.555	.000			
	2	.282	.258	11.448	.000	.099	5.519	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.070	.062	8.234	.000			
	2	.127	.097	4.224	.000	.057	2.600	.009

Dobijeni rezultati, na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, takođe pokazuju da su odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 29). Odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 5,2% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 29), međutim ni jedan oblik odanosti organizaciji se ne ističe kao značajan parcijalni prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 30). Nakon uključivanja zadovoljstva poslom, u drugom koraku, modelom kao cjelinom objašnjeno je 10,2% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 29). Zadovoljstvo poslom objasnilo je dodatnih 5% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja. U konačnom modelu značajan parcijalni doprinos objašnjenju interpersonalnog odgovornog postupanja daju (Tabela 30) normativna odanost ( $\beta=.164$ ,  $p=.047$ ) i zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.145$ ,  $p=.027$ ). Ukoliko se u hijerarhijsku regresionu analizu najprije uključi zadovoljstvo poslom, a u drugom koraku odanost organizaciji, rezultati ne ukazuju na postojanje efekta medijacije.

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 18,3% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 29), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daju (Tabela 30) afektivna odanost ( $\beta=.297$ ,  $p=.000$ ) i normativna odanost ( $\beta=.156$ ,  $p=.037$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 9,9% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 28,2% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 29), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 30) afektivna odanost ( $\beta=.166$ ,  $p=.031$ ), zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.260$ ,  $p=.000$ ) i zadovoljstvo komunikacijom ( $\beta=.225$ ,  $p=.001$ ). Uvođenjem aspekata zadovoljstva poslom u drugom koraku, normativna odanost prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo komunikacijom imaju značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos normativne odanosti organizacijski odgovornom postupanju posredovan zadovoljstvom prirodom posla i zadovoljstvom komunikacijom.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 7% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 29), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju odgovornog postupanja u poslu/zadatku daje (Tabela 30) afektivna odanost ( $\beta=.188$ ,  $p=.016$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 5,7% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 12,7% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 29), a značajan prediktor predstavlja (Tabela 30) zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.244$ ,  $p=.000$ ). Uvođenjem aspekata zadovoljstva poslom u drugom koraku, afektivna odanost prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku zadovoljstvo prirodom posla ima značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos afektivne odanosti odgovornom postupanju u poslu/zadatku posredovan zadovoljstvom prirodom posla.

Tabela 30

*Doprinos oblika odanosti organizaciji i aspekata zadovoljstva poslom predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.137	1.750	.081	.214	.096	.094
		Normativna odanost	.119	1.488	.138	.208	.082	.080
		Instrumentalna oda.	-.020	-.326	.744	.093	-.018	-.018
	2	Afektivna odanost	.104	1.216	.225	.214	.068	.064
		Normativna odanost	.164	1.994	.047	.208	.111	.106
		Instrumentalna oda.	-.021	-.348	.728	.093	-.019	-.018
		Zadovoljstvo platom	.046	.536	.593	.027	.030	.028
		Zad. napredovanjem	-.134	-1.841	.067	-.030	-.102	-.097
		Zad. rukovođenjem	-.018	-.257	.798	.089	-.014	-.014
		Zad. beneficijama	-.119	-1.494	.136	-.061	-.083	-.079
		Zad.nagrađivanjem	-.051	-.581	.562	.016	-.032	-.031
		Zad.saradnicima	.015	.219	.827	.087	.012	.012
		Zad. prirodom posla	.145	2.227	.027	.199	.124	.118
Zad. komunikacijom	.061	.844	.399	.126	.047	.045		
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.297	4.098	.000	.414	.221	.204
		Normativna odanost	.156	2.100	.037	.374	.115	.105
		Instrumentalna oda.	.010	.180	.858	.208	.010	.009
	2	Afektivna odanost	.166	2.161	.031	.414	.120	.102
		Normativna odanost	.125	1.700	.090	.374	.095	.080
		Instrumentalna oda.	.043	.773	.440	.208	.043	.037
		Zadovoljstvo platom	.114	1.477	.141	.212	.082	.070
		Zad. napredovanjem	-.102	-1.579	.115	.137	-.088	-.075
		Zad. rukovođenjem	.036	.570	.569	.253	.032	.027
		Zad. beneficijama	-.059	-.822	.412	.106	-.046	-.039
		Zad.nagrađivanjem	-.113	-1.458	.146	.183	-.081	-.069
		Zad.saradnicima	-.104	-1.694	.091	.165	-.094	-.080
		Zad. prirodom posla	.260	4.460	.000	.408	.242	.211
Zad. komunikacijom	.225	3.512	.001	.342	.193	.166		
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Afektivna odanost	.188	2.428	.016	.247	.133	.129
		Normativna odanost	.125	1.574	.116	.227	.087	.084
		Instrumentalna oda.	-.071	-1.176	.240	.066	-.065	-.063
	2	Afektivna odanost	.141	1.660	.098	.247	.092	.087
		Normativna odanost	.145	1.781	.076	.227	.099	.093
		Instrumentalna oda.	-.069	-1.131	.259	.066	-.063	-.059
		Zadovoljstvo platom	-.058	-.688	.492	.036	-.038	-.036
		Zad. napredovanjem	.006	.085	.933	.082	.005	.004
		Zad. rukovođenjem	-.026	-.373	.709	.078	-.021	-.020
		Zad. beneficijama	-.006	-.073	.942	.012	-.004	-.004
		Zad.nagrađivanjem	-.110	-1.277	.202	.029	-.071	-.067
		Zad.saradnicima	-.074	-1.089	.277	.029	-.061	-.057
		Zad. prirodom posla	.244	3.799	.000	.280	.208	.198
Zad. komunikacijom	.041	.575	.566	.107	.032	.030		

Legenda: Zad. – zadovoljstvo, oda. - odanost

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 31 i Tabeli 32.

Tabela 31

*Podaci o regresionim modelima za odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.044	.035	4.859	.003			
	2	.218	.190	7.783	.000	.174	8.531	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.100	.091	11.667	.000			
	2	.248	.221	9.206	.000	.148	7.554	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.132	.123	15.935	.000			
	2	.313	.289	12.733	.000	.182	10.145	.000

I dobijeni rezultati na poduzorku ispitanika iz Austrije pokazuju da su odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom značajni prediktori sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja (Tabela 31). Odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 4,4% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 31), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 32) afektivna odanost ( $\beta=.239$ ,  $p=.000$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 17,4% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 21,8% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 31), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 32) zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.373$ ,  $p=.000$ ), zadovoljstvo komunikacijom ( $\beta=.151$ ,  $p=.025$ ) i zadovoljstvo beneficijama ( $\beta=-.211$ ,  $p=.006$ ) kao obrnuto srazmjerni prediktor. Uvođenjem aspekata zadovoljstva poslom u drugom koraku, afektivna odanost prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u

drugom koraku zadovoljstvo prirodom posla, zadovoljstvo komunikacijom i zadovoljstvo beneficijama imaju značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos afektivne odanosti interpersonalnom odgovornom postupanju posredovan zadovoljstvom prirodom posla, zadovoljstvom komunikacijom i zadovoljstvom beneficijama.

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 10% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 31), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 32) afektivna odanost ( $\beta=.343$ ,  $p=.000$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 14,8% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 24,8% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 31), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 32) afektivna odanost ( $\beta=.188$ ,  $p=.005$ ), zadovoljstvo rukovođenjem ( $\beta=.176$ ,  $p=.019$ ), zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.161$ ,  $p=.018$ ), zadovoljstvo komunikacijom ( $\beta=.157$ ,  $p=.023$ ) i zadovoljstvo saradnicima ( $\beta=.128$ ,  $p=.054$ ) kao marginalno značajan prediktor. Ukoliko se u hijerarhijsku regresionu analizu najprije uključi zadovoljstvo poslom, a u drugom koraku odanost organizaciji, rezultati ne ukazuju na postojanje efekta medijacije.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, odanost organizaciji, uključena u prvom koraku, objašnjava 13,2% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 31), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju odgovornog postupanja u poslu/zadatku daju (Tabela 32) afektivna odanost ( $\beta=.270$ ,  $p=.000$ ) i normativna odanost ( $\beta=.154$ ,  $p=.018$ ). Zadovoljstvo poslom, uključeno u drugom koraku, objašnjava dodatnih 18,2% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 31,3% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 31), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 32) normativna odanost ( $\beta=.184$ ,  $p=.003$ ), zadovoljstvo prirodom posla ( $\beta=.440$ ,  $p=.000$ ) i zadovoljstvo beneficijama ( $\beta=-.207$ ,  $p=.004$ ) kao obrnuto srazmjeran prediktor. Uvođenjem aspekata zadovoljstva poslom u drugom koraku, afektivna odanost prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku zadovoljstvo prirodom posla i zadovoljstvo beneficijama imaju značajan beta-ponder, može



se zaključiti da je doprinos afektivne odanosti odgovornom postupanju u poslu/zadatku posredovan zadovoljstvom prirodom posla i zadovoljstvom beneficijama.

Tabela 32

*Doprinos oblika odanosti organizaciji i aspekata zadovoljstva poslom predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku ispitanika iz Austrije*

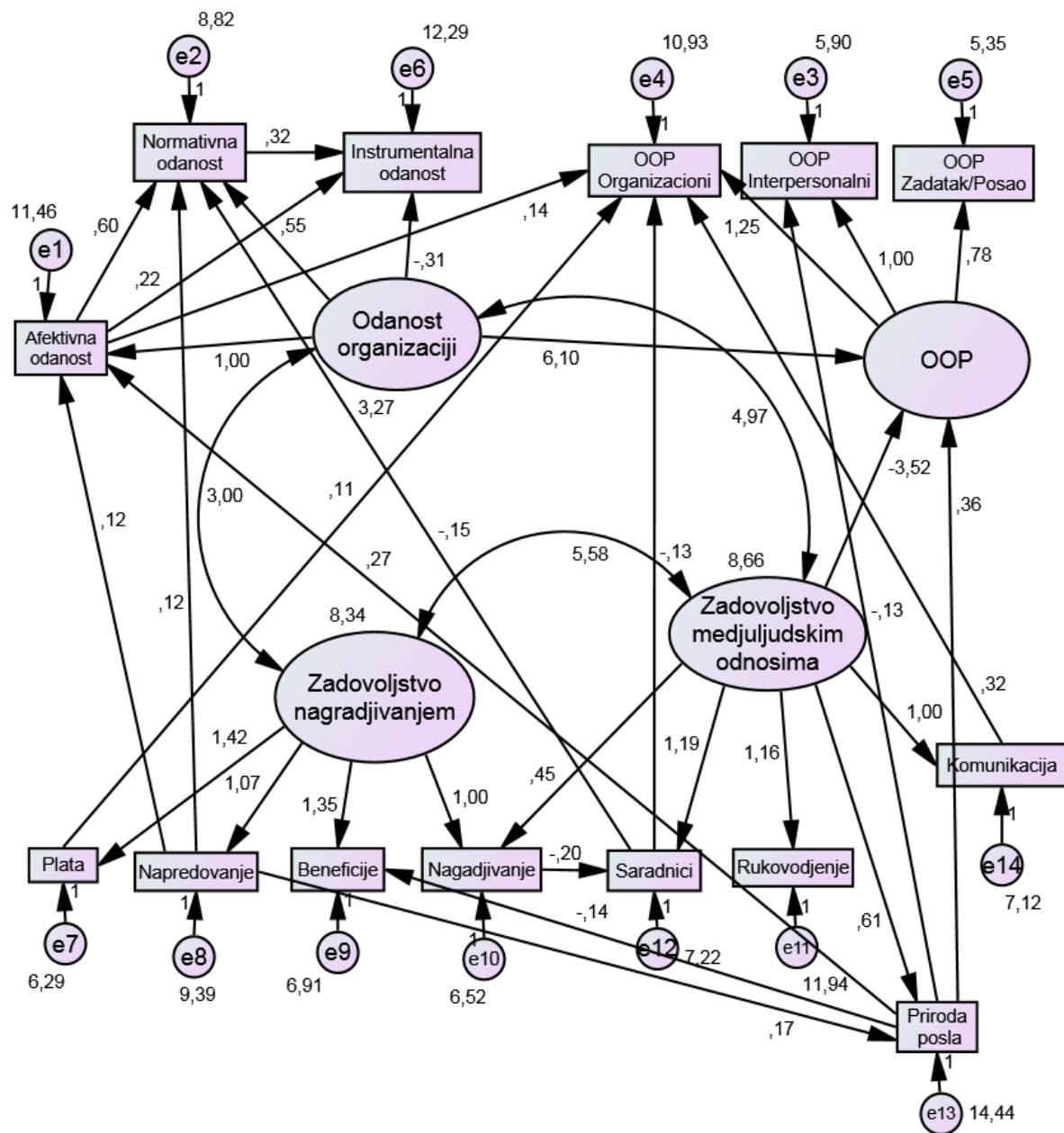
Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.239	3.624	.000	.203	.200	.200
		Normativna odanost	-.064	-.940	.348	.066	-.053	-.052
		Instrumentalna oda.	-.005	-.094	.925	.024	-.005	-.005
	2	Afektivna odanost	.115	1.691	.092	.203	.096	.085
		Normativna odanost	.004	.059	.953	.066	.003	.003
		Instrumentalna oda.	.045	.780	.436	.024	.044	.039
		Zadovoljstvo platom	.006	.078	.938	-.040	.004	.004
		Zad. napredovanjem	-.090	-1.248	.213	-.046	-.071	-.063
		Zad. rukovođenjem	-.033	-.436	.663	.136	-.025	-.022
		Zad. beneficijama	-.211	-2.746	.006	-.096	-.155	-.139
		Zad.nagrađivanjem	-.037	-.474	.636	.065	-.027	-.024
		Zad.saradnicima	.151	2.248	.025	.214	.127	.113
		Zad. prirodom posla	.373	5.403	.000	.370	.295	.273
Zad. komunikacijom	.029	.411	.681	.204	.023	.021		
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Afektivna odanost	.343	5.346	.000	.301	.288	.286
		Normativna odanost	-.045	-.677	.499	.118	-.038	-.036
		Instrumentalna oda.	-.082	-1.465	.144	-.026	-.082	-.078
	2	Afektivna odanost	.188	2.822	.005	.301	.159	.140
		Normativna odanost	.003	.047	.963	.118	.003	.002
		Instrumentalna oda.	.025	.441	.659	-.026	.025	.022
		Zadovoljstvo platom	-.021	-.278	.781	.107	-.016	-.014
		Zad. napredovanjem	-.063	-.896	.371	.104	-.051	-.044
		Zad. rukovođenjem	.176	2.356	.019	.360	.133	.117
		Zad. beneficijama	-.055	-.725	.469	.098	-.041	-.036
		Zad.nagrađivanjem	-.082	-1.073	.284	.214	-.061	-.053
		Zad.saradnicima	.128	1.938	.054	.331	.110	.096
		Zad. prirodom posla	.161	2.380	.018	.377	.135	.118
Zad. komunikacijom	.157	2.285	.023	.360	.129	.113		
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Afektivna odanost	.270	4.290	.000	.336	.235	.225
		Normativna odanost	.154	2.374	.018	.273	.133	.125
		Instrumentalna oda.	-.093	-1.691	.092	.010	-.095	-.089
	2	Afektivna odanost	.103	1.611	.108	.336	.092	.076
		Normativna odanost	.184	3.029	.003	.273	.170	.143
		Instrumentalna oda.	-.008	-.140	.888	.010	-.008	-.007
		Zadovoljstvo platom	-.061	-.845	.399	.052	-.048	-.040
		Zad. napredovanjem	.059	.874	.383	.148	.050	.041
		Zad. rukovođenjem	.019	.268	.789	.208	.015	.013
		Zad. beneficijama	-.207	-2.883	.004	.006	-.162	-.136
		Zad.nagrađivanjem	-.027	-.375	.708	.157	-.021	-.018
		Zad.saradnicima	.017	.277	.782	.150	.016	.013
		Zad. prirodom posla	.440	6.798	.000	.488	.362	.321
Zad. komunikacijom	.028	.421	.674	.254	.024	.020		

Legenda: Zad. – zadovoljstvo, oda. - odanost

Na kraju, možemo zaključiti da je **hipoteza H2.1. većim dijelom prihvaćena**, i to u dijelu da su zaposleni sa višim skorovima na afektivnoj i normativnoj odanosti organizaciji, te višim skorovima na zadovoljstvu aspektima posla: napredovanje, rukovođenje, saradnici, priroda posla i komunikacija skloniji odgovornom organizacionom ponašanju, dok je odbačena u dijelu da su zaposleni sa višim skorovima na instrumentalnoj odanosti organizaciji, te zadovoljstvu aspektima posla: plata i nagrađivanje skloniji odgovornom organizacionom ponašanju.

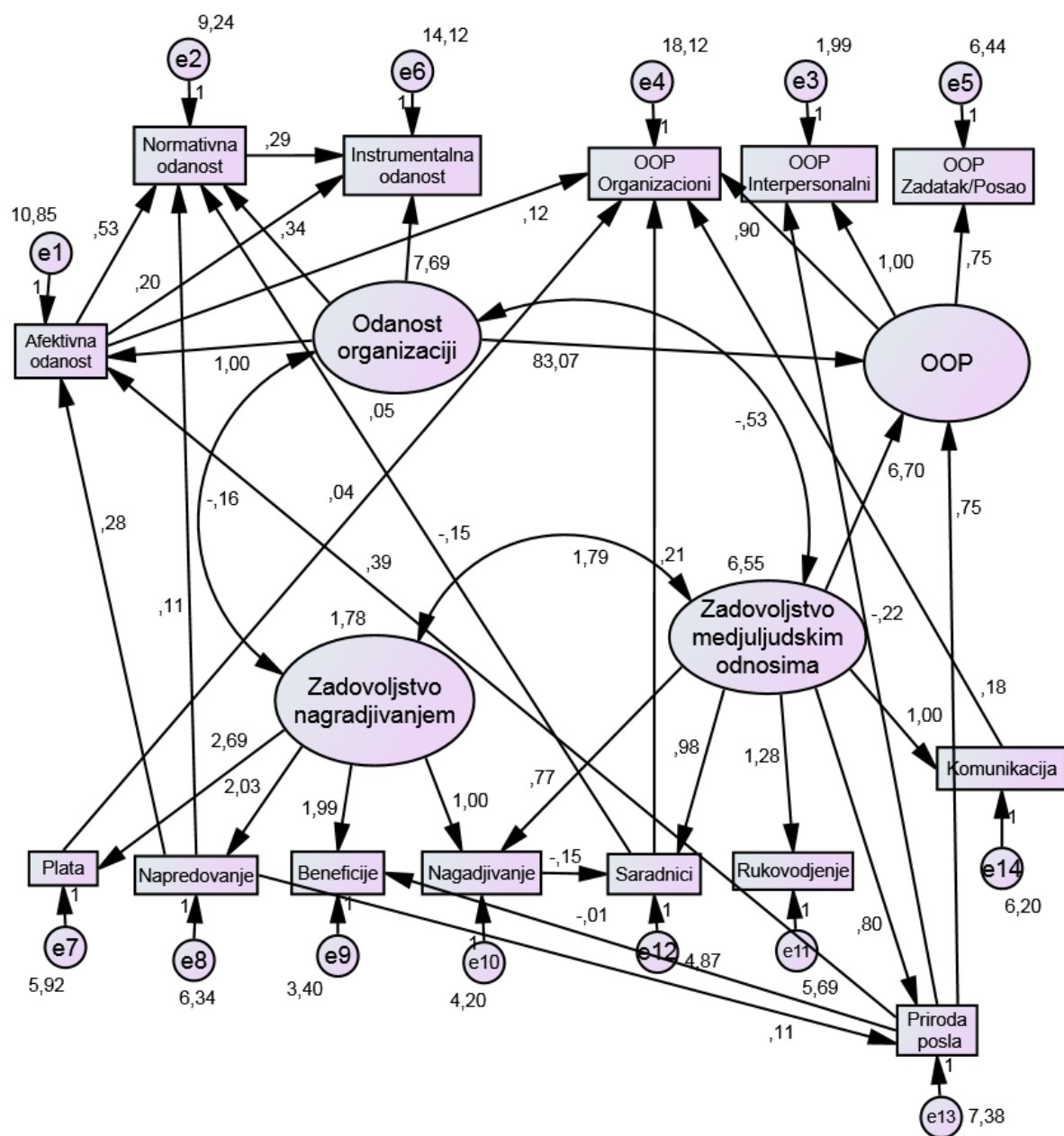
#### 10.4.2. Modeli strukture odnosa stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Na osnovu rezultata regresione analize formirani su strukturalni modeli odnosa odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja. Imajući u vidu srazmjerno visoke korelacije između tri varijable odgovornog organizacionog ponašanja, kao i srazmjerno visoke korelacije između tri varijable odanosti organizaciji, modeli su razvijeni za opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja i opšti faktor odanosti organizaciji, dok su za varijable zadovoljstva poslom razvijena dva opšta faktora nazvana: zadovoljstvo međuljudskim odnosima i zadovoljstvo nagrađivanjem. To je učinjeno iz razloga parsimonije, odnosno jednostavnosti modela i lakše interpretacije dobijenih rezultata. Najprije je razvijen model na osnovu rezultata regresione analize na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, zatim je razvijen model na poduzorku ispitanika iz Austrije i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Austrije i Republike Srpske.



Legenda: OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 7. Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacioni – organizacioni odgovorno postupanje, OOP Zadatak/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 8. Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiran na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske i poduzorka ispitanika iz Austrije, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 33.

Tabela 33

*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

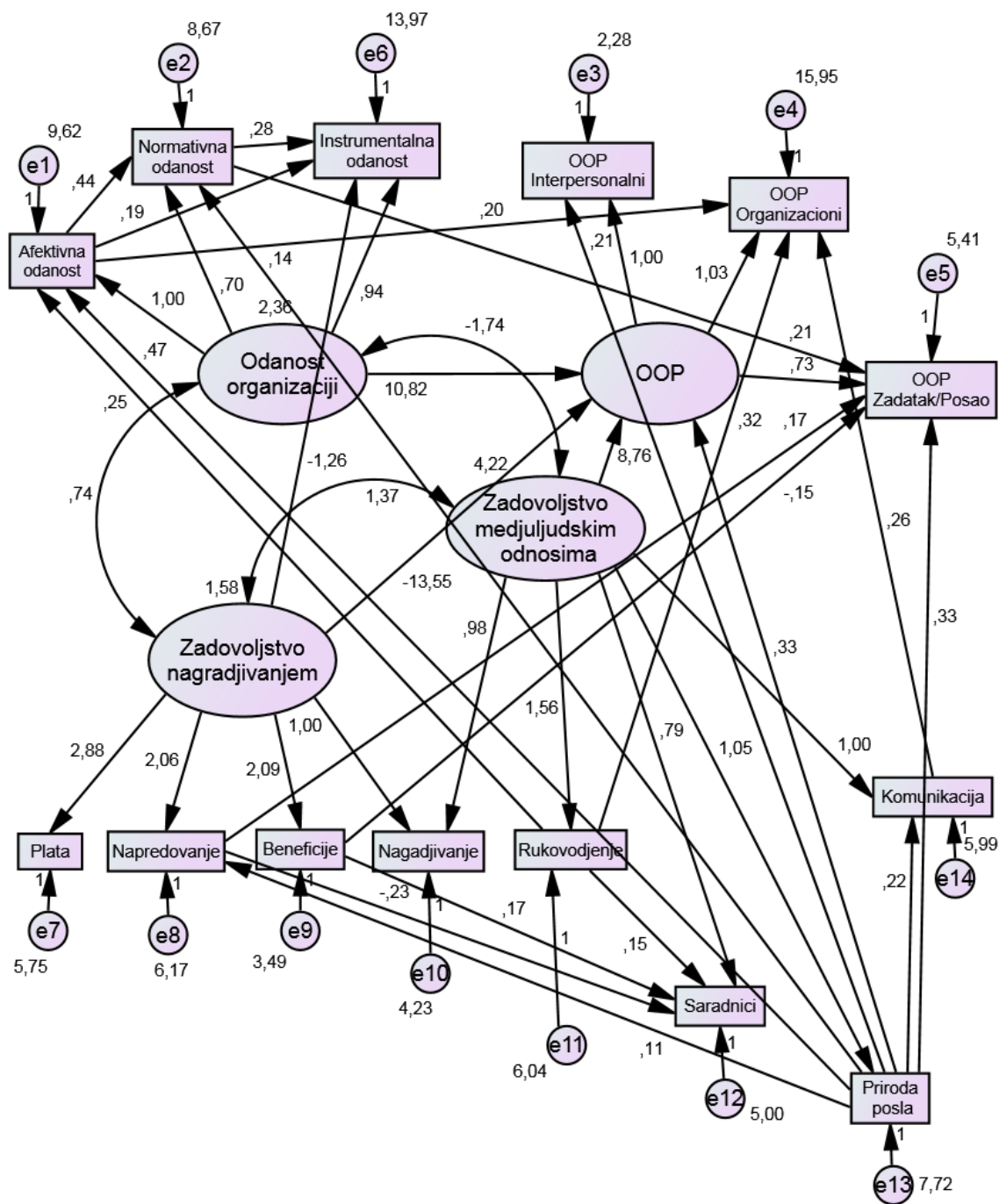
Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Republika Srpska	68.96	56	.115	1.23	.97	.95	.99	.97	.03	.03
Austrija	197.20	56	.000	3.52	.92	.85	.93	.91	.09	.05

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 33) sugerišu da se u model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nešto lošije uklapaju podaci dobijeni iz poduzorka ispitanika iz Austrije, iako se vrijednosti svih indikatora uklapanja nalaze u okviru preporučenih vrijednosti.

Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 7 i Tabela 6.1 u Prilogu 6) uočavamo da je najintenzivnija veza u modelu pozitivna veza opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja i opšteg faktora odanosti organizaciji. Opšti faktor zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u negativnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog. Veza između opšteg faktora zadovoljstva poslom – zadovoljstvo nagrađivanjem i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja izostaje. Pojedinačna varijabla zadovoljstva poslom – zadovoljstvo prirodom posla je u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Od pojedinačnih varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, organizacijski odgovorno postupanje je u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa pojedinačnom varijablom zadovoljstva poslom –

zadovoljstvo komunikacijom, a u pozitivnoj vezi je i sa pojedinačnom varijablom zadovoljstva poslom – zadovoljstvo platom i pojedinačnom varijablom odanosti organizaciji – afektivna odanost.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testira na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 8 i Tabela 33) vrijednosti nekih indikatora uklapanja podataka u model su nešto lošije, iako se vrijednosti svih indikatora uklapanja nalaze u okviru preporučenih vrijednosti. Vrijednost indeksa normiranog slaganja i vrijednost komparativnog indeksa slaganja su bliže donjoj preporučenoj vrijednosti (NFI=.91 i CFI=.93, preporučena vrijednost  $NFI \geq .90$  i preporučena vrijednost  $CFI \geq .90$  (Kline, 2005)), dok je vrijednost korijena iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije bliža gornjoj preporučenoj vrijednosti (RMSEA=.09, preporučena vrijednost  $RMSEA \leq .10$  (Kline, 2005)). Ukoliko analiziramo veze između strukturnih elemenata (Slika 8 i Tabela 6.2 u Prilogu 6), uočavamo da veza opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja sa opštim faktorom odanosti organizaciji i opštim faktorom zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima, prestaje da bude statistički značajna. Takođe, veza organizacijski odgovornog postupanja sa zadovoljstvom platom i afektivnom odanošću prestaje da bude statistički značajna, dok statistički značajna postaje veza organizacijski odgovornog postupanja i zadovoljstva saradnicima. Veza zadovoljstva komunikacijom i organizacijski odgovornog postupanja postaje slabijeg intenziteta.



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacioni – organizacioni odgovorno postupanje, OOP Zadatak/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 9. Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije





Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Austrije i poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 34.

Tabela 34

*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Austrija	56.53	50	0.244	1.13	.98	.95	.99	.97	.02	.02
Republika Srpska	90.57	50	0.000	1.81	.96	.92	.98	.96	.05	.03

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 34) pokazuju da se u model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije u sličnoj mjeri uklapaju i podaci iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske. Međutim, analiza intenziteta veza između strukturalnih elemenata ukazuje na postojanje razlika. Veći broj veza između varijabli postaje statistički neznačajan.

Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 9 i Tabela 6.3 u Prilogu 6) uočavamo da je najintenzivnija veza u modelu negativna veza između opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja i opšteg faktora zadovoljstva poslom - zadovoljstvo nagrađivanjem. Opšti faktor zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Takođe, pojedinačna varijabla zadovoljstva poslom – zadovoljstvo prirodom posla je u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Što se tiče odnosa pojedinačnih varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i zadovoljstva poslom, interpersonalno odgovorno postupanje je u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom prirodom posla, organizacijski odgovorno postupanje je u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom rukovođenjem i zadovoljstvom komunikacijom, a odgovorno ponašanje u poslu/zadatku je u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom prirodom posla i zadovoljstvom napredovanjem, te negativnoj vezi sa zadovoljstvom beneficijama. Opšti

faktor odanosti organizaciji je u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Što se tiče odnosa pojedinačnih varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i odanosti organizaciji, odgovorno postupanje u poslu/zadatku je u pozitivnoj vezi sa normativnom odanošću, a organizacijski odgovorno postupanje je u pozitivnoj vezi sa afektivnom odanošću.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testira na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 10 i Tabela 6.4 u Prilogu 6), uočavamo da izostaje veza između opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja i opšteg faktora zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima. Izostaje i veliki dio veza između pojedinačnih varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i zadovoljstva poslom tj. značajna ostaje samo veza između organizacijski odgovornog postupanja i zadovoljstva prirodom posla, i to je sada negativna veza, te veza između organizacijski odgovornog postupanja i zadovoljstva komunikacijom. Takođe, izostaju i veze između pojedinačnih varijabli odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja.

Upoređujući model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i stavova prema radu i organizaciji razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u oba poduzorka ispitanika u direktnoj vezi sa opštim faktorom odanosti organizaciji, opštim faktorom zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima i pojedinačnom varijablom zadovoljstva poslom – zadovoljstvom prirodom posla. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odanosti organizaciji. U poduzorku ispitanika iz Austrije opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u najintenzivnijoj, i to negativnoj, vezi sa opštim faktorom zadovoljstva poslom – zadovoljstvo nagrađivanjem. Opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u negativnoj vezi sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima, dok je u poduzorku ispitanika iz Austrije u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Pojedinačna varijabla zadovoljstva poslom – zadovoljstvo prirodom posla je u oba poduzorka ispitanika u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Što se tiče odnosa pojedinačnih oblika

odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom, uočavamo da je organizacijski odgovorno postupanje u oba poduzorka ispitanika u direktnoj pozitivnoj vezi sa afektivnom odanošću i zadovoljstvom komunikacijom, te u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i sa zadovoljstvom platom, a u poduzorku ispitanika iz Austrije još i sa zadovoljstvom rukovođenjem. Interpersonalno odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku su u direktnoj vezi sa pojedinačnim aspektima zadovoljstva poslom ili odanosti organizaciji samo u poduzorku ispitanika iz Austrije. Tako je interpersonalno odgovorno postupanje u pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom prirodom posla, dok je odgovorno postupanje u poslu/zadatku u negativnoj vezi sa zadovoljstvom beneficijama i pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom prirodom posla i zadovoljstvom nagrađivanjem, te u pozitivnoj vezi sa normativnom odanošću organizaciji. Dobijeni rezultati sugerišu **prihvatanje hipoteze H4.1.** i to u dijelu da stavovi prema radu, odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom, u različitoj mjeri determinišu odgovorno organizaciono ponašanje pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije.

#### **10.5. Karakteristike organizacije i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih**

Za ispitivanje mogućnosti predikcije oblika odgovornog organizacionog ponašanja na osnovu karakteristika organizacije: stila rukovođenja i organizacione pravde, te za utvrđivanje pojedinačnog doprinosa prediktorskih varijabli u objašnjavanju odgovornog organizacionog ponašanja primjenjena je hijerarhijska regresiona analiza na cjelokupnom uzorku, kao i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije. Stil rukovođenja korišten je kao prediktorska varijabla u prvom koraku, a organizaciona pravda kao prediktorska varijabala u drugom koraku hijerarhijske regresione analize. U cilju razumjevanja složene strukture odnosa promjenljivih, korišteno je modelovanje strukturnim jednačinama.

### 10.5.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu karakteristika organizacije

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore, na cjelokupnom uzorku, prikazani su u Tabeli 35 i Tabeli 36.

Tabela 35

*Podaci o regresionim modelima za stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.009	.006	2.900	.056			
	2	.059	.050	6.691	.000	.050	8.519	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.061	.058	20.956	.000			
	2	.112	.104	13.522	.000	.051	9.270	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.011	.008	3.502	.031			
	2	.053	.044	5.952	.000	.042	7.111	.000

Dobijeni rezultati pokazuju da stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, objašnjava tek 0,9% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 35), statistički značajan parcijalni prediktor predstavlja (Tabela 36) direktivno rukovođenje (beta=.085,  $p=.031$ ), međutim sam prediktivni model je marginalno značajan ( $p=.056$ ) (Tabela 35). Nakon uključivanja organizacione pravde, u drugom koraku, modelom kao cjelinom objašnjeno je 5,9% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 35), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 36) direktivno rukovođenje (beta=.115,  $p=.005$ ) i interpersonalna pravda (beta=.301,  $p=.000$ ). Uvođenjem organizacione pravde, u drugom koraku, podržavajuće rukovođenje prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku interpersonalna pravda ima značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos

podržavajućeg rukovođenja interpersonalnom odgovornom postupanju posredovan percepcijom interpersonalne pravde.

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, objašnjava 6,1% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 35), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 36) podržavajuće rukovođenje ( $\beta=.227$ ,  $p=.000$ ), te direktivno rukovođenje ( $\beta=.074$ ,  $p=.054$ ) kao marginalno značajan prediktor. Organizaciona pravda, uključena u drugom koraku, objašnjava dodatnih 5,1% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 11,2% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 35), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 36) direktivno rukovođenje ( $\beta=.154$ ,  $p=.000$ ) i interpersonalna pravda ( $\beta=.263$ ,  $p=.000$ ). Uvođenjem organizacione pravde, u drugom koraku, podržavajuće rukovođenje prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku interpersonalna pravda ima značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos podržavajućeg rukovođenja organizacijski odgovornom postupanju posredovan percepcijom interpersonalne pravde.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, objašnjava tek 1,1% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 35), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 36) podržavajuće rukovođenje ( $\beta=.079$ ,  $p=.045$ ). Organizaciona pravda, uključena u drugom koraku, objašnjava dodatnih 4,2% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 5,3% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 35), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 36) direktivno rukovođenje ( $\beta=.132$ ,  $p=.001$ ) i interpersonalna pravda ( $\beta=.234$ ,  $p=.000$ ). Uvođenjem organizacione pravde, u drugom koraku, podržavajuće rukovođenje prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku interpersonalna pravda ima značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos podržavajućeg rukovođenja odgovornom postupanju u poslu/zadatku posredovan percepcijom interpersonalne pravde.

Tabela 36

*Doprinos stilova rukovođenja i aspekata organizacione pravde predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na cjelokupnom uzorku*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	.033	.833	.405	.042	.033	.033
		Podržavajuće rukovođenje	.085	2.159	.031	.088	.084	.084
	2	Direktivno rukovođenje	.115	2.786	.005	.042	.109	.107
		Podržavajuće rukovođenje	-.055	-.978	.328	.088	-.039	-.037
		Distributivna pravda	-.021	-.429	.668	.045	-.017	-.016
		Proceduralna pravda	.018	.346	.729	.074	.014	.013
		Interpersonalna pravda	.301	5.536	.000	.212	.213	.212
		Informativna pravda	-.053	-.895	.371	.104	-.035	-.034
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	.074	1.931	.054	.098	.076	.074
		Podržavajuće rukovođenje	.227	5.940	.000	.235	.227	.226
	2	Direktivno rukovođenje	.154	3.867	.000	.098	.151	.144
		Podržavajuće rukovođenje	.038	.698	.486	.235	.027	.026
		Distributivna pravda	-.024	-.506	.613	.111	-.020	-.019
		Proceduralna pravda	.050	.984	.326	.165	.039	.037
		Interpersonalna pravda	.263	4.975	.000	.284	.192	.185
		Informativna pravda	.032	.562	.574	.242	.022	.021
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Direktivno rukovođenje	.059	1.498	.135	.067	.059	.059
		Podržavajuće rukovođenje	.079	2.011	.045	.085	.079	.079
	2	Direktivno rukovođenje	.132	3.210	.001	.067	.125	.123
		Podržavajuće rukovođenje	-.096	-1.718	.086	.085	-.068	-.066
		Distributivna pravda	.024	.486	.627	.085	.019	.019
		Proceduralna pravda	.026	.502	.616	.098	.020	.019
		Interpersonalna pravda	.234	4.295	.000	.187	.167	.165
		Informativna pravda	.026	.430	.667	.132	.017	.017

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 37 i Tabeli 38.

Tabela 37

*Podaci o regresionim modelima za stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.010	.004	1.685	.187			
	2	.057	.040	3.291	.004	.047	4.063	.003
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.039	.033	6.607	.002			
	2	.094	.078	5.650	.000	.056	5.010	.001
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.006	.000	.970	.380			
	2	.030	.012	1.652	.132	.024	1.986	.096

Dobijeni rezultati, na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, pokazuju da stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, ne predstavlja značajan prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja; sam prediktivni model nije statistički značajan ( $p=.187$ ) (Tabela 37). Uključivanjem organizacione pravde, u drugom koraku, modelom je objašnjeno 5,7% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 37), a značajan parcijalni prediktor predstavlja (Tabela 38) interpersonalna pravda ( $\beta=.315$ ,  $p=.000$ ).

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, objašnjava 3,9% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 37), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 38) podržavajuće rukovođenje ( $\beta=.196$ ,  $p=.000$ ). Organizaciona pravda, uključena u drugom koraku, objašnjava dodatnih 5,6% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 9,4% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 37), a značajan prediktor predstavlja (Tabela 38)

interpersonalna pravda ( $\beta=.302$ ,  $p=.000$ ). Uvođenjem organizacione pravde, u drugom koraku, podržavajuće rukovođenje prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku interpersonalna pravda ima značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos podržavajućeg rukovođenja organizacijski odgovornom postupanju posredovan percepcijom interpersonalne pravde.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, dobijeni rezultati pokazuju da stil rukovođenja i organizaciona pravda ne predstavljaju značajne prediktore odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Prediktivni model nije statistički značajan ( $p=.132$ ) (Tabela 37).



Tabela 38

*Doprinos stilova rukovođenja i aspekata organizacione pravde predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	-.003	-.058	.954	.000	-.003	-.003
		Podržavajuće rukovođenje	.101	1.836	.067	.101	.101	.101
	2	Direktivno rukovođenje	.071	1.221	.223	.000	.068	.066
		Podržavajuće rukovođenje	-.004	-.053	.958	.101	-.003	-.003
		Distributivna pravda	-.011	-.151	.880	.048	-.008	-.008
		Proceduralna pravda	.010	.138	.890	.067	.008	.007
		Interpersonalna pravda	.315	3.992	.000	.213	.216	.215
		Informativna pravda	-.125	-1.478	.140	.077	-.082	-.080
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	-.027	-.492	.623	-.020	-.027	-.027
		Podržavajuće rukovođenje	.196	3.616	.000	.195	.195	.195
	2	Direktivno rukovođenje	.058	1.026	.306	-.020	.057	.054
		Podržavajuće rukovođenje	.003	.041	.967	.195	.002	.002
		Distributivna pravda	-.007	-.099	.921	.124	-.006	-.005
		Proceduralna pravda	.069	.975	.331	.167	.054	.051
		Interpersonalna pravda	.302	3.903	.000	.297	.212	.206
		Informativna pravda	-.026	-.321	.749	.197	-.018	-.017
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Direktivno rukovođenje	.014	.261	.794	.017	.014	.014
		Podržavajuće rukovođenje	.075	1.359	.175	.075	.075	.075
	2	Direktivno rukovođenje	.072	1.221	.223	.017	.068	.067
		Podržavajuće rukovođenje	-.039	-.472	.637	.075	-.026	-.026
		Distributivna pravda	.025	.342	.733	.053	.019	.019
		Proceduralna pravda	-.012	-.159	.874	.051	-.009	-.009
		Interpersonalna pravda	.214	2.667	.008	.155	.146	.146
		Informativna pravda	-.032	-.369	.712	.082	-.020	-.020

Rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterijume i stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore, na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 39 i Tabeli 40.

Tabela 39

*Podaci o regresionim modelima za stil rukovođenja i organizacionu pravdu kao prediktore i oblike odgovornog organizacionog ponašanja kao kriterije na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	R <sup>2</sup>	Prilagođeni R <sup>2</sup>	F	p	Statistika promjene		
						Promjena R <sup>2</sup>	Promjena F	Značajnost promjene F
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	.006	.000	.943	.390			
	2	.078	.060	4.407	.000	.072	6.108	.000
Organizacijski odgovorno postupanje	1	.097	.092	17.034	.000			
	2	.191	.176	12.311	.000	.094	9.079	.000
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	.014	.008	2.205	.112			
	2	.096	.079	5.515	.000	.082	7.085	.000

Dobijeni rezultati, na poduzorku ispitanika iz Austrije, pokazuju da stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, ne predstavlja značajan prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja; sam prediktivni model nije statistički značajan ( $p=.187$ ) (Tabela 39). Uključivanjem organizacione pravde, u drugom koraku, modelom je objašnjeno 7,8% varijanse interpersonalnog odgovornog postupanja (Tabela 39), a značajan parcijalni prediktor predstavlja (Tabela 40) interpersonalna pravda ( $\beta=.302$ ,  $p=.000$ ).

Kada je riječ o organizacijski odgovornom postupanju, stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, objašnjava 9,7% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 39), a značajan parcijalni doprinos objašnjenju organizacijski odgovornog postupanja daje (Tabela 40) podržavajuće rukovođenje ( $\beta=.298$ ,  $p=.000$ ). Organizaciona pravda, uključena u drugom koraku, objašnjava dodatnih 9,4% varijanse organizacijski odgovornog postupanja. Modelom kao cjelinom objašnjeno je 19,1% varijanse organizacijski odgovornog postupanja (Tabela 39), a značajne prediktore predstavljaju (Tabela 40) direktivno rukovođenje ( $\beta=.142$ ,  $p=.011$ ), interpersonalna pravda ( $\beta=.289$ ,  $p=.000$ ) i

proceduralna pravda ( $\beta=.180$ ,  $p=.014$ ). Uvođenjem organizacione pravde, u drugom koraku, podržavajuće rukovođenje prestaje biti značajan prediktor što ukazuje na postojanje efekta medijacije. S obzirom na to da od prediktora uključenih u drugom koraku interpersonalna pravda i proceduralna pravda imaju značajan beta-ponder, može se zaključiti da je doprinos podržavajućeg rukovođenja organizacijski odgovornom postupanju posredovan percepcijom interpersonalne i proceduralne pravde.

Što se tiče odgovornog postupanja u poslu/zadatku, dobijeni rezultati pokazuju da stil rukovođenja, uključen u prvom koraku, ne predstavlja značajan prediktor odgovornog postupanja u poslu/zadatku; sam prediktivni model nije statistički značajan ( $p=.187$ ) (Tabela 39). Uključivanjem organizacione pravde, u drugom koraku, modelom je objašnjeno 9,6% varijanse odgovornog postupanja u poslu/zadatku (Tabela 40), a značajne parcijalne prediktore predstavljaju (Tabela 38) interpersonalna pravda ( $\beta=.262$ ,  $p=.000$ ), direktivno rukovođenje ( $\beta=.146$ ,  $p=.013$ ) i podržavajuće rukovođenje ( $\beta=-.157$ ,  $p=.040$ ) kao obrnuto srazmjeran prediktor.

Tabela 40

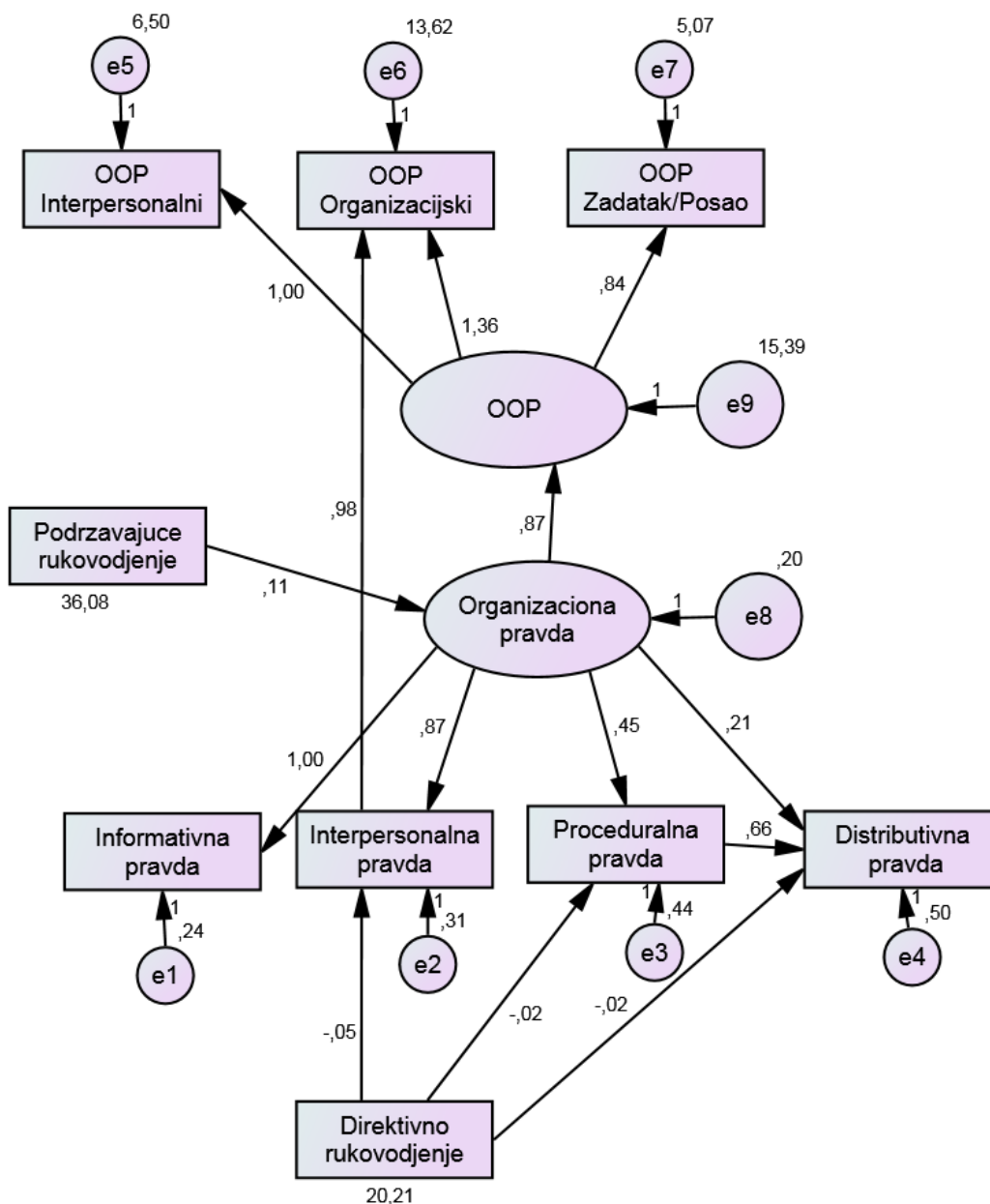
*Doprinos stilova rukovođenja i aspekata organizacione pravde predviđanju oblika odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Model	Prediktori	Beta	t	p	Korelacija nultog reda	Parcijalna korelacija	Semi parcijalna korelacija
Interpersonalno odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	.019	.326	.745	.034	.018	.018
		Podržavajuće rukovođenje	.071	1.232	.219	.075	.069	.069
	2	Direktivno rukovođenje	.108	1.827	.069	.034	.103	.099
		Podržavajuće rukovođenje	-.125	-1.625	.105	.075	-.092	-.088
		Distributivna pravda	-.041	-.616	.539	.075	-.035	-.033
		Proceduralna pravda	.106	1.372	.171	.144	.077	.075
		Interpersonalna pravda	.302	4.080	.000	.247	.225	.222
		Informativna pravda	-.021	-.250	.802	.141	-.014	-.014
Organizacijski odgovorno postupanje	1	Direktivno rukovođenje	.048	.875	.382	.112	.049	.047
		Podržavajuće rukovođenje	.298	5.445	.000	.308	.293	.291
	2	Direktivno rukovođenje	.142	2.559	.011	.112	.143	.112
		Podržavajuće rukovođenje	.047	.652	.515	.308	.037	.308
		Distributivna pravda	-.042	-.672	.502	.186	-.038	.186
		Proceduralna pravda	.180	2.473	.014	.322	.139	.322
		Interpersonalna pravda	.289	4.177	.000	.368	.230	.368
		Informativna pravda	.013	.168	.866	.326	.010	.326
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	1	Direktivno rukovođenje	.066	1.147	.252	.084	.064	.064
		Podržavajuće rukovođenje	.084	1.469	.143	.098	.082	.082
	2	Direktivno rukovođenje	.146	2.488	.013	.084	.139	.134
		Podržavajuće rukovođenje	-.157	-2.064	.040	.098	-.116	-.111
		Distributivna pravda	.008	.119	.905	.144	.007	.006
		Proceduralna pravda	.128	1.673	.095	.196	.094	.090
		Interpersonalna pravda	.262	3.578	.000	.249	.199	.193
		Informativna pravda	.039	.463	.644	.193	.026	.025

Na kraju, možemo zaključiti da je **hipoteza H3.1. djelimično prihvaćena**, i to u dijelu da su zaposleni sa višim skorovima na percepciji interpersonalne i proceduralne pravde skloniji odgovornom organizacionom ponašanju, dok je odbačena u dijelu da podržavajuće rukovođenje povećava sklonost odgovornom organizacionom ponašanju.

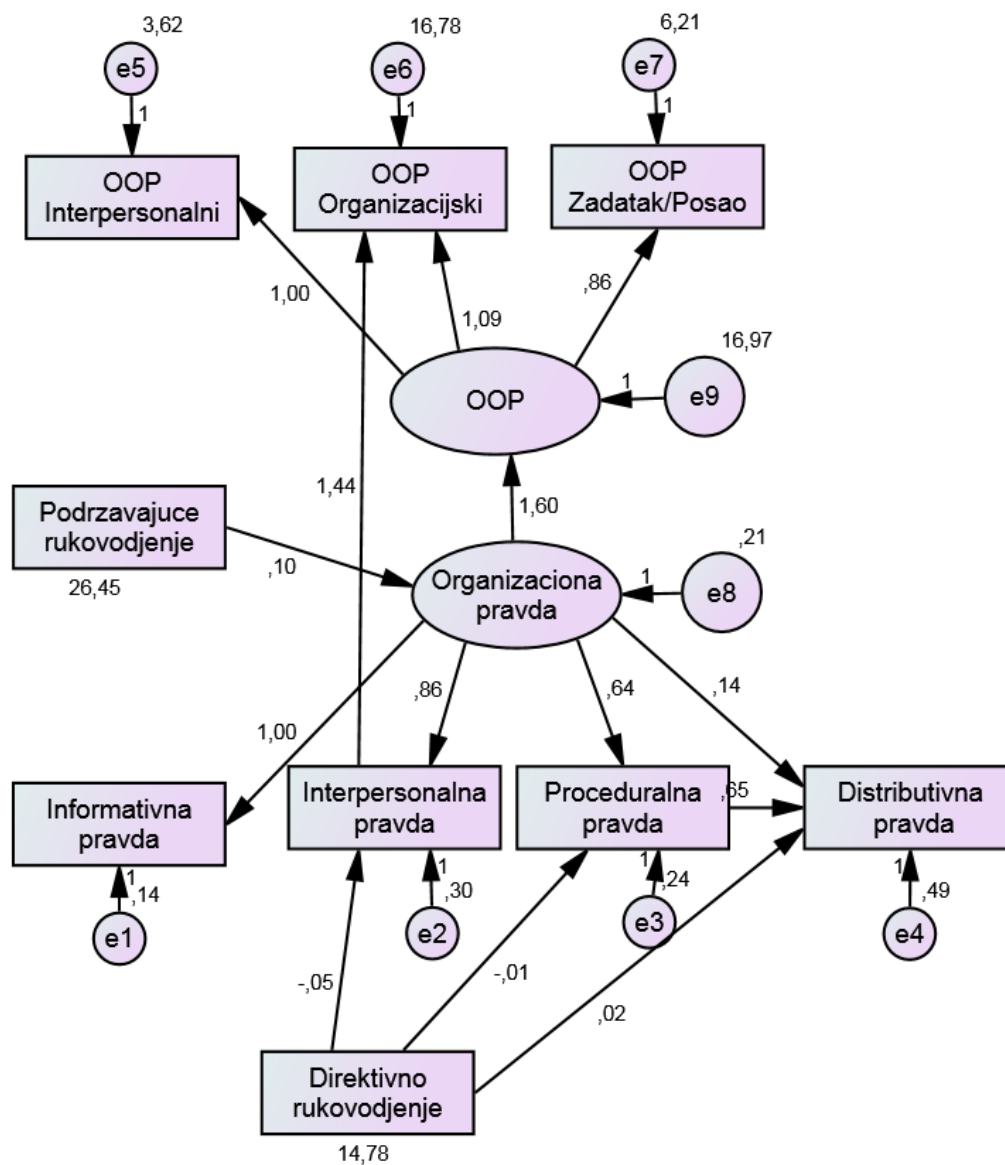
#### 10.5.2. Modeli strukture odnosa karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Na osnovu rezultata regresione analize razvijeni su strukturalni modeli odnosa stilova rukovođenja, organizacione pravde i odgovornog organizacionog ponašanja. Imajući u vidu srazmjerno visoke korelacije između tri varijable odgovornog organizacionog ponašanja, kao i srazmjerno visoke korelacije između četiri varijable organizacione pravde, modeli su razvijeni za opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja i opšti faktor organizacione pravde. To je učinjeno iz razloga parsimonije, odnosno jednostavnosti modela i lakše interpretacije dobijenih rezultata. Najprije je razvijen model na osnovu rezultata regresione analize na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, zatim je razvijen model na poduzorku ispitanika iz Austrije i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Austrije i Republike Srpske.



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 11.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 12.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiran na poduzorku ispitanika iz Austrije

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske i poduzorka ispitanika iz Austrije, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 41.

Tabela 41

*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Republika Srpska	26.73	22	.222	1.21	.98	.96	.99	.98	.02	.03
Austrija	73.08	22	.000	3.32	.95	.89	.96	.94	.08	.06

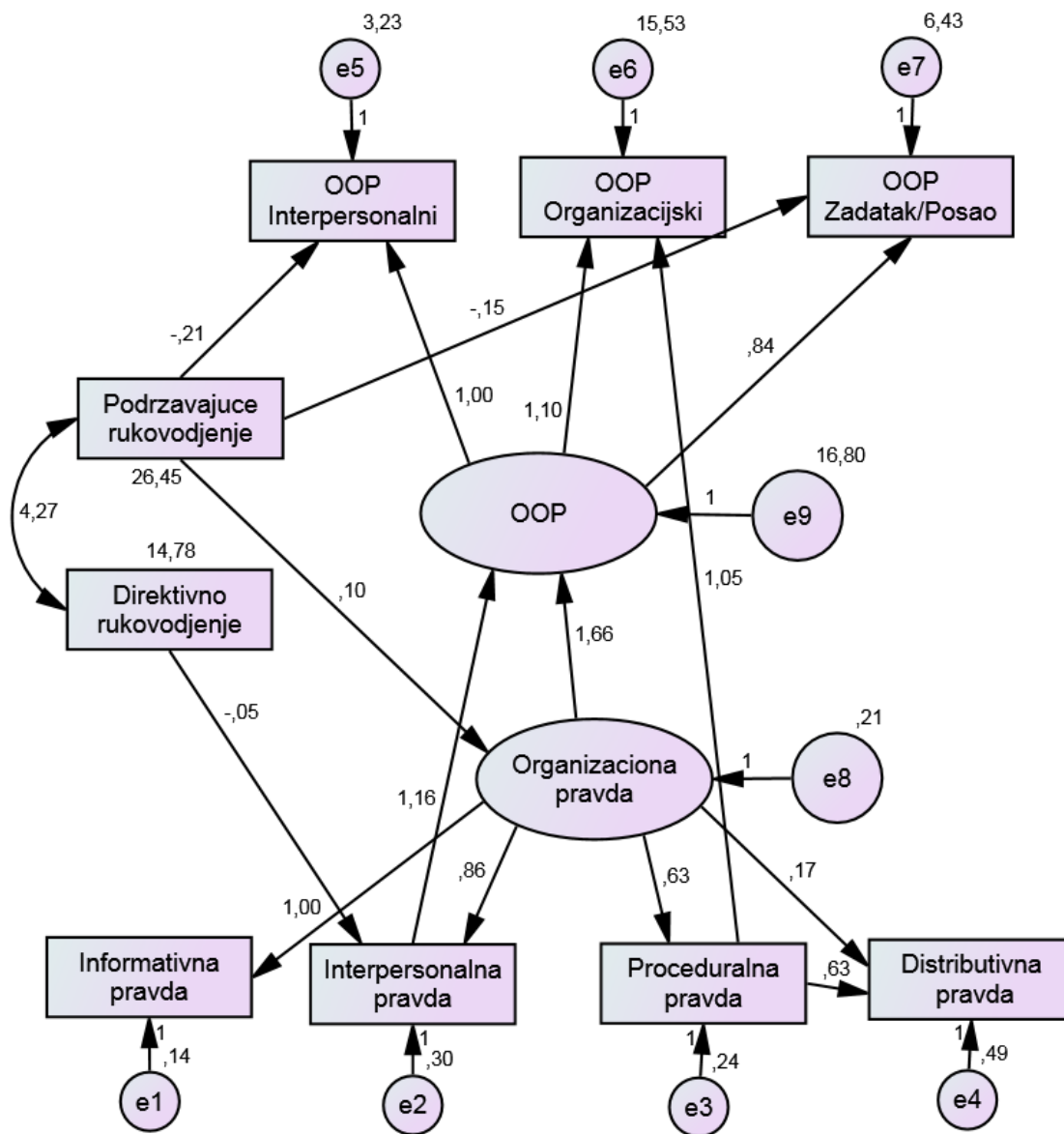
Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 41) sugerišu da se u model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nešto lošije uklapaju podaci dobijeni iz poduzorka ispitanika iz Austrije, iako se vrijednosti svih indikatora uklapanja nalaze u okviru preporučenih vrijednosti.

Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 11 i Tabela 7.1 u Prilogu 7) uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom organizacione pravde. Što se tiče odnosa pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja i organizacione pravde, organizacijski odgovorno postupanje je u pozitivnoj vezi sa interpersonalnom pravdom, i to je ujedno i najintenzivnija veza u modelu. Direktivno i podržavajuće rukovođenje nisu u direktnoj vezi sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Podržavajuće rukovođenje ima tek indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa opštim faktorom organizacione pravde, dok direktivno rukovođenje ima indirektan efekt na organizacijski odgovorno postupanje preko slabe negativne veze sa interpersonalnom pravdom. Proceduralna i distributivna pravda su takođe u slaboj negativnoj vezi sa direktivnim rukovođenjem.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testira na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 12 i Tabela 41) vrijednosti nekih indikatora

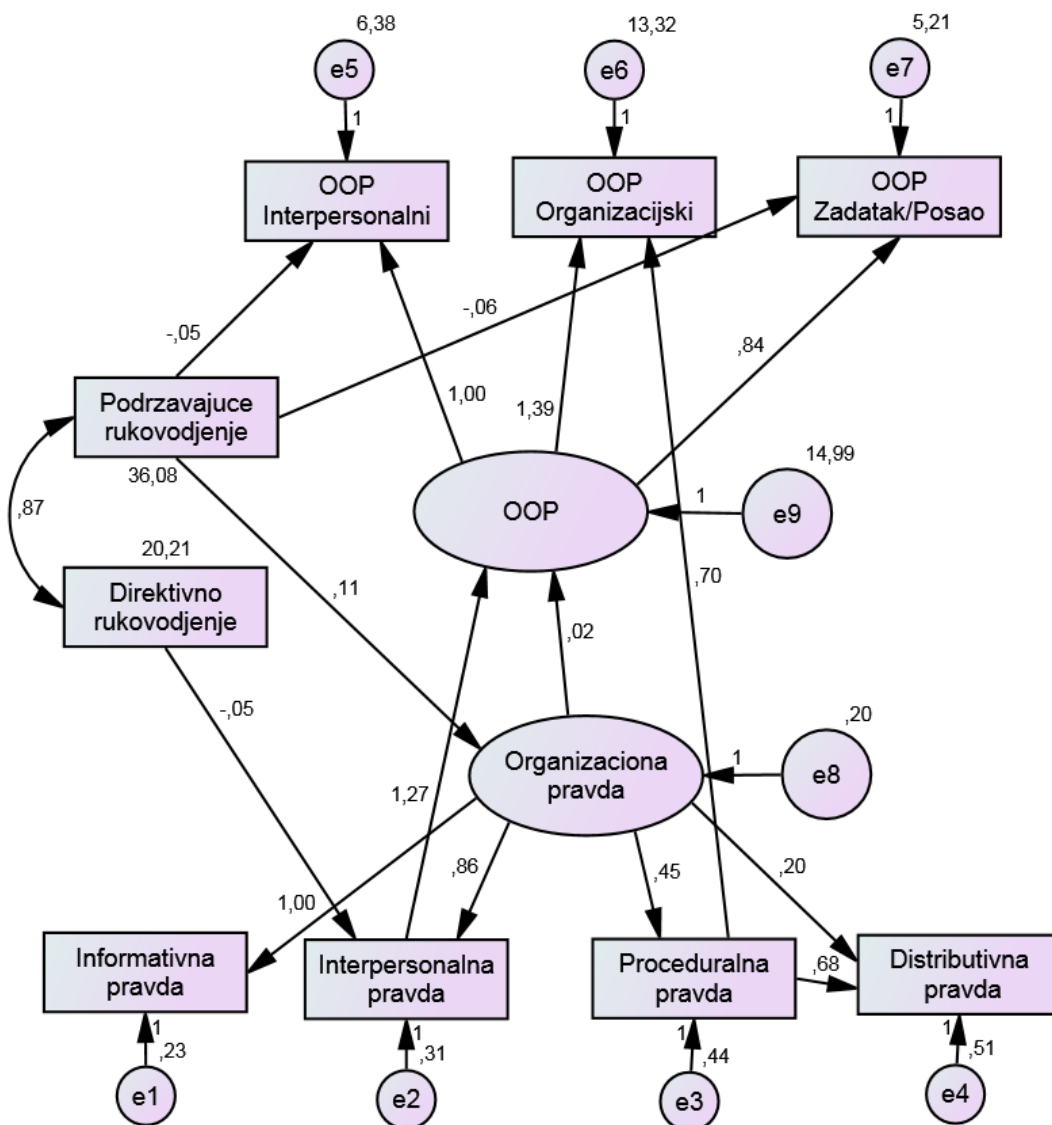


uklapanja podataka u model su nešto lošije, iako se vrijednosti svih indikatora uklapanja nalaze u okviru preporučenih vrijednosti. Vrijednost korijena iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije i vrijednost korijena iz prosječnog kvadriranog standardizovanog reziduala su bliže gornjoj preporučenoj vrijednosti (RMSEA=.08 i SRMR=.06, preporučena vrijednost RMSEA  $\leq$  .10 i preporučena vrijednost SRMR  $\leq$  .08 (Kline, 2005)). Ukoliko analiziramo veze između strukturnih elemenata (Slika 12 i Tabela 7.2 u Prilogu 7), uočavamo da je ovdje najintenzivnija direktna veza u modelu, pozitivna veza opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja i opšteg faktora organizacione pravde. Veza direktivnog rukovođenja i proceduralne pravde postaje statistički neznčajna, dok veza direktivnog rukovođenja i distributivne pravde postaje pozitivnog predznaka.



Legenda: OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 13. Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 14.* Model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testiran na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Austrije i poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije, prikazani su u Tabeli 42.

Tabela 42

*Indikatori uklapanja podataka u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Austrija	30.44	20	.063	1.52	.98	.95	.99	.98	.04	.03
Republika Srpska	27.14	20	.131	1.36	.98	.96	.99	.98	.03	.04

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 42) pokazuju da se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije isto ili čak nešto bolje uklapa u podatke iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske. Međutim, analiza intenziteta veza između strukturalnih elemenata ukazuje na postojanje razlika.

Kada se analiziraju veze u okviru modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 13 i Tabela 7.3 u Prilogu 7) uočavamo da je opšti faktor organizacione pravde u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja, što je i najintenzivnija veza u modelu. Interpersonalna pravda je takođe u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Što se tiče odnosa pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja i organizacione pravde, proceduralna pravda je u pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. Direktivno i podržavajuće rukovođenje nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Podržavajuće rukovođenje ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa opštim faktorom organizacione pravde. Direktna veza podržavajućeg rukovođenja, i to negativna veza, je prisutna sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalnim odgovornim postupanjem i odgovornim postupanjem u poslu/zadatku. Direktivno rukovođenje ima samo indirektan efekt na opšti faktor

odgovornog organizacionog ponašanje preko slabe negativne veze sa interpersonalnom pravdom.

Kada se model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testira na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 14 i Tabela 7.4 u Prilogu 7), uočavamo da veza opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja i opšteg faktora organizacione pravde postaje statistički neznačajna. Isti je slučaj i sa vezom podržavajućeg rukovođenja i interpersonalnog odgovornog postupanja, te podržavajućeg rukovođenja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Značajna je samo veza proceduralne pravde i organizacijski odgovornog postupanja.

Upoređujući model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i karakteristika organizacije razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije, uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u oba poduzorka ispitanika u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom organizacione pravde. U poduzorku ispitanika iz Austrije opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja je u pozitivnoj vezi i sa interpersonalnom pravdom. Što se tiče odnosa pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja i organizacione pravde, organizacijski odgovorno postupanje je u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u pozitivnoj vezi sa interpersonalnom pravdom, a u poduzorku ispitanika iz Austrije u pozitivnoj vezi sa proceduralnom pravdom. Stilovi rukovođenja ni u jednom poduzorku ispitanika nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Podržavajuće rukovođenje u oba poduzorka ispitanika ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa opštim faktorom organizacione pravde. Što se tiče odnosa pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja i stilova rukovođenja, interpersonalno odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku su u negativnoj vezi sa podržavajućim rukovođenjem samo u poduzorku ispitanika iz Austrije. Dobijeni rezultati sugerišu **prihvatanje hipoteze H4.1.** i to u dijelu da karakteristike organizacije, stil rukovođenja i percepcija organizacione pravde, u različitoj mjeri determinišu odgovorno organizaciono ponašanje pripadnika nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije.

## **10.6. Integralni modeli strukture odnosa odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije**

Cilj ovog istraživanja bio je i ispitati da li je za predviđanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih važnija snaga dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji ili karakteristika organizacije. Pored toga, zanimalo nas je i da li nacionalna kultura, u ovom slučaju Republike Srpske i Austrije, moderira snagu i značaj dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u predviđanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Da bi odgovorili na ova pitanja formiran je i testiran integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije. Zbog kompleksnosti modela i velikog broja varijabli koje bi bile uključene u dijagram, u model su uključeni samo opšti faktori tamo gde je to opravdano, a to su: zadovoljstvo poslom tj. zadovoljstvo međuljudskim odnosima<sup>6</sup> i zadovoljstvo nagrađivanjem<sup>7</sup>, odanost organizaciji<sup>8</sup> i organizaciona pravda<sup>9</sup>. Najprije je razvijen integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije koji se uklapa u podatke dobijene na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, zatim je

---

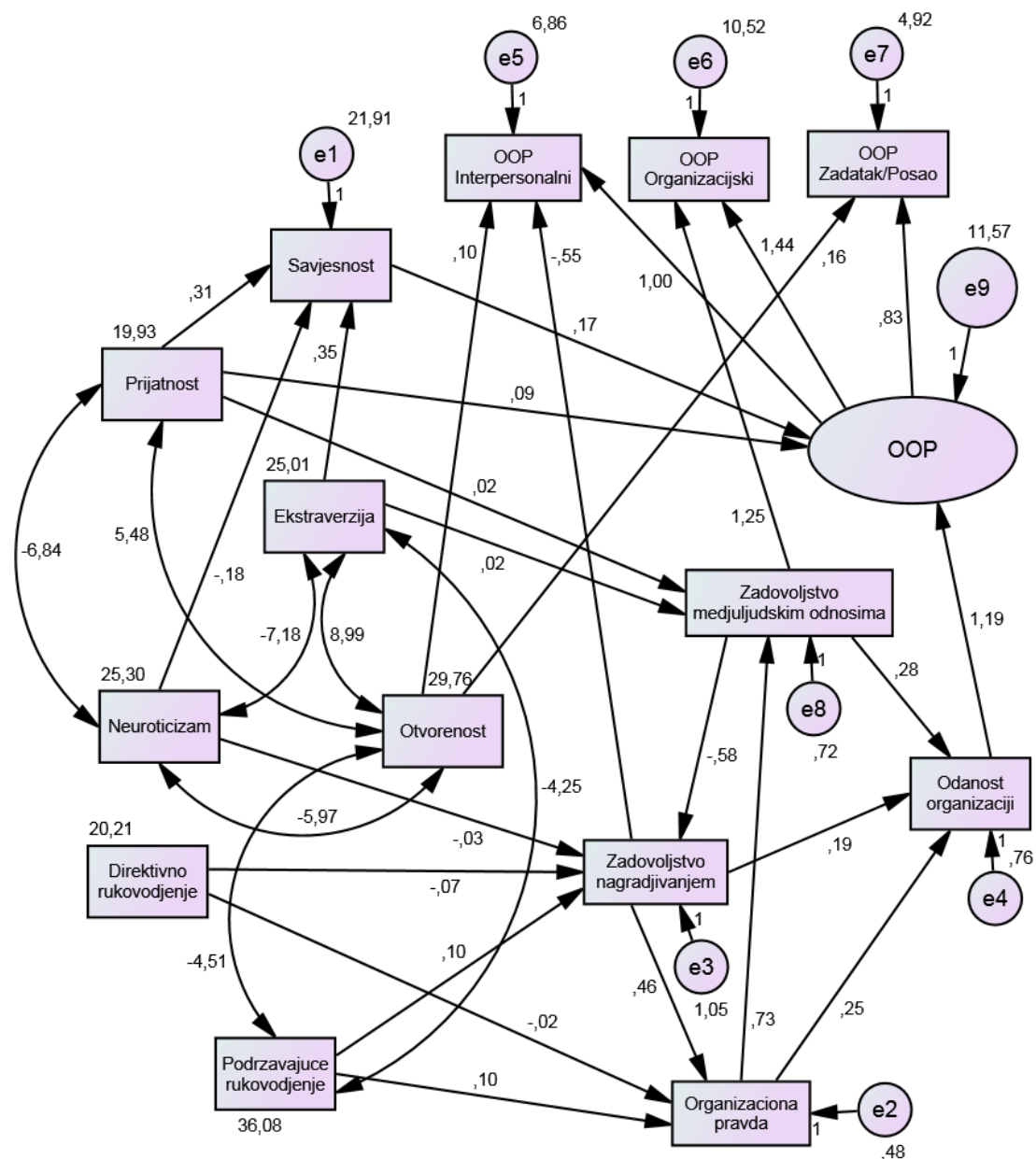
<sup>6</sup> Zadovoljstvo međuljudskim odnosima je prva glavna komponenta subskala Zadovoljstvo rukovođenjem, Zadovoljstvo saradnicima, Zadovoljstvo prirodom posla i Zadovoljstvo komunikacijom Skale zadovoljstva poslom, koja objašnjava 59,85% varijanse.

<sup>7</sup> Zadovoljstvo nagrađivanjem je prva glavna komponenta subskala Zadovoljstvo platom, Zadovoljstvo napredovanjem, Zadovoljstvo beneficijama i Zadovoljstvo nagrađivanjem Skale zadovoljstva poslom, koja objašnjava 71,56% varijanse.

<sup>8</sup> Odanost organizaciji je prva glavna komponenta subskala Afektivna odanost, Normativna odanost i Instrumentalna odanost Skale odanosti organizaciji, koja objašnjava 65,85% varijanse.

<sup>9</sup> Organizaciona pravda je prva glavna komponenta subskala Distributivna pravda, Proceduralna pravda, Interpersonalna pravda i Informativna pravda Skale odanosti organizaciji predstavlja koja objašnjava 59,68% varijanse.

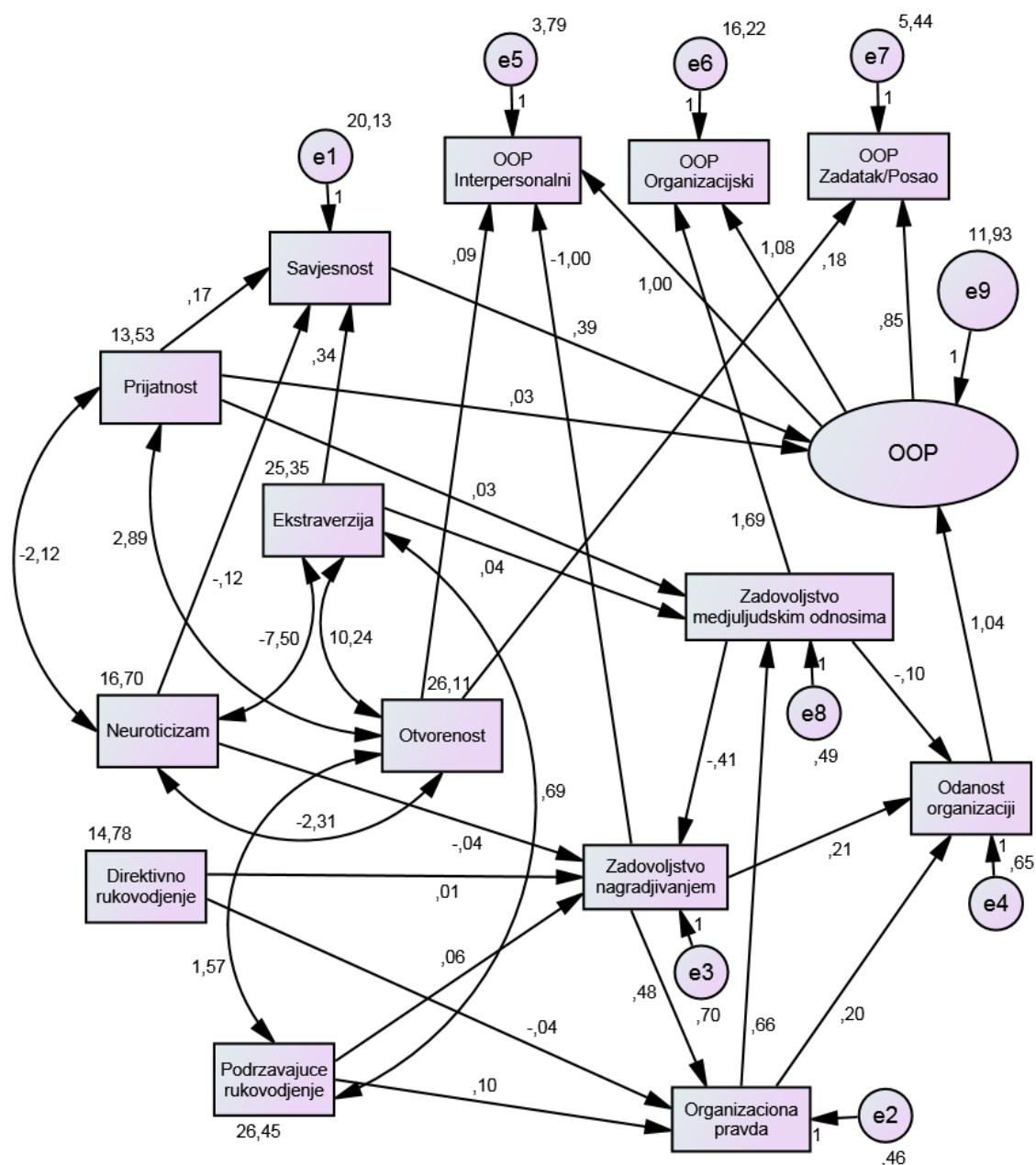
razvijen model na poduzorku ispitanika iz Austrije i testiran njegov fit na poduzorku ispitanika iz Austrije i Republike Srpske.



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 15. Integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske





**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 16.* Integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiran na poduzorku ispitanika iz Austrije

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske i poduzorka ispitanika iz Austrije, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 43.

Tabela 43

*Indikatori uklapanja podataka u integralni model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

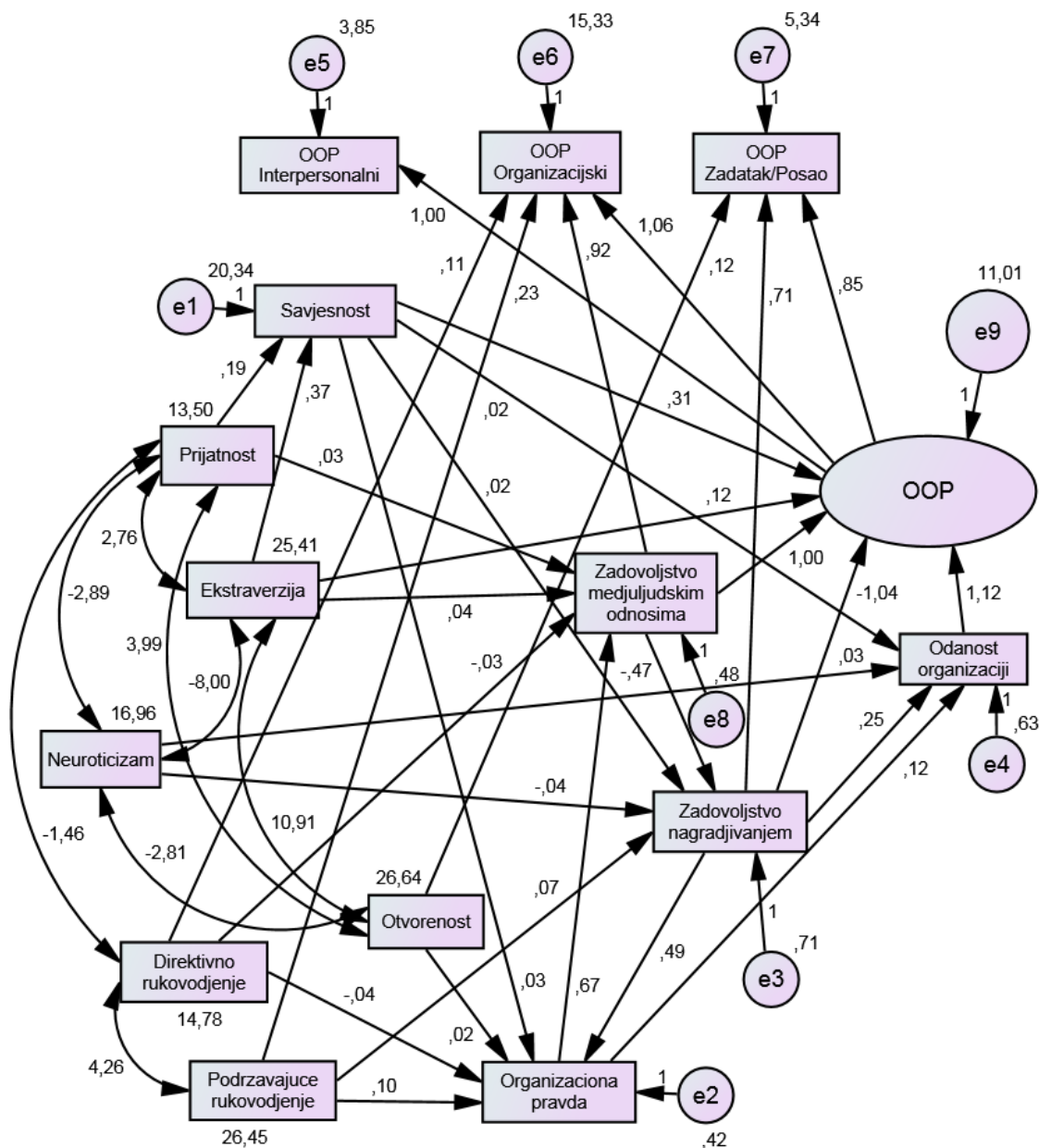
Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Republika Srpska	90.43	58	.004	1.56	0.96	0.93	0.98	0.94	0.04	.04
Austrija	195.56	58	.000	3.37	0.92	0.86	0.91	0.87	0.09	.09

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 43) pokazuju da se u integralni model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske jasno slabije uklapaju podaci dobijeni iz poduzorka ispitanika iz Austrije.

Kada se analiziraju veze u okviru integralnog modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 15 i Tabela 8.1 u Prilogu 8) uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u najintenzivnijoj direktnoj pozitivnoj vezi sa odanošću organizaciji. Zadovoljstvo poslom, odnosno zadovoljstvo nagrađivanjem i zadovoljstvo međuljudskim odnosima nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja, ali imaju indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji. Ipak, zadovoljstvo nagrađivanjem i zadovoljstvo međuljudskim odnosima su u direktnoj vezi sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja; zadovoljstvo nagrađivanjem je u negativnoj vezi sa interpersonalnim odgovornim postupanjem, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u intenzivnoj pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. Što se tiče osobina ličnosti, jedino je savjesnost u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Otvorenost je u direktnoj

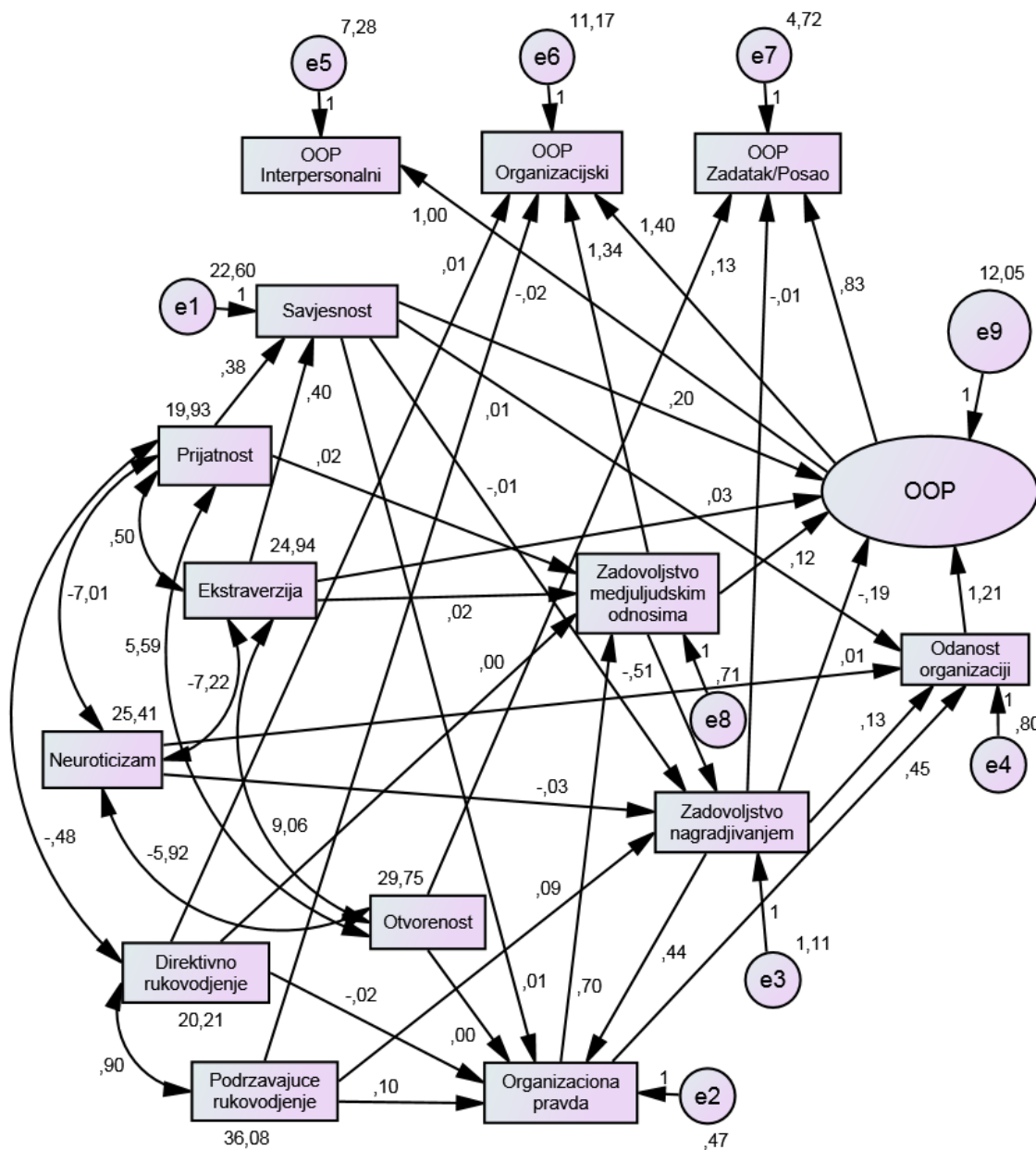
pozitivnoj vezi sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja, i to sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku i interpersonalnim odgovornim postupanjem. Konačno, karakteristike organizacije, organizaciona pravda i rukovođenje, nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Organizaciona pravda ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji. Takođe, organizaciona pravda ima indirektan efekt i na organizacijski odgovorno postupanje preko intenzivne pozitivne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Podržavajuće rukovođenje ima indirektan efekt na interpersonalno odgovorno postupanje preko pozitivne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem. Takođe, direktivno rukovođenje ima indirektan efekt na interpersonalno odgovorno postupanje preko slabe negativne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem.

Kada se integralni model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testira na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 16 i Tabela 43), neki indikatori uklapanja podataka u model imaju neprihvatljive vrijednosti. Vrijednost indeksa normiranog slaganja je ispod preporučene vrijednosti ( $NFI=.87$ ; preporučena vrijednost iznosi  $NFI \geq .90$  (Kline, 2005)), dok je vrijednost korijena iz prosječnog kvadriranog standardizovanog reziduala iznad preporučene vrijednosti ( $SRMR=.09$ ; preporučena vrijednost iznosi  $SRMR \leq .08$  (Kline, 2005)). Ukoliko ipak analiziramo veze između strukturnih elemenata (Slika 16 i Tabela 8.2 u Prilogu 8), uočavamo da neke veze postaju slabijeg intenziteta: veza podržavajućeg rukovođenja i zadovoljstva nagrađivanjem, ili prestaju da budu statistički značajne: veza direktivnog rukovođenja i zadovoljstva nagrađivanjem i veza zadovoljstva međuljudskim odnosima i opšteg faktora odanosti organizaciji, dok neke veze postaju intenzivnije: veza savjesnosti i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja, veza zadovoljstva međuljudskim odnosima i organizacijski odgovornog postupanja, te veza zadovoljstva nagrađivanjem i interpersonalnog odgovornog postupanja.



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

Slika 17. Integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije



**Legenda:** OOP – opšti faktor odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Zadataka/Posao - odgovorno postupanje u zadatku/poslu.

*Slika 18.* Integralni model strukture odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testiran na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske

Indikatori uklapanja podataka, iz poduzorka ispitanika iz Republike Srpske i poduzorka ispitanika iz Austrije, u model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, prikazani su u Tabeli 44.

Tabela 44

*Indikatori uklapanja podataka u integralni model odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije*

Uzorak	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMSEA	SRMR
Austrija	81.15	51	.005	1.59	.93	.93	.98	.95	.04	.04
Republika Srpska	180.18	51	.000	3.53	.93	.84	.92	.89	.09	.06

Dobijeni indikatori uklapanja podataka u model (Tabela 44) pokazuju da se u integralni model razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske jasno slabije uklapaju podaci dobijeni iz poduzorka ispitanika iz Austrije.

Kada se analiziraju veze u okviru integralnog modela razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije (Slika 17 i Tabela 8.3 u Prilogu 8), uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u najintenzivnijoj direktnoj pozitivnoj vezi sa odanošću organizaciji. Zadovoljstvo poslom, odnosno zadovoljstvo nagrađivanjem i zadovoljstvo međuljudskim odnosima, takođe je u intenzivnoj direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Zadovoljstvo nagrađivanjem je u negativnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja, dok je zadovoljstvo međuljudskim odnosima u pozitivnoj sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Zadovoljstvo nagrađivanjem ima i indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji. Zadovoljstvo poslom je u intenzivnoj direktnoj vezi i sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja; zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem, dok je zadovoljstvo

nagrađivanjem u pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku. Što se tiče dimenzija ličnosti, savjesnost i ekstraverzija su u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja, pri čemu je savjesnost u intenzivnijoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja od ekstraverzije. Otvorenost je u direktnoj pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku. Konačno, karakteristike organizacije, organizaciona pravda i rukovođenje, nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Organizaciona pravda ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji i pozitivne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Takođe, organizaciona pravda preko pozitivne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima ima indirektan efekt i na organizacijski odgovorno postupanje. Direktivno i podržavajuće rukovođenje su u direktnoj pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem, pri čemu je podržavajuće rukovođenje u intenzivnijoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. Podržavajuće rukovođenje ima indirektni efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne, ali vrlo slabe, veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem. Direktivno rukovođenje ima indirektni efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko negativne, ali vrlo slabe, veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima.

Kada se integralni model razvijen na poduzorku ispitanika iz Austrije testira na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske (Slika 18 i Tabela 44), neki indikatori uklapanja podataka u model imaju neprihvatljive vrijednosti. Vrijednost indeksa normiranog slaganja je ispod preporučene vrijednosti ( $NFI=.89$ ; preporučena vrijednost iznosi  $NFI \geq .90$  (Kline, 2005)), dok je vrijednost korijena iz prosječne kvadrirane greške aproksimacije i vrijednost korijena iz prosječnog kvadriranog standardizovanog reziduala blizu gornje preporučene vrijednosti ( $RMSEA=.09$  i  $SRMR=.06$ ; preporučena vrijednost iznosi  $RMSEA \leq .10$  i  $SRMR \leq .08$  (Kline, 2005)). Ukoliko ipak analiziramo veze između strukturnih elemenata (Slika 18 i Tabela 8.4 u Prilogu 8), uočavamo da veliki broj veza postaje statistički neznačajan: veza opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja sa ekstraverzijom, zadovoljstvom nagrađivanjem i zadovoljstvom međuljudskim odnosima, zatim veza podržavajućeg rukovođenja i organizacijski odgovornog postupanja, te veza zadovoljstva

nagrađivanjem i odgovornog postupanja u poslu/zadatku, kao i veza direktivnog rukovođenja i zadovoljstva međuljudskim odnosima. Neke veze su slabijeg intenziteta: veza savjesnosti i opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja, dok neke veze postaju intenzivnije: veza zadovoljstva međuljudskim odnosima i organizacijski odgovornog postupanja.

Upoređujući integralni modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i karakteristika organizacije formiran na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije uočavamo određene sličnosti i razlike između modela.

Odanost organizaciji je u najintenzivnijoj direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja u oba pouzorka ispitanika, dok je zadovoljstvo poslom u intenzivnoj direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja samo u poduzorku ispitanika iz Austrije. I to je zadovoljstvo nagrađivanjem u negativnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja, dok je zadovoljstvo međuljudskim odnosima u pozitivnoj sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske zadovoljstvo nagrađivanjem i zadovoljstvo međuljudskim odnosima imaju samo indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji, dok u poduzorku ispitanika iz Austrije zadovoljstvo nagrađivanjem ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji. Zadovoljstvo poslom je u oba poduzorka ispitanika u direktnoj vezi sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja. I to je zadovoljstvo međuljudskim odnosima u intenzivnoj pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem u oba poduzorka ispitanika, dok je zadovoljstvo nagrađivanjem u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u negativnoj vezi sa interpersonalnim odgovornim postupanjem, a u poduzorku ispitanika iz Austrije u pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku.

Što se tiče odnosa dimenzija ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, savjesnost je u najintenzivnijoj direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja u oba poduzorka ispitanika, dok je u poduzorku



ispitanika iz Austrije i ekstraverzija u direktnoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Takođe, otvorenost je u oba poduzorka ispitanika u direktnoj vezi sa pojedinačnim oblicima odgovornog organizacionog ponašanja. U oba poduzorka ispitanika otvorenost je u pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, a u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske otvorenost je u pozitivnoj vezi i sa interpersonalnim odgovornim postupanjem.

Konačno, karakteristike organizacije, organizaciona pravda i rukovođenje, nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja ni u jednom poduzorku ispitanika. Organizaciona pravda u oba poduzorka ispitanika ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji, a u poduzorku ispitanika iz Austrije i preko pozitivne i snažnije veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Takođe, organizaciona pravda u oba poduzorka ispitanika ima indirektan efekt i na organizacijski odgovorno postupanje preko intenzivne pozitivne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Podržavajuće i direktivno rukovođenje imaju indirektni efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u poduzorku ispitanika iz Austrije; podržavajuće rukovođenje preko pozitivne, ali vrlo slabe, veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje preko negativne, ali vrlo slabe, veza sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Takođe, direktivno i podržavajuće rukovođenje su u poduzorku ispitanika iz Austrije u direktnoj pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem, pri čemu je podržavajuće rukovođenje u intenzivnijoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske direktivno i podržavajuće rukovođenje imaju indirektan efekt na interpersonalno odgovorno postupanje; podržavajuće rukovođenje preko pozitivne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje preko slabe negativne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem.

Dakle, dobijeni rezultati pokazuju da najsnažniji efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih imaju stavovi prema radu i organizaciji – odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti nemaju tako snažan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji, dok se efekt karakteristika organizacije – organizacione pravde i

rukovođenja na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih ostvaruje indirektno, putem stavova prema radu i organizaciji. Pored toga, dobijeni rezultati sugerišu **prihvatanje hipoteze H4**. Nacionalna kultura, u ovom slučaju Republike Srpske i Austrije, moderira snagu i značaj dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u predviđanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

#### **10.7. Moderatorski efekt nacionalne kulture na odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja**

S obzirom da je u ovom istraživanju moderator varijabla kvalitativna varijabla – nacionalna kultura, korišten je tradicionalni pristup statističke procjene efekta moderatora. Ovaj pristup moderatorsku varijablu stavlja u korelacioni okvir, unutar kojeg je prezentovana kao treći činilac koji utiče na korelacije između dvije varijable (Chaplin, 1991; Baron & Kenny, 1986). U tom kontekstu, koristi se analiza podgrupa, kreiranih u odnosu na ostvareni rezultat na moderatorskoj varijabli. Za svaku podgrupu računa se korelacija prediktora i kriterija te se razlike u korelacijama i njihovoj statističkoj značajnosti posmatraju kao efekti moderatora (Chaplin, 1991). Ovakva analiza je primjerena kada se radi o kvalitativnom moderatoru, npr. pol, ili u našem slučaju pripadnosti nacionalnoj kulturi, i ima nekoliko prednosti, kao što su jednostavnost procedure (redukuje multivarijatnu analizu na više bivarijatnih) i interpretacije (veličina i smjer efekta moderatora očitava se direktno iz koeficijenata korelacije) (Chaplin, 1991).

Za tumačenje razlika između korelacija dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, korišten je Koenov  $q$  koeficijent (Cohen, 1988). Koenov  $q$  koeficijent predstavlja razliku između dva koeficijenta korelacije transformisana u Fišerove  $z_r$  vrijednosti ( $q = z_{r1} - z_{r2}$ ). Norme za procjenu veličine efekta su: apsolutna vrijednost  $q < .1$  – praktično nepostojeći efekat,  $.11$  do  $.3$  – mali efekat,  $.31$  do  $.5$  – umjeren efekat i  $.51$  do  $1$  – snažan efekat (Cohen, 1988).

Dobijeni rezultati (Tabela 45) ukazuju na postojanje razlika u intenzitetu veza između oblika odgovornog organizacionog ponašanja i određenih dimenzija petofaktorskog modela ličnosti u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, odnosno na postojanje moderatorskog efekta nacionalne kulture. Iako sve dobijene razlike spadaju u red malih veličina, statistički su značajne.

Tabela 45

*Razlike između korelacija odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

	Interpersonalno odgovorno postupanje			Organizacijski odgovorno postupanje			Odgovorno postupanje u poslu/zadatku			Odgovorno organizaciono ponašanje		
	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q
	r	r		r	r		r	r		r	r	
Ekst.	.146**	.334**	<b>-.20</b>	.063	.275**	<b>-.21</b>	.156**	.359**	<b>-.22</b>	.126*	.355**	<b>-.24</b>
Prij.	.202**	.136*	.07	.230**	.143*	.09	.225**	.142*	.09	.246**	.158**	.09
Savj.	.205**	.421**	<b>-.24</b>	.266**	.452**	<b>-.21</b>	.336**	.447**	<b>-.13</b>	.297**	.496**	<b>-.24</b>
Neur.	-.091	-.084	-.01	-.118*	-.073	-.04	-.090	-.160**	.07	-.114*	-.113*	.00
Otvo.	.229**	.238**	-.01	.135*	.200**	-.07	.315**	.325**	-.01	.235**	.227**	.01

Legenda: Podebljane su sve razlike između korelacija statistički značajne barem na nivou .05. Skraćenice znače: RS – Republika Srpska, AUS – Austrija, q – Koenov q koeficijent, Ekst. – ekstraverzija, Prij. – prijetnost, Savj. – savjesnost, Neuro. – neuroticizam, Otvo. – otvorenost

Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između savjesnosti i interpersonalnog odgovornog postupanja ( $q=.24$ ), organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.21$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.13$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.24$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza savjesnosti sa interpersonalnim odgovornim postupanjem ( $r=.421$  u Austriji,  $r=.205$  u Republici Srpskoj), organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.452$  u Austriji,  $r=.266$  u Republici Srpskoj), odgovornim postupanjem u poslu/zadatku ( $r=.447$  u Austriji,  $r=.336$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.229$  u Austriji,  $r=.496$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije. Takođe, postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između ekstraverzije i interpersonalnog odgovornog postupanja ( $q=.20$ ), organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.22$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.22$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.24$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza ekstraverzije sa interpersonalnim odgovornim postupanjem ( $r=.334$  u Austriji,  $r=.146$

u Republici Srpskoj), odgovornim postupanjem u poslu/zadatku ( $r=.359$  u Austriji,  $r=.156$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.355$  u Austriji,  $r=.126$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok veza ekstraverzije sa organizacijski odgovornim postupanjem, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna.

Dobijeni rezultati (Tabela 46) ukazuju na postojanje razlika u intenzitetu veza između oblika odgovornog organizacionog ponašanja i određenih stavova prema radu i organizaciji na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, odnosno na postojanje moderatorskog efekta nacionalne kulture. Iako sve dobijene razlike spadaju u red malih veličina, statistički su značajne.

Tabela 46

*Razlike između korelacija odgovornog organizacionog ponašanja i stavova prema radu i organizaciji na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

	Interpersonalno odgovorno postupanje			Organizacijski odgovorno postupanje			Odgovorno postupanje u poslu/zadatku			Odgovorno organizaciono ponašanje		
	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q
	r	r		r	r		r	r		r	r	
Afektiv. od.	.214**	.203**	.01	.414**	.301**	<b>.13</b>	.247**	.336**	-.10	.346**	.316**	.03
Normat. od.	.208**	.066	<b>.14</b>	.374**	.118*	<b>.27</b>	.227**	.273**	-.09	.318**	.165**	<b>.16</b>
Instrum. od.	.093	.024	.07	.208**	-.026	<b>.24</b>	.066	.010	.06	.152**	-.001	<b>.15</b>
Ukupno od.	.209**	.126*	.09	.403**	.166**	<b>.26</b>	.220**	.262**	-.04	.331**	.203**	<b>.14</b>
Zad. platom	.027	-.040	.07	.212**	.107	<b>.11</b>	.036	.052	-.02	.123**	.053	.07
Zad. napre.	-.030	-.046	.02	.137*	.104	.03	.082	.148**	-.07	.080	.080	.00
Zad. ruko.	.089	.136*	-.05	.253**	.360**	<b>-.12</b>	.078	.208**	<b>-.13</b>	.176**	.281**	<b>-.11</b>
Zad. benef.	-.061	-.096	.03	.106	.098	.01	.012	.006	.01	.035	.016	.02
Zad. nagra.	.016	.065	-.05	.183**	.214**	-.03	.029	.157**	<b>-.13</b>	.102	.172**	-.07
Zad. sarad.	.087	.214**	<b>-.13</b>	.165**	.331**	<b>-.18</b>	.029	.150**	<b>-.12</b>	.119*	.275**	<b>-.16</b>
Zad. p. p.	.199**	.370**	<b>-.19</b>	.408**	.377**	.04	.280**	.488**	<b>-.25</b>	.347**	.456**	<b>-.13</b>
Zad. komu.	.126*	.204**	-.08	.342**	.360**	-.02	.107	.254**	<b>-.15</b>	.240**	.318**	-.08
Ukup. z. p.	.077	.136*	-.06	.316**	.340**	-.03	.114*	.255**	<b>-.15</b>	.213**	.286**	-.08

**Legenda:** Podebljane su sve razlike između korelacija statistički značajne barem na nivou .05. Skraćenice znače: RS – Republika Srpska, AUS – Austrija, q – Koenov q koeficijent, Afektiv. od. – afektivna odanost, Normat. od. – normativna odanost, Instrum. od. – instrumentalna odanost, Ukupno od. – ukupni skor na Skali odanosti organizaciji, Zad. platom – zadovoljstvo platom, Zad. napre. – zadovoljstvo napredovanjem, Zad. ruko. – zadovoljstvo rukovodenjem, Zad. benef. – zadovoljstvo beneficijama, Zad. nagra. – zadovoljstvo nagrađivanjem, Zad. sarad. – zadovoljstvo saradnicima, Zad. p. p. – zadovoljstvo prirodom posla, Zad. komu. – zadovoljstvo komunikacijom, Ukup. z. p. – ukupni skor na Skali zadovoljstva poslom

Kada je riječ o vezama između odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze

između afektivne odanosti i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.13$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pri čemu je ova veza jača u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske ( $r=.414$  u Republici Srpskoj,  $r=.301$  u Austriji). Takođe, postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između normativne odanosti i interpersonalnog odgovornog postupanja ( $q=.14$ ), organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.27$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.16$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza normativne odanosti sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.374$  u Republici Srpskoj,  $r=.118$  u Austriji) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.318$  u Republici Srpskoj,  $r=.165$  u Austriji) je jača u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, dok veza normativne odanosti sa interpersonalnim odgovornim postupanja, za razliku od poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u poduzorku ispitanika iz Austrije nije statistički značajna. Postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između instrumentalne odanosti i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.24$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.15$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza instrumentalne odanosti sa organizacijski odgovornim postupanjem i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja, za razliku od poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u poduzorku ispitanika iz Austrije nije statistički značajna. Konačno, postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između ukupnog skora odanosti organizaciji i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.26$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.14$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza ukupnog skora odanosti organizaciji sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.403$  u Republici Srpskoj,  $r=.166$  u Austriji) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.331$  u Republici Srpskoj,  $r=.203$  u Austriji) je jača u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske.

Što se tiče veza između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva platom i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.11$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pri čemu ova veza, za razliku od poduzorka ispitanika iz Republike Srpske, u poduzorku ispitanika iz Austrije nije statistički značajna.

Postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva rukovođenjem i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.12$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.13$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.11$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza zadovoljstva rukovođenjem sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.306$  u Austriji,  $r=.253$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.261$  u Austriji,  $r=.176$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok veza zadovoljstva rukovođenjem sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Takođe, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva nagrađivanjem i odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.13$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pri čemu ova veza, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Rezultati pokazuju da postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva saradnicima i interpersonalnog odgovornog postupanja ( $q=.13$ ), organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.18$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.22$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.16$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Pokazalo se da je veza zadovoljstva saradnicima sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.331$  u Austriji,  $r=.165$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.275$  u Austriji,  $r=.119$  u Republici Srpskoj) jača na poduzorku ispitanika iz Austrije, dok veza zadovoljstva saradnicima sa interpersonalnim odgovornim postupanjem i odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Rezultati pokazuju da postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva prirodom posla i interpersonalnog odgovornog postupanja ( $q=.19$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.25$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.13$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza zadovoljstva prirodom posla sa interpersonalnim odgovornim postupanjem ( $r=.370$  u Austriji,  $r=.199$  u Republici Srpskoj), odgovornim postupanjem u poslu/zadatku ( $r=.488$  u Austriji,  $r=.280$  u Republici Srpskoj) i ukupnim

skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.456$  u Austriji,  $r=.347$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije. Postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između zadovoljstva komunikacijom i odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.15$ ), pri čemu ova veza, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Konačno, postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između ukupnog skora zadovoljstva poslom i odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.15$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza ukupnog skora zadovoljstva poslom sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku ( $r=.114$  u Republici Srpskoj,  $r=.255$  u Austriji) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije.

Dobijeni rezultati (Tabela 47) ukazuju na postojanje razlika u intenzitetu veza između oblika odgovornog organizacionog ponašanja i određenih karakteristika organizacije u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, odnosno na postojanje moderatorskog efekta nacionalne kulture. Iako sve dobijene razlike spadaju u red malih veličina, statistički su značajne.

Tabela 47

*Razlike između korelacija odgovornog organizacionog ponašanja i karakteristika organizacije na poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

	Interpersonalno odgovorno postupanje			Organizacijski odgovorno postupanje			Odgovorno postupanje u poslu/zadatku			Odgovorno organizaciono ponašanje		
	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q	RS	AUS	q
	r	r		r	r		r	r		r	r	
Direk. ruk.	.000	.034	-.03	-.020	.112*	<b>-.13</b>	.017	.084	-.07	-.005	.091	-.10
Podrž. ruk.	.101	.075	.03	.195**	.308**	<b>-.12</b>	.075	.098	-.02	.151**	.201**	-.05
Distr. pra.	.048	.075	-.03	.124*	.186**	-.06	.053	.144**	-.09	.094	.159**	-.07
Proce. pra.	.067	.144**	-.08	.167**	.322**	<b>-.16</b>	.051	.196**	<b>-.15</b>	.119*	.262**	<b>-.15</b>
Inter. pra.	.213**	.247**	-.04	.297**	.368**	-.08	.155**	.249**	-.10	.262**	.335**	-.08
Infor. pra.	.077	.141*	-.06	.197**	.326**	<b>-.14</b>	.082	.193**	<b>-.11</b>	.146**	.262**	<b>-.12</b>
Ukup. pra.	.124*	.189**	-.07	.249**	.382**	<b>-.15</b>	.106	.246**	<b>-.14</b>	.194**	.321**	<b>-.14</b>

*Legenda:* Podebljane su sve razlike između korelacija statistički značajne barem na nivou .05. Skraćenice znače: RS – Republika Srpska, AUS – Austrija, q – Koenov q koeficijent, Direk. ruk. – direktivno rukovođenje, Podrž. ruk. – podržavajuće rukovođenje, Distr. pra. – distributivna pravda, Proce. pra. – proceduralna pravda, Inter. pra. – interpersonalna pravda, Infor. pra. – informativna pravda, Ukup. pra. – ukupni skor na Skali organizacione pravde

Kada je riječ o vezama između stila rukovođenja i odgovornog organizacionog ponašanja, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze

između direktivnog rukovođenja i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.13$ ) i podržavajućeg rukovođenja i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.12$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza podržavajućeg rukovođenja sa organizacijski odgovornim postupanjem je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije ( $r=.308$  u Austriji,  $r=.195$  u Republici Srpskoj), dok veza direktivnog rukovođenja sa organizacijski odgovornim postupanjem, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna.

Što se tiče veza između organizacione pravde i odgovornog organizacionog ponašanja, rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika u intenzitetu veze između proceduralne pravde i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.16$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.15$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.15$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza proceduralne pravde sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.322$  u Austriji,  $r=.167$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.262$  u Austriji,  $r=.119$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok veza proceduralne pravde sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Takođe, rezultati pokazuju da postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između informativne pravde i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.14$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.11$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.12$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza informativne pravde sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.326$  u Austriji,  $r=.197$  u Republici Srpskoj) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.262$  u Austriji,  $r=.146$  u Republici Srpskoj) je jača u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok veza informativne pravde sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna. Konačno, postoji i statistički značajna razlika u intenzitetu veze između ukupnog skora organizacione pravde i organizacijski odgovornog postupanja ( $q=.15$ ), odgovornog postupanja u poslu/zadatku ( $q=.14$ ) i ukupnog skora odgovornog organizacionog ponašanja ( $q=.14$ ) u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije. Veza ukupnog skora organizacione



pravde sa organizacijski odgovornim postupanjem ( $r=.249$  u Republici Srpskoj,  $r=.282$  u Austriji) i ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja ( $r=.194$  u Republici Srpskoj,  $r=.321$  u Austriji) je jača u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, dok veza ukupnog skora organizacione pravde sa ukupnim skorom odgovornog organizacionog ponašanja, za razliku od poduzorka ispitanika iz Austrije, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske nije statistički značajna.

Na kraju, možemo zaključiti da je **hipoteza H4. prihvaćena.**

### 10.8. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi

Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja između zaposlenih iz Republike Srpske i zaposlenih iz Austrije ispitane su *t-testom za nezavisne uzorke* (Tabela 48).

Tabela 48

*Razlike u izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Republike Srpske i zaposlenih iz Austrije*

Odgovorno organizaciono ponašanje	Uzorak	N	M	SD	t	df	p	Eta <sup>2</sup>
Interpersonalno odgovorno postupanje	Republika Srpska	332	29.42	4.746	-3.117	649	.002	.015
	Austrija	319	28.27	4.676				
Organizacijski odgovorno postupanje	Republika Srpska	332	47.82	6.544	-7.412	649	.000	.078
	Austrija	319	43.95	6.769				
Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Republika Srpska	332	27.019	4.046	-2.359	649	.019	.008
	Austrija	319	26.236	4.423				

Rezultati (Tabela 48) ukazuju na postojanje statistički značajnih razlika, malog i umjerenog intenziteta, između zaposlenih iz Republike Srpske i zaposlenih iz Austrije u nivou izraženosti sva tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Zaposleni iz Republike Srpske ostvaruju više skorove na interpersonalnom

odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku od zaposlenih iz Austrije.

Dakle, možemo zaključiti da je **hipoteza H5.1. prihvaćena.**

### 10.9. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih

Za ispitivanje razlika u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih korištena je multivarijantna analiza varijanse (MANOVA) i post-hok testovi *Tukey-Kramer test* i *Dunett's C test*, a za neke analize i *t-test za nezavisne uzorke*.

Tabela 49

*Multivarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža*

Uzorak	Demografske karakteristike	Wilks' Lambda	F	df	df greške	p	Parcijalni eta <sup>2</sup>
Ukupni	Pol	.985	3.314	3	642	.020	.015
	Starost	.968	1.735	12	1704	.054	.011
	Nivo obrazovanja	.960	2.213	12	1704	.009	.014
	Dužina radnog staža	.983	1.257	9	1570	.256	.006
Republika Srpska	Pol	.993	.819	3	328	.484	.007
	Starost	.954	1.298	12	860	.214	.016
	Nivo obrazovanja	.918	2.369	12	860	.005	.028
	Dužina radnog staža	.972	1.047	9	793	.401	.010
Austrija	Pol	.968	3.365	3	310	.019	.032
	Starost	.965	.931	12	826	.515	.012
	Nivo obrazovanja	.942	1.572	12	826	.094	.020
	Dužina radnog staža	.982	.624	9	762	.777	.006

Dobijeni rezultati (Tabela 49) pokazuju da u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske postoji statistički značajna razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na nivo obrazovanja zaposlenih ( $F(12, 860)=2.37$ ,  $p=.005$ , Wilks' Lambda=.92, parcijalni eta<sup>2</sup>=.028), dok u poduzorku ispitanika iz Austrije postoji statistički značajna razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pol zaposlenih ( $F(3, 310)=3.36$ ,  $p=.019$ , Wilks' Lambda=.97, parcijalni eta<sup>2</sup>=.032). Posmatrano

u cjelokupnom uzorku ispitanika, postoji statistički značajna razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pol ( $F(3, 642)=3.31, p=.020$ , Wilks' Lambda=.98, parcijalni  $\eta^2=.015$ ) i nivo obrazovanja zaposlenih ( $F(12, 1704)=2.21, p=.009$ , Wilks' Lambda=.96, parcijalni  $\eta^2=.014$ ).

Kada se varijable odgovornog organizacionog ponašanja posmatraju pojedinačno, uočavamo statistički značajne polne razlike (Tabela 50) u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja u cjelokupnom uzorku ispitanika ( $F(1)=3.89, p=.049$ , parcijalni  $\eta^2=.006$ ). Osobe ženskog pola pokazuju više skorove na interpersonalnom odgovornom postupanju ( $M=29.26, SD=.264$ ) od osoba muškog pola ( $M=28.53, SD=.260$ ). Međutim, računanjem Bonferroni korekcije ( $p<.017$ ) polne razlike u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja postaju statistički neznačajne. Stoga su razlike testirane i *t-testom za nezavisne uzorke*, a dobijeni rezultati pokazuju da su razlike između muškaraca i žena u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja statistički značajne ( $t(644)=-1.972, p=.049$ ).

Tabela 50

*Univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pol zaposlenih*

Uzorak	Odgovorno organizaciono ponašanje	Pol	N	M	SD	F	df	p	Parcijalni eta <sup>2</sup>
Ukupni	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	328	28.53	.260	3.887	1	.049	.006
		Ženski	318	29.26	.264				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Muški	328	45.81	.380	.404	1	.525	.001
Republika Srpska	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	318	46.15	.386	.050	1	.823	.000
		Ženski	318	26.71	.233				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Muški	318	26.63	.237	.671	1	.413	.002
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	165	29.21	4.747	.199	1	.656	.001
		Ženski	167	29.63	4.730				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Muški	165	47.65	7.284	.122	1	.727	.000
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	167	47.99	6.237	.064	1	.800	.000
		Ženski	167	27.10	3.881				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Muški	167	26.94	4.213	.002	1	.965	.000
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	163	27.85	4.857	3.691	1	.056	.012
		Ženski	151	28.85	4.387				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Muški	163	43.94	7.088	.064	1	.800	.000
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	151	44.13	5.724	.002	1	.965	.000
		Ženski	151	26.31	4.565				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Muški	163	26.31	4.565	.002	1	.965	.000
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Muški	151	26.29	4.159	.002	1	.965	.000
		Ženski	151	26.29	4.159				

U Tabeli 51 prikazane su univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na starost zaposlenih.

Tabela 51

*Univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na starost zaposlenih*

Uzorak	Odgovorno organizaciono ponašanje	Starost	N	M	SD	F	df	p	Parcijalni eta <sup>2</sup>
Ukupni	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 25 god.	104	28.26	4.660	1.186	4	.316	.007
		26-35 god.	279	29.03	4.744				
		36 - 45 god.	151	28.91	4.735				
		46-55 god.	88	28.50	5.006				
		56 god. i više	29	30.16	4.008				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 25 god.	104	44.18	6.540	4.316	4	.002	.026
		26-35 god.	279	46.15	7.146				
		36 - 45 god.	151	46.29	6.717				
		46-55 god.	88	45.38	6.812				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 25 god.	104	26.29	4.559	.632	4	.640	.004
		26-35 god.	279	26.67	4.206				
		36 - 45 god.	151	26.83	4.024				
46-55 god.		88	26.33	4.439					
Republika Srpska	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 25 god.	20	28.45	4.273	1.603	4	.173	.019
		26-35 god.	156	29.54	4.525				
		36 - 45 god.	95	29.14	4.799				
		46-55 god.	46	29.14	5.661				
		56 god. i više	15	32.13	3.314				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 25 god.	20	46.80	6.613	3.275	4	.012	.039
		26-35 god.	156	47.97	6.790				
		36 - 45 god.	95	46.89	6.555				
		46-55 god.	46	47.86	7.172				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 25 god.	20	25.90	3.275	1.277	4	.279	.015
		26-35 god.	156	27.09	3.789				
		36 - 45 god.	95	26.78	4.159				
46-55 god.		46	27.17	4.724					
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 25 god.	84	28.22	4.771	.181	4	.948	.002
		26-35 god.	123	28.38	4.949				
		36 - 45 god.	56	28.54	4.643				
		46-55 god.	42	27.79	4.126				
		56 god. i više	14	28.05	3.675				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 25 god.	84	43.56	6.405	1.359	4	.248	.017
		26-35 god.	123	43.85	6.946				
		36 - 45 god.	56	45.26	6.922				
		46-55 god.	42	42.66	5.249				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 25 god.	84	26.38	4.826	.749	4	.559	.009
		26-35 god.	123	26.14	4.644				
		36 - 45 god.	56	26.92	3.820				
46-55 god.		42	25.41	3.957					
		56 god. i više	14	25.93	3.430				

Dobijeni rezultati ukazuju na statistički značajnu razliku u izraženosti organizacijski odgovornog postupanja s obzirom na starost zaposlenih (Tabela 51) u cjelokupnom uzorku ispitanika ( $F(4)= 4.316, p=.002$ , parcijalni  $\eta^2=.026$ ) i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske ( $F(4)=3.275, p=.012$ , parcijalni  $\eta^2=.039$ ). I računanjem Bonferroni korekcije ( $p<.017$ ) razlike u izraženosti organizacijski odgovornog postupanja s obzirom na starost, u oba uzorka ispitanika, ostaju statistički značajne. S obzirom da u ćelijama sa različitom starošću imamo nejednak broj ispitanika, a da je Levene test pokazao da su varijanse jednake ( $F(4, 646)=.52, p=.723$  za cjelokupni uzorak ispitanika;  $F(4, 327)=1.50, p=.202$  za poduzorak ispitanika iz Republike Srpske), za naknadna poređenja je korišten *Tukey-Kramer test*.

Tabela 52

*Rezultati Tukey-Kramer testa za starost i organizacijski odgovorno postupanje na ukupnom uzorku ispitanika*

Odgovorno organizaciono ponašanje	(I) Starost	(J) Starost	Razlika AS (I-J)	Standardna greška	p
Organizacijski odgovorno postupanje	Do 25 god.	26 - 35 god.	-1.9705	.78827	.092
		36 - 45 god.	-2.1063	.87430	.114
		46 - 55 god.	-1.1963	.99377	.749
		56 god. i više	-5.6210*	1.44081	.001
	26 - 35 god.	Do 25 god.	1.9705	.78827	.092
		36 - 45 god.	-.1358	.69317	1.000
		46 - 55 god.	.7742	.83885	.888
		56 god. i više	-3.6504	1.33866	.051
	36 - 45 god.	Do 25 god.	2.1063	.87430	.114
		26 - 35 god.	.1358	.69317	1.000
		46 - 55 god.	.9100	.92016	.860
		56 god. i više	-3.5146	1.39105	.086
	46 - 55 god.	Do 25 god.	1.1963	.99377	.749
		26 - 35 god.	-.7742	.83885	.888
		36 - 45 god.	-.9100	.92016	.860
		56 god. i više	-4.4246*	1.46909	.023
	56 god. i više	Do 25 god.	5.6210*	1.44081	.001
		26 - 35 god.	3.6504	1.33866	.051
		36 - 45 god.	3.5146	1.39105	.086
		46 - 55 god.	4.4246*	1.46909	.023

Naknadna poređenja pomoću *Tukey-Kramer testa* (Tabela 52), na cjelokupnom uzorku ispitanika, ukazuju na statistički značajnu razliku između zaposlenih starosti 56 godina i više, koji su najskloniji organizacijski odgovornom postupanju ( $M=53.47$ ,

$SD=4.240$ ), i zaposlenih starosti do 25 godina koji su najmanje skloni organizacijski odgovornom postupanju ( $M=46.80$ ,  $SD=6.613$ ). Zaposleni starosti 46–55 godina takođe su manje skloni organizacijski odgovornom postupanju ( $M=47.86$ ,  $SD=7.172$ ) od zaposlenih starosti 56 godina i više. Zaposleni starosti 26–35 godina ( $M=47.97$ ,  $SD=6.790$ ) i 36–45 godina ( $M=46.89$ ,  $SD=7.172$ ) ne razlikuju se značajno ni od grupe zaposlenih koji su najskloniji organizacijski odgovornom postupanju (starosti 56 god. i više) ni od grupa zaposlenih koji su manje skloni organizacijski odgovornom postupanju (starosti do 25 god. i 46-55 god.), niti se međusobno razlikuju.

Tabela 53

*Rezultati Tukey-Kramer testa za starost i organizacijski odgovorno postupanje na uzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	(I) Starost	(J) Starost	Razlika AS (I-J)	Standardna greška	p
Organizacijski odgovorno postupanje	Do 25 god.	26 - 35 god.	-1.1668	1.58606	.948
		36 - 45 god.	-.0934	1.64291	1.000
		46 - 55 god.	-1.0569	1.78862	.976
		56 god. i više	-6.6679*	2.28094	.030
	26 - 35 god.	Do 25 god.	1.1668	1.58606	.948
		36 - 45 god.	1.0734	.86907	.731
		46 - 55 god.	.1099	1.12041	1.000
		56 god. i više	-5.5011*	1.80522	.021
	36 - 45 god.	Do 25 god.	.0934	1.64291	1.000
		26 - 35 god.	-1.0734	.86907	.731
		46 - 55 god.	-.9635	1.19953	.930
		56 god. i više	-6.5745*	1.85537	.004
	46 - 55 god.	do 25 god.	1.0569	1.78862	.976
		26 - 35 god.	-.1099	1.12041	1.000
		36 - 45 god.	.9635	1.19953	.930
		56 god. i više	-5.6110*	1.98555	.040
	56 god. i više	Do 25 god.	6.6679*	2.28094	.030
		26 - 35 god.	5.5011*	1.80522	.021
		36 - 45 god.	6.5745*	1.85537	.004
		46 - 55 god.	5.6110*	1.98555	.040

Naknadna poređenja pomoću *Tukey-Kramer testa* (Tabela 53), na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, govore da zaposleni starosti 56 godina i više pokazuju statistički značajno viši nivo organizacijski odgovornog postupanja ( $M=49.80$ ,  $SD=5.979$ ) u odnosu na sve ostale starosne grupe zaposlenih: do 25 godina starosti ( $M=44.18$ ,

$SD=6.540$ ), 26–35 godina starosti ( $M=46.15$ ,  $SD=7.146$ ), 36–45 godina starosti ( $M=46.29$ ,  $SD=6.717$ ), 46–55 godina starosti ( $M=45.38$ ,  $SD=6.812$ ), koje su manje sklone organizacijski odgovornom postupanju i međusobno se ne razlikuju.



Tabela 54

*Univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na nivo obrazovanja zaposlenih*

Uzorak	Odgovorno organizaciono ponašanje	Nivo obrazovanja	N	M	SD	F	df	p	Parcijalna eta <sup>2</sup>
Ukupni	Interpersonalno odgovorno postupanje	OŠ ili manje	14	25.63	2.647	2.726	4	.029	.017
		Zanat	65	28.59	5.759				
		Srednja škola	207	28.54	4.857				
		Viša škola	40	29.96	4.407				
		Fakultet ili postd.	14	29.12	4.486				
	Organizacijski odgovorno postupanje	OŠ ili manje	14	43.47	5.578	.922	4	.451	.006
		Zanat	65	46.11	8.068				
		Srednja škola	207	45.50	7.411				
		Viša škola	40	45.53	7.175				
		Fakultet ili postd.	14	46.31	6.371				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	OŠ ili manje	14	25.93	2.495	2.333	4	.054	.014
		Zanat	65	26.84	4.336				
Srednja škola		207	25.98	4.539					
Viša škola		40	27.68	3.734					
	Fakultet ili postd.	14	26.91	4.120					
Republika Srpska	Interpersonalno odgovorno postupanje	OŠ ili manje	3	23.28	3.729	2.536	4	.040	.030
		Zanat	44	28.77	6.198				
		Srednja škola	103	28.878	4.451				
		Viša škola	20	30.35	4.955				
		Fakultet ili postd.	162	29.94	4.341				
	Organizacijski odgovorno postupanje	OŠ ili manje	3	50.67	4.726	.525	4	.717	.006
		Zanat	44	47.72	8.345				
		Srednja škola	103	47.24	7.077				
		Viša škola	20	47.16	7.171				
		Fakultet ili postd.	162	48.24	6.077				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	OŠ ili manje	3	26.33	2.082	1.002	4	.406	.012
		Zanat	44	27.42	4.098				
Srednja škola		103	26.38	4.198					
Viša škola		20	27.15	3.883					
	Fakultet ili postd.	162	27.32	3.970					
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	OŠ ili manje	11	26.27	2.054	.895	4	.467	.011
		Zanat	21	28.21	4.830				
		Srednja škola	104	28.20	5.228				
		Viša škola	20	29.57	3.871				
		Fakultet ili postd.	163	28.30	4.490				
	Organizacijski odgovorno postupanje	OŠ ili manje	11	41.51	4.027	.752	4	.557	.009
		Zanat	21	42.75	6.408				
		Srednja škola	104	43.78	7.365				
		Viša škola	20	43.91	6.977				
		Fakultet ili postd.	163	44.38	6.083				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	OŠ ili manje	11	25.82	2.676	1.861	4	.117	.023
		Zanat	21	25.62	4.663				
Srednja škola		104	25.59	4.842					
Viša škola		20	28.21	3.596					
	Fakultet ili postd.	163	26.51	4.238					

U Tabeli 54 prikazane su univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na nivo obrazovanja zaposlenih. Dobijeni rezultati

ukazuju na statistički značajnu razliku u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja s obzirom na nivo obrazovanja zaposlenih u cjelokupnom uzorku ispitanika ( $F(4)=2.726$ ,  $p=.029$ , parcijalni  $\eta^2=.017$ ) i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske ( $F(4)=2.536$ ,  $p=.040$ , parcijalni  $\eta^2=.030$ ). Međutim, računanjem Bonferroni korekcije ( $p<.017$ ) razlike u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja s obzirom na nivo obrazovanja zaposlenih, u oba uzorka, postaju statistički neznačajne. Ipak, sprovedena su i naknadna poređenja. S obzirom da u ćelijama sa različitim nivoima obrazovanja imamo nejednak broj ispitanika, a da je Levene test pokazao da varijanse nisu jednake ( $F(4, 646)=3.07$ ,  $p=.016$  za cjelokupni uzorak ispitanika;  $F(4, 327)=2.63$ ,  $p=.035$  za poduzorak ispitanika iz Republike Srpske), za naknadna poređenja je korišten *Dunett's C test*.

Tabela 55

*Rezultati Dunett's C testa za nivo obrazovanja i interpersonalno odgovorno postupanje na cjelokupnom uzorku ispitanika*

Odgovorno organizaciono ponašanje	(I) Nivo obrazovanja	(J) Nivo obrazovanja	Razlika AS (I-J)	Standardna greška
Interpersonalno odgovorno postupanje	OŠ ili manje	Zanat	-2.9630	1.00544
		Srednja škola	-2.9067*	.78398
		Viša škola	-4.3288*	.99305
		Fakultet ili postd.	-3.4877*	.75006
	Zanat	OŠ ili manje	2.9630	1.00544
		Srednja škola	.0562	.79006
		Viša škola	-1.3659	.99785
		Fakultet ili postd.	-.5247	.75641
	Srednja škola	OŠ ili manje	2.9067*	.78398
		Zanat	-.0562	.79006
		Viša škola	-1.4221	.77423
		Fakultet ili postd.	-.5810	.41938
	Viša škola	OŠ ili manje	4.3288*	.99305
		Zanat	1.3659	.99785
		Srednja škola	1.4221	.77423
		Fakultet ili postd.	.8411	.73985
	Fakultet ili postd.	OŠ ili manje	3.4877*	.75006
		Zanat	.5247	.75641
		Srednja škola	.5810	.41938
		Viša škola	-.8411	.73985

\*  $p < .025$

Naknadna poređenja pomoću *Dunett's C testa* (Tabela 55), na cjelokupnom uzorku, ukazuju na statistički značajnu razliku između zaposlenih sa završenom osnovnom školom

ili manje, koji su najmanje skloni interpersonalnom odgovornom postupanju ( $M=25.63$ ,  $SD=2.647$ ), i zaposlenih sa završenom srednjom školom ( $M=28.54$ ,  $SD=4.857$ ), višom školom ( $M=29.96$ ,  $SD=4.407$ ) i fakultetom ili postdiplomskim studijem ( $M=29.12$ ,  $SD=4.486$ ) koji su skloniji interpersonalnom odgovornom postupanju i međusobno se ne razlikuju. Zaposleni sa završenim zanatom ( $M=28.59$ ,  $SD=5.759$ ) ne razlikuju se značajno ni od grupe zaposlenih koji su najmanje skloni organizacijski odgovornom postupanju (završena osnovna škola ili manje) ni od grupa zaposlenih koji su skloniji organizacijski odgovornom postupanju (završena srednja škola, viša škola, fakultet ili postdiplomski studij).

Tabela 56

*Rezultati Dunett's C testa za nivo obrazovanja i interpersonalno odgovorno postupanje na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

Odgovorno organizaciono ponašanje	(I) Nivo obrazovanja	(J) Nivo obrazovanja	Razlika AS (I-J)	Standardna greška
Interpersonalno odgovorno postupanje	OŠ ili manje	Zanat	-5.4941	2.34688
		Srednja škola	-5.6001	2.19708
		Viša škola	-7.0714	2.42128
		Fakultet ili postd.	-6.6645	2.17972
	Zanat	OŠ ili manje	5.4941	2.34688
		Srednja škola	-.1059	1.03216
		Viša škola	-1.5773	1.44940
		Fakultet ili postd.	-1.1703	.99465
	Srednja škola	OŠ ili manje	5.6001	2.19708
		Zanat	.1059	1.03216
		Viša škola	-1.4713	1.19168
		Fakultet ili postd.	-1.0644	.55558
	Viša škola	OŠ ili manje	7.0714	2.42128
		Zanat	1.5773	1.44940
		Srednja škola	1.4713	1.19168
		Fakultet ili postd.	.4069	1.15935
	Fakultet ili postd.	OŠ ili manje	6.6645	2.17972
		Zanat	1.1703	.99465
		Srednja škola	1.0644	.55558
		Viša škola	-.4069	1.15935

\*  $p < .025$

Naknadna poređenja pomoću *Dunett's C testa* (Tabela 56), na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, nisu pokazala značajne razlike u izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja između grupa zaposlenih sa različitim nivoom obrazovanja.

U Tabeli 57 prikazane su univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža zaposlenih.

Tabela 57

*Univarijantne razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža zaposlenih*

Uzorak	Odgovorno organizaciono ponašanje	Dužina radnog staža	N	AS	SD	F	df	p	Parcijalni $\eta^2$
Ukupni	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 5 god.	254	29.05	4.504	.823	3	.481	.004
		6 - 15 god.	243	28.49	4.819				
		16 - 25 god.	87	29.23	5.623				
		Preko 26 god.	67	28.97	4.016				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 5 god.	254	45.72	6.657	.842	3	.471	.004
		6 - 15 god.	243	45.73	7.198				
		16 - 25 god.	87	46.12	6.962				
		Preko 26 god.	67	47.14	6.942				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 5 god.	254	26.89	4.134	1.130	3	.336	.005
		6 - 15 god.	243	26.27	4.209				
		16 - 25 god.	87	26.98	4.855				
		Preko 26 god.	67	26.55	3.968				
Republika Srpska	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 5 god.	106	29.83	4.366	1.759	3	.155	.016
		6 - 15 god.	147	28.79	4.764				
		16 - 25 god.	45	30.36	5.428				
		Preko 26 god.	34	29.66	4.587				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 5 god.	106	48.12	6.614	1.466	3	.224	.013
		6 - 15 god.	147	47.04	6.794				
		16 - 25 god.	45	48.46	6.506				
		Preko 26 god.	34	49.39	7.327				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 5 god.	106	27.23	3.683	1.023	3	.383	.009
		6 - 15 god.	147	26.64	3.952				
		16 - 25 god.	45	27.76	4.782				
		Preko 26 god.	34	27.05	4.462				
Austrija	Interpersonalno odgovorno postupanje	Do 5 god.	148	28.50	4.535	.234	3	.873	.002
		6 - 15 god.	96	28.03	4.891				
		16 - 25 god.	42	28.03	5.639				
		Preko 26 god.	33	28.27	3.247				
	Organizacijski odgovorno postupanje	Do 5 god.	148	28.27	4.676	.264	3	.851	.003
		6 - 15 god.	96	43.99	6.153				
		16 - 25 god.	42	43.74	7.375				
		Preko 26 god.	33	43.61	6.617				
	Odgovorno postupanje u poslu/zadatku	Do 5 god.	148	26.66	4.426	.958	3	.413	.009
		6 - 15 god.	96	25.69	4.537				
		16 - 25 god.	42	26.15	4.851				
		Preko 26 god.	33	26.03	3.378				

Dobijeni rezultati pokazuju da nema statistički značajnih razlika u izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža zaposlenih (Tabela 57) niti u cjelokupnom uzorku ispitanika, niti u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije.

Konačno, rezimirajući dobijene rezultate uočavamo da u poduzorku ispitanika iz Austrije nisu dobijene statistički značajne razlike u nivou izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske dobijena je statistički značajnu razlika u nivou izraženosti organizacijski odgovornog postupanja s obzirom na starost zaposlenih. Pokazalo se da su organizacijski odgovornom postupanju najskloniji zaposlenici starosti 56 godina i više, dok su zaposlenici starosti do 26 godina, 36–45 godina starosti i 46–55 godina starosti manje skloni organizacijski odgovornom postupanju. Posmatrano u cjelokupnom uzorku ispitanika, dobijeni rezultati ukazuju na statistički značajnu razliku u nivou izraženosti interpersonalnog odgovornog postupanja s obzirom na pol i nivo obrazovanja zaposlenih, te statistički značajnu razliku u nivou izraženosti organizacijski odgovornog postupanja s obzirom na starost zaposlenih. Pokazalo se da su interpersonalnom odgovornom postupanju sklonije osobe ženskog pola. Kada je riječ o stepenu obrazovanja, rezultati pokazuju da su interpersonalnom odgovornom postupanju najmanje skloni zaposlenici sa završenom osnovnom školom ili manje, dok su zaposlenici sa završenom srednjom školom, višom školom i fakultetom ili postdiplomskim studijem skloniji interpersonalnom odgovornom postupanju. Vezano za starost, dobijeni rezultati pokazuju da su organizacijski odgovornom postupanju najskloniji zaposlenici starosti 56 godina i više, dok su zaposlenici starosti do 25 godina najmanje skloni organizacijski odgovornom postupanju. I što se tiče radnog staža, dobijeni rezultati pokazuju da nema statistički značajnih razlika u nivou izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža zaposlenih.

Na kraju, možemo zaključiti da je **hipoteza H6.1. većim dijelom prihvaćena**, i to u pogledu razlika u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pol, starost i stepen obrazovanja, dok je odbačena u pogledu razlika u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža.

## **IV DISKUSIJA**

Glavni cilj ovog rada bio je utvrditi da li dimenzije petofaktorskog modela ličnosti, stavovi prema radu i organizaciji i karakteristike organizacije predviđaju odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, te koja od ovih karakteristika u najvećoj mjeri predviđa odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Takođe, željeli smo da ispitamo da li nacionalna kultura moderira odnos između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Pored ovog glavnog cilja, cilj istraživanja je bio i ispitati razlike u pogledu izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na neke demografske varijable, kao što su pol, starost, nivo obrazovanja i dužina radnog staža, te pripadnost nacionalnoj kulturi. Diskusija rezultata će slijediti prikaz rezultata prema hipotezama.

### **11.1. Dimenzije petofaktorskog modela ličnost i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih**

#### **11.1.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu dimenzija petofaktorskog modela ličnosti**

Ekstraverzija predstavlja značajan pozitivni prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije, te značajan pozitivni prediktor odgovornog postupanja u poslu/zadatku, u poduzorku ispitanika iz Austrije. Ovaj nalaz je u skladu sa nalazima dosadašnjih istraživanja. Rezultati meta-analize Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) ukazuju na pozitivnu korelaciju između ekstraverzije i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam i generalizovano povinovanje. Sing i Sing (Singh & Singh, 2009) su utvrdili značajne pozitivne korelacije između ekstraverzije i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, učtivost, savjesnost i građanska vrlina. Akinbode (Akinbode, 2011) je utvrdio značajne pozitivne korelacije između ekstraverzije i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalno pomaganje, individualna inicijativa i personalno zalaganje. Konačno, rezultati studije Organa i saradnika (Organ et al., 2006) pokazuju da su ekstravertne osobe osjetljive na svoje socijalno okruženje i sklone pružiti pomoć drugima i

da u tome nalaze neku vrstu zadovoljstva. Budući da su osobe sa izraženom ekstraverzijom društvene, aktivne i entuzijastične, te uporne i energične (McCrae & Costa, 1990) razumljivo je da su sklone pomaganju i saradnji sa drugim članovima organizacije i ulaganju dodatnog napora i istrajnosti u poslu.

Prijatnost predstavlja značajan pozitivni prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja i organizacijski odgovornog postupanja, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske. I ovaj nalaz je u skladu sa nalazima dosadašnjih istraživanja. Tako, na primjer, Mount i saradnici (Mount et al., 1998) izvještavaju o pozitivnoj korelaciji između prijatnosti i interpersonalnih performansi zaposlenih. Van Scotter i Motowidlo (Van Scotter & Motowidlo, 1996) su utvrdili snažnu pozitivnu korelaciju između prijatnosti i interpersonalne facilitacije. Lepain i Van Dajn (LePine & Van Dyne, 2001) su utvrdili da je prijatnost u pozitivnoj korelaciji sa kooperativnim ponašanjem zaposlenih. Vit i saradnici (Witt et al., 2002) navode da zaposleni sa izraženom prijatnošću pokazuju viši nivo interpersonalne kompetencije. Sing i Sing (Singh & Singh, 2009) su utvrdili da je prijatnost značajan pozitivni prediktor dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, srčanost i učtivost. Osobe izražene prijatnosti su ljubazne, saosjećajne i kooperativne (McCrae & Costa, 1990), stoga je razumljivo da su sklone interpersonalnom odgovornom postupanju i organizacijski odgovornom postupanju. Takođe, rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) pokazuju da je prijatnost značajan pozitivni prediktor dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalni altruizam i generalizovano povinovanje.

Savjesnost predstavlja značajan pozitivni prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku, u sva tri uzorka ispitanika, te značajan pozitivni prediktor organizacijski odgovornog postupanja, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije. To je nalaz koji je i očekivan. Savjesnost teorijski može biti značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja jer obezbeđuje organizovanost i usmjerenost koji su za takvo ponašanje neophodni (McCrae & Costa, 1999). Naime, tendencije ponašanja ljudi sa izraženom savjesnošću uključuju odgovornost, pouzdanost, samodisciplinovanost, odlučnost, brižnost, orijentisanost na postignuće, upornost, istrajnost i efikasnost (McCrae & Costa, 1999). Savjesnost se od početka



ispitivanja odnosa između dispozicijskih varijabli i radnog ponašanja zaposlenih pokazuje značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog radnog ponašanja. Rezultati istraživanja pokazuju da savjesne osobe postižu bolje radne performanse (Barrick & Mount, 1991) i da mogu uspješno obavljati posao sa minimumom nadzora pri čemu su vrijedne, efikasne i pouzdane (Morgeson et al., 2005). Takođe, pokazalo se da su savjesne osobe sklone preuzimanju inicijative u rješavanju problema u poslu pri čemu su metodične i temeljite (Witt et al., 2002). Rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) pokazuju da svjesnost predstavlja najsnažniji pozitivni prediktor dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalni altruizam i generalizovano povinovanje. I u naknadno provedenim primarnim studijama savjesnost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako su, na primjer, Konovski i Organ (Konovsky & Organ, 1996) utvrdili da savjesnost predstavlja značajan pozitivni prediktor tri oblika odgovornog organizacionog ponašanja: generalizovano povinovanje, interpersonalni altruizam i preformanse zadatka. Takođe, u studiji Singa i Singa (Singh & Singh, 2009) savjesnost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom četiri oblika odgovornog organizacionog ponašanja: generalizovano povinovanje, srčanost, građanska vrlina i učtivost.

Otvorenost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, te značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog postupanja u poslu/zadatku, u sva tri uzorka ispitanika. Ovaj nalaz je u skladu sa nalazima dosadašnjih istraživanja. U studijama Akinboda (Akinbode, 2011), Azimzada, Kabirija i Asadija (Azimzade, Khabiri & Asadi, 2010), te Van Emerika i Juvema (Van Emmerik & Euwema, 2007) otvorenost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja. U studiji Elenaina (Elanain, 2007) otvorenost se među dimenzijama petofaktorskog modela ličnosti pokazala najsnažnijim pozitivnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja. U studiji Usmana (Usman, 2004) otvorenost se pokazala značajnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja. Otvorene osobe lakše ostvaruju interakciju sa drugim ljudima (McCrae & Costa, 1999), što je važan preduslov interpersonalnog odgovornog postupanja na radnom mjestu (Nikolaou &

Robertson, 2001). Takođe, otvorene osobe vrednuju znanje, imaju široke interese i naglašene kreativne tendencije (McCrae & Costa, 1999), stoga nije teško razumjeti da su sklone odgovornom postupanja u poslu/zadatku.

U ovom istraživanju neuroticizam se nije pokazao značajnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja. To je nalaz koji i jeste i nije očekivan. Budući da su emocionalno nestabilne osobe preopterećene svojim problemima i stoga nemaju potrebnu psihičku snagu da pomognu drugima (Organ et al., 2006), razumno je očekivati da su emocionalno stabilne osobe te koje su otvorenije za probleme drugih i sklonije odgovornom organizacionom ponašanju. Međutim, niti rezultati dosadašnjih istraživanja odnosa emocionalne stabilnosti i odgovornog organizacionog ponašanja nisu konzistentni. Tako na primjer, Riouk i Pene (Rioux & Penner, 2001) izvještavaju o pozitivnim korelacijama između emocionalne stabilnosti i dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja: altruizam, savjesnost, građanska vrlina, učtivost i srčanost. S druge strane, Usman (Usman, 2004) izvještava da je emocionalna nestabilnost u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa interpersonalnim odgovornim postupanjem.

Na kraju treba istaći da se među dimenzijama petofaktorskog modela ličnosti jedino savjesnost pokazala značajnim pozitivnim prediktorom sva tri ispitivana oblika odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku. I u studijama drugih autora savjesnost se pokazala naj snažnijim pozitivnim prediktorom većine ispitivanih dimenzija odgovornog organizacionog ponašanja. Ovakvi nalazi upućuju na pretpostavku da je savjesnost vjerovatno glavni prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

#### 11.1.2. Modeli strukture odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Upoređujući model odnosa odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika iz Austrije, uočavamo da je opšti faktor odgovornog organizacionog

ponašanja u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa otvorenošću, a u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Austrije u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa savjesnošću. Takođe, rezultati testiranja razlika u intenzitetu veza između odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pokazuju da je veza između savjesnosti i ispitivanih oblika odgovornog organizacionog ponašanja intenzivnija u poduzorku ispitanika iz Austrije.

Pretpostavljamo da razlog dobijenih nalaza leži u vrijednostima nacionalne kulture Republike Srpske i Austrije. Potvrdu za ovu pretpostavku potražili smo u studijama drugih autora. Međutim, postoji vrlo malo interkulturalnih studija o odnosu odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija petofaktorskog modela ličnosti (Xu, 2004). Ipak, postojeće studije sugerišu da kulturne vrijednosti moderiraju odnos između karakteristika ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Paine & Organ, 2000). Moderatorski efekt kulturnih vrijednosti ilustruju rezultati studije Tanga i Ibrahima (Tang & Ibrahim, 1998). Oni su ispitali uticaj organizacijski zasnovanog samopoštovanja i generalnog samopoštovanja na oblike odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalni altruizam i generalizovano povinovanje u uzorku zaposlenih iz Sjedinjenih Američkih Država i uzorku zaposlenih sa Bliskog istoka (Egipat i Saudijska Arabija). Pokazalo se da organizacijski zasnovano samopoštovanje obašnja veći dio varijanse interpersonalnog altruizma i generalizovanog povinovanja u uzorku zaposlenih sa Bliskog istoka, nego u uzorku zaposlenih iz Sjedinjenih Američkih Država. Takođe, generalno samopoštovanje se pokazalo značajnim prediktorom interpersonalnog altruizma i generalizovanog povinovanja samo u uzorku zaposlenih sa Bliskog istoka. Interesantno, Nikolaou i Robertson (Nikolaou & Robertson, 2001) u studiji sprovednoj u Grčkoj nisu utvrdili značajne korelacije između dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Pokazalo se da aktivnosti kojima se u ajetemima opisuje odgovorno organizaciono ponašanje zaposleni smatraju dijelom svog posla odnosno ponašanjem u radnoj ulozi.

Rezultati većine dosadašnjih istraživanja pokazuju da je odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih u najsnažnijoj vezi sa savjesnošću (Organ & Ryan, 1995). Isti rezultat

dobijen je u našem istraživanju u poduzorku ispitanika iz Austrije. Međutim, u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske odgovorno organizaciono ponašanje je u najsnažnijoj vezi sa otvorenošću. Rezultati Ksuove (Xu, 2004) studije sugerišu da veza savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih može biti oslabljena distancom moći. Naime, Ksu (Xu, 2004) je ispitivao odnos dimenzija petofaktorskog modela ličnosti i odgovornog organizacionog ponašanja u uzorku zaposlenih iz kulture sa visokom distancom moći (Kina) i uzorku zaposlenih iz kulture sa niskom distancom moći (Sjedinjene Američke Države). Utvrdio je da je veza savjesnosti i odgovornog organizacionog ponašanja snažnija u uzorku zaposlenih iz kulture sa niskom distancom moći. U našem istraživanju, kulturu Austrije karakteriše niska distanca moći, a kulturu Republike Srpske karakteriše visoka distanca moći. U kulturama sa visokom distancom moći postoji snažan naglasak na raspodjeli uloga i moći (Hofstede, 2001), stoga ne iznenađuje da su savjesni zaposleni manje spremni na demonstriranje odgovornog organizacionog ponašanja budući da se takvo ponašanje u ovom kontekstu može posmatrati kao osporavanje postojećih pravila i procedura i nepoštovanje onih koji u organizaciji imaju moć (Xu, 2004). S druge strane, nije teško razumjeti da su upravo maštovite, pronicljive i kreativne odnosno otvorene osobe te koje u rigidnijoj strukturi češće pronalaze način i prostor za demonstriranje različitih oblika odgovornog organizacionog ponašanja. Konačno, u studiji Elenaina (Elanain, 2007) sprovedenoj na uzorku zaposlenih iz Ujedinjenih Arapskih Emirata, čiju kulturu takođe karakteriše visoka distanca moći, otvorenost se pokazala najsnažnijim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja.

## **11.2. Stavovi prema radu i organizaciji i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih**

### **11.2.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu stavova prema radu i organizaciji**

Zadovoljstvo poslom predstavlja značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja u sva tri uzorka ispitanika. Konkretnije, šest od osam ispitivanih aspekata zadovoljstva poslom pokazalo se značajnim prediktorima ispitivanih oblika odgovornog

organizacionog ponašanja zaposlenih. To je nalaz koji je očekivan. Naime, Organ (Organ, 1988) je prvi pretpostavio da zadovoljstvo poslom predstavlja značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Svoju pretpostavku je temeljio na teoriji socijalne razmjene. Prema ovoj teoriji ljudi nastoje da uspostave ravnotežu između onog što daju i dobijaju u socijalnoj razmjeni (Blau, 1964). Organ (Organ, 1988) je pretpostavio da kontekst međusobne razmjene podstiče zaposlene na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja – ukoliko su zadovoljni poslom zaposleni organizaciji uzvraćaju ponašanjem od koga organizacija ima koristi odnosno demonstriraju odgovorno organizaciono ponašanje. Ovu pretpostavku među prvima su podržali rezultati studije Viliijamsa i Andersona (Williams & Anderson, 1991). Pokazalo se da su zaposleni koji su zadovoljni poslom skloniji diskrecionim ponašanjima u korist organizacije (Williams & Anderson, 1991). I rezultati drugih studija potvrđuju Organovu pretpostavku. Tako su Organ i Lingl (Organ & Lingl, 1995) u meta-analizi 15 studija utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Takođe, Organ i Rajan (Organ & Ryan, 1995) su u meta-analizi 28 studija utvrdili pozitivne korelacije između zadovoljstva poslom i oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: interpersonalni altruizam, generalizovano povinovanje, savjesnost i srčanost. Konačno, i rezultati relativno novije meta-analize Džadža i saradnika (Judge et al., 2001a) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

U ovom istraživanju zadovoljstvo napredovanjem se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja i organizacijski odgovornog postupanja u cjelokupnom uzorku ispitanika. S obzirom da napredovanje u poslu omogućava lični rast i razvoj, više odgovornosti i povećanje socijalnog statusa (Robbins, 1993; Spector, 2008), ne iznenađuje da zaposleni koji su zadovoljni napredovanjem organizaciji uzvraćaju lojalnošću i povinovanjem, te pomaganjem i saradnjom sa drugim članovima organizacije. Zadovoljstvo rukovođenjem se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom organizacijski odgovornog postupanja u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije. Zadovoljstvo zaposlenih raste kada rukovodilac pokazuje razumjevanje, uvažava mišljenje zaposlenih i pokazuje lični interes za zaposlene (Robbins,

1993). Rukovodilac je taj koji pred zaposlenima predstavlja organizaciju, stoga je razumljivo da zaposleni koji su zadovoljni rukovođenjem organizaciji uzvraćaju organizacijskim odgovornim postupanjem. Zadovoljstvo prirodom posla se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom sva tri ispitivana oblika odgovornog organizacionog ponašanja u sva tri uzorka ispitanika. Ljudi vole posao koji je mentalno izazovan, koji omogućava korištenje različitih vještina i sposobnosti, te nudi povratnu informacije o tome koliko su uspješni u obavljanju posla (Robbins, 1993). Stoga nije teško razumjeti da zaposleni koji su zadovoljni prirodom posla organizaciji uzvraćaju lojalnošću i povinovanjem, pomaganjem i saradnjom sa drugim članovima organizacije i ulaganjem dodatnog napora u posao/zadatke. Zadovoljstvo komunikacijom se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom organizacijski odgovornog postupanja u sva tri uzorka ispitanika. Što je u komunikaciji između zaposlenih i organizacije manje nejasnoća i nepodudarnosti zaposleni su zadovoljniji (Robbins, 1993), pa ne iznenađuje da organizaciji uzvraćaju lojalnošću i povinovanjem. Zadovoljstvo saradnicima se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja u poduzorku ispitanika iz Austrije. I sasvim je očekivano da zaposleni kada su zadovoljni saradnicima istima uzvraćaju pomaganjem i saradnjom. Zadovoljstvo beneficijama se pokazalo značajnim obrnuto srazmjernim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije, te odgovornog postupanja u poslu/zadatku u poduzorku ispitanika iz Austrije. To je nalaz koji na prvi pogled nije očekivan. Ipak, objašnjenje bi moglo ležati u pretpostavci da zaposleni koji su zadovoljni beneficijama smatraju da već dovoljno daju organizaciji i stoga se ponašaju „ležernije“ u odnosu sa organizacijom.

Odanost organizaciji takođe se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Ovaj nalaz je u skladu sa nalazima dosadašnjih istraživanja. Rezultati Vienerove (Wiener, 1982) studije su prvi pokazali da odanost organizaciji rezultira ponašanjem koje reflektuje brigu i zalaganje za organizaciju koji primarno ne zavise o nagradama i kaznama. Rezultati meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) su pokazali da je odanost organizaciji značajan pozitivni prediktor oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam i generalizovano povinovanje.

Takođe, u meta-analizi Podsakova i saradnika (Podsakoff et al., 1996) odanost organizaciji se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam, savjesnost, ljubaznost, srčanost i lojalnost organizaciji. Majer i Alen (Meyer & Allen, 1991) idu korak dalje i pretpostavljaju da spremnost zaposlenih da doprinose efikasnosti organizacije zavisi od prirode odanosti organizaciji. Rezultati meta-analize Majera i saradnika (Meyer et al., 2002) tu pretpostavku i potvrđuju. Naime, utvrđeno je da su afektivna i normativna odanost u umjerenoj pozitivnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem, dok su korelacije instrumentalne odanosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih blizu nuli. U skladu sa nalazima Majera i saradnika (Meyer et al., 2002), rezultati našeg istraživanja pokazuju da su afektivna i normativna odanost organizaciji značajni pozitivni prediktori odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, dok se instrumentalna odanost nije pokazala značajnim prediktorom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Afektivna odanost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom organizacijski odgovornog postupanja u sva tri uzorka ispitanika, te značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog postupanja u poslu/zadatku i interpersonalnog odgovornog postupanja u cjelokupnom uzorku ispitanika. Afektivna odanost uključuje privrženost organizaciji, identifikaciju s organizacijom i zaokupljenost organizacijom (Meyer & Allen, 1991). Stoga nije teško razumjeti da je dijeljenje organizacijskih vrijednosti i ciljeva praćeno ulaganjem dodatnog napora u posao/zadatak, povinovanjem i lojalnošću organizaciji, te pomaganjem i saradnjoma sa drugim članovima organizacije. I ranije studije su pokazale da je afektivna odanost značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Tako se u studiji Huang i Jua (Huang & You, 2011) afektivna odanost pokazala značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog ponašanja i organizacijski odgovornog ponašanja. Bišop i saradnici (Bishop et al., 2000), Čen i Frančesko (Chen & Francesco, 2003), te Šap (Schappe, 1998) su utvrdili značajne pozitivne korelacije između afektivne odanosti i oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: interpersonalni altruizam i interpersonalna savjesnost. Takođe, Riouks i Pener (Rioux & Penner, 2001) izvještavaju o značajnim pozitivnim korelacijama između afektivne odanosti i oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam, građanska vrlina i

srčanost. Zanimljivo je pomenuti da se u najvećem broju dosadašnjih istraživanja, od tri komponente odanosti organizaciji, afektivna odanost pokazala najsnažnijom odrednicom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Organ et al., 2006). U našem istraživanju, za razliku od normativne odanosti, afektivna odanost se pokazala značajnim prediktorom sva tri ispitivana oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Normativna odanost organizaciji se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i odgovornog postupanja u poslu/zadatku u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije. Normativna odanost se razvija putem socijalizacije i uključuje internalizovani osjećaj moralne obaveze zaposlenog da ostane u organizaciji i posveti joj svoje vrijeme i energiju (Meyer & Allen, 1991). Zaposleni sa naglašenom normativnom odanošću ispoljavaju odgovorno organizaciono ponašanje zbog osjećaja obaveze i uvjerenja da je to ispravno činiti. Moralni faktori podstiču zaposlene da se uključe u neformalna ponašanja koja doprinose efikasnosti organizacije (Cohen & Keren, 2008). I ranije studije su pokazale da je normativna odanost značajan prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Orejlj i Čatman (O'Reilly & Chatman, 1986) i Pirs i Gregersen (Pearce & Gregersen, 1991) su utvrdili da je normativna odanost značajan pozitivni prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. U studiji Huanga i Jua (Huang & You, 2011) normativna odanost se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom odgovornog ponašanja usmjerenog organizaciji. Takođe, Čen i Frančesko (Chen & Francesco, 2003), Kardon i Lagomarsin (Cardona & Lagomarsino, 2003), te Mejer i saradnici (Meyer et al., 2002) izvještavaju o značajnim pozitivnim korelacijama između normativne odanosti i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Konačno, teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) objašnjava i prirodu odnosa između odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih (Cohen, 2003). Dakle, zaposleni procjenjuju kvalitet socijalne razmjene sa organizacijom i odgovaraju u skladu sa tim. Zaposleni koji iskuse pozitivnu razmjenu sa organizacijom ili radnim kolektivom, uzvraćaju višim nivoima odanosti, i afektivne i normative, i to ih pokreće da doprinesu organizaciji i na druge, neformalne, načine, kao što su oblici odgovornog organizacionog ponašanja (Cohen, 2003).



### 11.2.2. Modeli strukture odnosa stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Upoređujući model odnosa odgovornog organizacionog ponašanja i stavova prema radu, razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika Austrije, uočavamo da je opšti faktor odgovornog odgovornog organizacionog ponašanja u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u najintenzivnijoj pozitivnoj, a u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Austrije u najintenzivnijoj negativnoj vezi sa opštim faktorom zadovoljstva poslom – zadovoljstvo nagrađivanjem. Takođe, rezultati testiranja razlika u intenzitetu veza između odgovornog organizacionog ponašanja i stavova prema radu i organizaciji, u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pokazuju da je veza između ispitivanih oblika odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja intenzivnija u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, dok je veza između zadovoljstva aspektima posla i oblika odgovornog organizacionog ponašanja intenzivnija u poduzorku ispitanika iz Austrije. Slično, poređenje intenziteta korelacija između odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih kroz geografske lokacije, u studijama Kardona i Lagomarsina (Cardona & Lagomarsino, 2003) i Čena i Frančeska (Chen & Francesco, 2003) otkrilo je da su pozitivne korelacije između afektivne i normativne odanosti organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih snažnije u studijama provedenim van Sjedinjenih Američkih država, nego u studijama provedenim u Sjedinjenim Američkim Državama.

Pretpostavljamo da razlog naših nalaza leži u vrijednostima nacionalne kulture: individualistička – kolektivistička orijentacija i „muške“ – „ženske“ vrijednosti. Individualistička – kolektivistička orijentacija određuje odnos pojedinca i organizacije, dok „muške“ – „ženske“ vrijednosti određuju način ispunjavanja pojedinčeve uloge u organizaciji. Nacionalnu kulturu Republike Srpske karakteriše kolektivistička orijentacija i „ženske“ vrijednosti (Hofstede, 2001). U okviru kolektivističke orijentacije i „ženskih“ vrijednosti identitet pojedinca se temelji na snažnoj povezanosti s kolektivom (Hofstede, 2001). Važnije je imati poštovanje kolektiva nego materijalni status (Hofstede, 2001). Uključenost pojedinca u organizaciju je moralna. Zaposleni su emotivno vezani za

organizaciju (Hofstede, 2001). Budući da se cijene konformizam, kooperacija i grupna harmonija, zaposleni su motivisani socijalno orijentisanim postignućima i trude se ispuniti očekivanja grupe (Parkes, Bochner & Schneider, 2001). Pored toga, zaposleni u kolektivističkim kulturama pokazuju više odanosti organizaciji zbog snažne internalizacije moralnih vrijednosti koje naglašavaju posvećenost poslu (Clugston et al., 2000). U kontekstu kolektivističke orijentacije i „ženskih“ vrijednosti dugoročan i blizak odnos sa organizacijom ima važno lično značenje, stoga ne iznenađuje da odanost organizaciji ostvaruje najintenzivniju relaciju sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih u Republici Srpskoj. Odgovorno organizaciono ponašanje doprinosi održavanju harmonije na radnom mjestu kroz pomaganje i saradnju sa drugim članovima organizacije i prihvatanje i poštovanje organizacijskih pravila i procedura.

S druge strane, nacionalnu kulturu Austrije karakteriše individualistička orijentacija i „muške“ vrijednosti (Hofstede, 2001). Individualistička orijentacija i „muške“ vrijednosti favorizuju lično postignuće i sticanje materijalnih dobara (Hofstede, 2001). Individualni ciljevi su iznad ciljeva organizacije. Uključenost individue u organizaciju je kalkulativna (Hofstede, 2001). Budući da su zaposleni motivisani individualnim uspjesima za koje očekuju da budu nagrađeni (Parkes et al., 2001), sasvim je razumljivo da zadovoljstvo nagrađivanjem ostvaruje najintenzivniju relaciju sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih u Austriji. Međutim, prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964) je neočekivano da je ta relacija negativna. Može se pretpostaviti da primanje adekvatnih nagrada od organizacije za zaposlene znači da već dovoljno daju organizaciji, te iz tog razloga manje pokazuju odgovorno organizaciono ponašanje. Ovu pretpostavku svakako treba provjeriti daljim istraživanjima na uzorcima ispitanika iz individualističkih i „muških“ kultura.

Rezultati našeg istraživanja takođe pokazuju da je veza između zadovoljstva međuljudskim odnosima i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih pozitivna u poduzorku ispitanika iz Austrije i negativna u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske. U kontekstu kolektivističke orijentacije i „ženskih“ vrijednosti u Republici Srpskoj, dobri međuljudski odnosi u organizaciji se podrazumjevaju (Hofstede, 2001). Stoga je, prema teoriji socijalne razmjene, i razumljivo da manje podstiču zaposlene na odgovorno

organizaciono ponašanje. U kontekstu individualističke orijentacije i „muških“ vrijednosti u Austriji, dobri međuljudski odnosi u organizaciji nisu podrazumjevani (Hofstede, 2001), stoga je očekivano da njihovo prisustvo podstiče zaposlene na odgovorno organizaciono ponašanje.

Na kraju je potrebno naglasiti da, osim pomenutih studija Kardona i Lagomarsina (Cardona & Lagomarsino, 2003) i Čena i Frančeska (Chen & Francesco, 2003), u dostupnoj literaturi nema studija o uticaju nacionalne kulture na odnos odgovornog organizacionog ponašanja i stavova prema radu i organizaciji (Kirkman & Gibson, 2001). Stoga dodatno uporište za svoje pretpostavke nismo mogli potražiti u nalazima drugih autora.

### **11.3. Karakteristike organizacije i odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih**

#### **11.3.1. Prediktivnost odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na osnovu karakteristika organizacije**

Interpersonalna pravda se pokazala značajnim pozitivnim prediktorom sva tri ispitivana oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku u sva tri uzorka ispitanika, dok se proceduralna pravda pokazala značajnim pozitivnim prediktorom samo organizacijski odgovornog postupanja u poduzorku ispitanika iz Austrije. Ovaj nalaz u skladu je sa nalazima većine dosadašnjih istraživanja. Naime, rezultati meta-analize Koen-Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001) su pokazali da je interakcijska odnosno interpersonalna pravda bolji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja posmatranog u cjelini i njegovih pojedinačnih dimenzija nego proceduralna i distributivna pravda. Proceduralna i distributivna pravda, za razliku od interpersonalne pravde, utiču samo na jedan aspekt odgovornog organizacionog ponašanja – organizacijski odgovorno postupanje (Cohen-Charash & Spector, 2001). Proceduralna pravda uključuje pravičnost organizacionih politika i procedura koji se koriste za donošenje odluka o raspodjeli ishoda (Colquitt, 2001), stoga je i razumljivo da najčešće rezultira

upravo organizacijski odgovornim postupanjem zaposlenih. Interpersonalna pravda uključuje učtivnost, poštovanje i dostojanstven tretman zaposlenih od strane nadređenih (Colquitt, 2001). Percepcija interpersonalne pravde omogućava zaposlenima da se uvjere u to koliko ih organizacija cijeni i smatra važnim (Moorman, 1991; Farh et al., 1990). Formalne procedure mogu ispuniti istu funkciju, ali interakcija sa nadređenima je efikasnija. Interakcija sa nadređenima zaposlenima pruža više informacija o poštovanju i pravičnom tretmanu od strane organizacije nego prisustvo ili odustvo fer procedura (Greenberg, 1988; Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Podsakoff et al., 1990).

Podržavajuće rukovođenje se pokazalo značajnim negativnim prediktorom odgovornog postupanja u poslu/zadatku u poduzorku ispitanika iz Austrije, dok se direktivno rukovođenje pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom interpersonalnog odgovornog postupanja u cjelokupnom uzorku ispitanika, te organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Austrije. Ovaj nalaz na prvi pogled je neočekivan. Naime, naša inicijalna hipoteza da podržavajuće rukovođenje uvećava sklonost zaposlenih odgovornom organizacionom ponašanju, bazirala se na Blauvoj (Blau, 1964) teoriji socijalne razmjene i nalazima ranijih istraživanja koji su ukazivali na negativne korelacije direktivnog rukovođenja i pozitivne korelacije podržavajućeg rukovođenja sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (Podsakoff et al., 2000; Organ, Podsakoff & MekKenzie, 2006). Međutim, objašnjenje naših nalaza pruža teorija rukovođenja put-cilj (Schnake, Cochran & Dumler, 1995; Schnake, Dumler & Cochran, 1993). Prema ovoj teoriji efikasni lideri motivišu podređene razjašnjavanjem puteva kojima podređeni mogu da ostvare svoje ciljeve i povećaju lične ishode, kada te ciljeve postignu (House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974). Direktivno ponašanje lidera uključuje jasno određenje toga šta lider očekuje od podređenih i kako podređeni trebaju obavljati svoj posao. S druge strane, podržavajuće ponašanje lidera uključuje pokazivanje interesa lidera za ličnu dobrobit podređenih. Iako veze između direktivnog i podržavajućeg ponašanja lidera i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih nisu dio originalnog put-cilj okvira, Šnake i saradnici (Schnake et al., 1995; Schnake et al., 1993) tvrde da direktivno i podržavajuće ponašanje lidera utiče na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih,

budući da su zaposleni skloni da ova ponašanja percipiraju kao pomoć od strane lidera i stoga osjećaju obavezu da uzvrate. Zaposleni podržavajuće ponašanje lidera smatraju korisnim jer ono pokazuje da lider brine o dobrobiti zaposlenih. S druge strane, direktivno ponašanje lidera zaposleni smatraju korisnim jer ono redukuje njihovu neizvjesnost o tome kako trebaju obavljati svoj posao. Osim toga, ljudi razvijaju pozitivne stavove prema objektima koji smanjuju nesigurnost i povećavaju stabilnost (Katz, 1960), stoga direktivno i podržavajuće ponašanje lidera može rezultirati i zadovoljstvom zaposlenih liderom, što zaposlene zauzvrat čini spremnim da na bilo koji način pomognu lideru, na primjer, ulaganjem dodatnog napora ili davanjem konstruktivnih sugestija (Schnake et al., 1995; Schnake et al., 1993). Rezultati istraživanja podržavaju pretpostavku da su direktivno i podržavajuće ponašanje lidera pozitivno povezani sa oblicima odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih: altruizam, prijatnost, savjesnost, građanska vrlina i srčanost (Podsakoff et al., 1996; Schnake et al., 1995; Schnake et al., 1993).

Ipak, Yukl (Yukl, 2008) ističe da prema teoriji put-cilj, učinak liderovog ponašanja na zadovoljstvo podređenih i njihovo ulaganje napora zavisi od situacionog faktora – karakteristike posla. Naime, karakteristike posla utiču na način na koji lider treba djelovati da bi poboljšao motivaciju podređenih i na preferencije podređenih ka određenoj vrsti leaderskog ponašanja, djelujući na taj način i na učinak koji će lider imati na zadovoljstvo podređenih (Yukl, 2008). Kada je posao dosadan, naporan ili opasan, podržavajuće rukovođenje svodi neugodne aspekte rada na minimum i navodi zaposlene na veće ulaganje napora. Međutim, ako je posao zanimljiv, podržavajuće rukovođenje ima mali, nikakvi ili čak negativan učinak (Yukl, 2008). Kada je posao složen, direktivno rukovođenje dovodi do većeg zadovoljstva podređenih i većeg ulaganja napora. Direktivno rukovođenje redukuje nejasnoću uloge koja postoji kada podređeni ne razumiju kako bi efikasno trebali obaviti posao. Nejasnoća uloge je neugodna, pa njeno smanjivanje dovodi do većeg zadovoljstva podređenih (Yukl, 2008). Karakteristike posla su vjerovatno uticale i na odnos odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i ponašanja lidera dobijen u našem istraživanju. Naime, najveći procenat ispitanika u našem istraživanju obavlja složenije poslove (vidjeti poglavlje 9.3, Tabela 3). Da podsjetimo, rezultati našeg istraživanja pokazuju da podržavajuće rukovođenje predstavlja značajan negativni prediktor

odgovornog ponašanja u poslu/zadatku, a direktivno rukovođenje značajan pozitivni prediktor interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku.

### 11.3.2. Modeli strukture odnosa karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji

Upoređujući model odnosa odgovornog organizacionog ponašanja i karakteristika organizacije, razvijen na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i poduzorku ispitanika Austrije, uočavamo da je u oba modela opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom organizacione pravde, te da stilovi rukovođenje nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja. Ipak, razlika u modelima postoji kada posmatramo veze pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja, organizacione pravde i stila rukovođenja. Organizacijski odgovorno postupanje je u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske u pozitivnoj vezi sa interpersonalnom pravdom, a u modelu razvijenom poduzorku ispitanika iz Austrije u pozitivnoj vezi sa proceduralnom pravdom. Takođe, rezultati testiranja razlika u intenzitetu veza između odgovornog organizacionog ponašanja i karakteristika organizacije u poduzorcima ispitanika iz Republike Srpske i Austrije, pokazuju da je veza između proceduralne pravde i organizacijski odgovornog postupanja snažnija u poduzorku ispitanika iz Austrije. Pretpostavljamo da „ženske“ vrijednosti, visoka distanca moći i kolektivistička orijentacija u nacionalnoj kulturi Republike Srpske zaposlene čine osjetljivijim na interpersonalne odnose sa nadređenima nego na „hladne“ i bezlične procedure. „Ženske“ vrijednosti vode zaposlene vrednovanju afilijativnih odnosa sa nadređenim (Paine & Organ 2000), a interpersonalna pravda je pokazatelj tih odnosa. Visoka distanca moći vodi tome da zaposleni potcjenjuju važnu komponentu proceduralne pravde – mogućnost za izražavanje neslaganja oko odluka donesenih od strane nadređenih (McFarlin & Sweeney, 2001; Paine & Organ 2000). Konačno, kolektivistička orijentacija može dovesti do toga da zaposleni nadređenog koji se fer odnosi prema njima, percipiraju kao člana svoje grupe, zbog čega u odnosu socijalne razmjene sa organizacijom

organizacijski odgovorno ponašanje vide kao svoju dužnost (McFarlin & Sweeney, 2001; Paine & Organ 2000). Na kraju, rezultati studije Rega i Kuna (Rego & Cunha, 2008) takođe pokazuju da je interakcijska pravda snižniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Portugalu, čiju nacionalnu kulturu karakterišu „ženske“ vrijednosti, visoka distanca moći i kolektivistička orijentacija, a proceduralna pravda snažniji prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Sjedinjenih Američkih Država, čiju nacionalnu kulturu karakterišu „muške“ vrijednosti, niska distanca moći i individualističke vrijednosti.

Druga razlika u modelima odnosi se na vezu pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja i rukovođenja. Interpersonalno odgovorno postupanje i odgovorno postupanje u poslu/zadatku samo su u modelu razvijenom na poduzorku ispitanika iz Austrije u negativnoj vezi sa podržavajućim rukovođenjem. Posmatrano iz ugla teorije liderstva put-cilj (Schnake et al., 1995; Schnake et al., 1993), teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) i konteksta nacionalne kulture Austrije (Hofstede, 2001, 2005), dobijeni nalaz je očekivan. Naime, rezultati Hofstevih (Hofstede, 2001, 2005) istraživanja pokazuju da niska distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti, karakteristični za nacionalnu kuturu Austrije, čine da organizacije u Austriji primjenjuju visok stepen formalizacije. Može se pretpostaviti da zaposleni u Austriji, usljed visokog stepena formalizacije u organizacijama, podržavajuće ponašanje lidera ne percipiraju kao pomoć i stoga ne osjećaju obavezu da uzvrate odgovornim organizacionim ponašanjem.

#### **11.4. Integralni modeli strukture odnosa odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji**

Rezultati pokazuju da su stavovi prema radu i organizaciji, odanost organizaciji i zadovoljstvo poslom, i u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i u poduzorku ispitanika iz Austrije, u najintenzivnijim direktnim relacijama sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih. Konkretnije, odanost organizaciji je, u oba poduzorka ispitanika, u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja

zaposlenih. Zadovoljstvo poslom je u vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja samo u poduzorku ispitanika iz Austrije, pri čemu je zadovoljstvo nagrađivanjem u negativnoj, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Dakle, odanost organizaciji se u oba podzorka ispitanika pokazala snažnijim prediktorom opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih od zadovoljstva poslom. Skloni smo da ovaj nalaz tumačimo u kontekstu prirode fenomena odanosti organizaciji. Naime, odanost organizaciji uključuje znatno jači stepen emocija koje zaposleni osjećaju prema organizaciji, nego zadovoljstvo poslom (Grinberg, 1998). Odanost organizaciji je šira od zadovoljstva poslom i uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju (Grinberg, 1998). S druge strane, budući da nacionalnu kulturu Austrije karakteriše individualistička orijentacija i „muške“ vrijednosti (Hofstede, 2001), ne iznenađuje da u poduzorku ispitanika iz Austrije, uz odanost organizaciji, i zadovoljstvo poslom, predstavlja značajan prediktor opšteg faktora odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Takođe, dobijeni rezultati sugerišu da zadovoljstvo poslom, za razliku od odanosti organizaciji, bolje funkcioniše kao prediktor pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Naime, zadovoljstvo međuljudskim odnosima je u oba podzorka ispitanika u pozitivnoj relaciji sa organizacijski odgovornim postupanjem, dok je zadovoljstvo nagrađivanjem u negativnoj vezi sa interpersonalnim odgovornim postupanjem u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske i pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku u poduzorku ispitanika iz Austrije. Više diskusije o tome je već bilo u odjeljku o odnosu stavova prema radu i organizaciji i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti, ni u poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, ni u poduzorku ispitanika iz Austrije, nisu u tako intenzivnim direktnim relacijama sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji. Savjesnost je u najintenzivnijoj pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja u oba podzorka ispitanika, dok je ekstraverzija u pozitivnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja samo u poduzorku ispitanika iz Austrije. I rezultati većine dosadašnjih istraživanja pokazuju da je,



od dimenzija ličnosti, savjesnost u najsnažnijoj vezi sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih (Organ & Ryan, 1995; Organ et al., 2006). Meta-analize Organa i Rajana (Organ & Ryan, 1995) i Organa i saradnika (Organ et al., 2006) pokazuju da svjesnost predstavlja najsnažniji pozitivni prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Savjesnost obezbeđuje organizovanost i usmjerenost koji su neophodni za odgovorno organizaciono ponašanje (McCrae & Costa, 1999). S druge strane, ekstravertne osobe su aktivne, entuzijastične, energične, osjetljive na svoje socijalno okruženje i sklone pružiti pomoć drugima (McCrae & Costa, 1990). Polazeći od činjenice da organizacije u Austriji karakteriše visok stepen formalizacije (Hofstede, 2001), ne iznenađuje da je upravo ekstraverzija, uz savjesnost, pokretač odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji. Pored toga, dobijeni rezultati sugerišu da otvorenost bolje funkcioniše kao prediktor pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Naime, otvorenost je u oba poduzorka ispitanika u pozitivnoj vezi sa odgovornim postupanjem u poslu/zadatku, a u poduzorku ispitanika iz Austrije i u direktnoj pozitivnoj vezi sa interpersonalnim odgovornim postupanjem zaposlenih. Budući da otvorene osobe imaju široke interese i naglašene kreativne tendencije (McCrae & Costa, 1999), razumljivo je da su sklone odgovornom postupanju u poslu/zadatku. Takođe, otvorene osobe lakše ostvaruju interakciju sa drugim ljudima (McCrae & Costa, 1999), što je važan preduslov interpersonalnog odgovornog postupanja na radom mjestu (Nikolaou & Robertson, 2001), naročito u rigidnoj strukturi koja je karakteristična za organizacije u Austriji (Hofstede, 2001).

Konačno, karakteristike organizacije, organizaciona pravda i rukovođenje, nisu u direktnoj vezi sa opštim faktorom odgovornog organizacionog ponašanja ni u jednom pouzorku ispitanika. Organizaciona pravda u oba poduzorka ispitanika ima indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja preko pozitivne veze sa odanošću organizaciji, a u poduzorku ispitanika iz Austrije i preko pozitivne i snažnije veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Pored toga, organizaciona pravda u oba poduzorka ispitanika ima i indirektan efekt na organizacijski odgovorno postupanje preko pozitivne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Dakle, percepcija organizacione pravednosti putem odanosti organizaciji, a u poduzorku ispitanika iz Austrije i putem

zadovoljstva međuljudskim odnosima, pozitivno doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih. Takođe, percepcija organizacione pravednosti putem zadovoljstva međuljudskim odnosima pozitivno doprinosi i specifičnom obliku odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih – interpersonalnom odgovornom postupanju. I rezultati studije Najafi i saradnika (Najafi, et al., 2011) potvrđuju medijatorski efekt odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom u odnosu organizacione pravde i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Rezultati njihove studije takođe pokazuju da percepcija organizacione pravednosti pozitivno doprinosi odanosti organizaciji i zadovoljstvu zaposlenih poslom, što za posledicu ima izraženije odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Rukovođenje, u našem istraživanju, indirektan efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih u oba poduzorka ispitanika ostvaruje putem zadovoljstva poslom. Slično, rezultati studije Organa i saradnika (Organ et al., 2006) pokazuju da se efekat transformacijskog liderstva na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruje indirektno putem zadovoljstva poslom. Konkretnije, podržavajuće i direktivno rukovođenje u poduzorku ispitanika iz Austrije imaju indirektan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja; podržavajuće rukovođenje preko vrlo slabe pozitivne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje preko vrlo slabe negativne veze sa zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Direktivno i podržavajuće rukovođenje su u poduzorku ispitanika iz Austrije i u direktnoj pozitivnoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem, pri čemu je podržavajuće rukovođenje u intenzivnijoj vezi sa organizacijski odgovornim postupanjem. U poduzorku ispitanika iz Republike Srpske, direktivno i podržavajuće rukovođenje imaju indirektan efekt na interpersonalno odgovorno postupanje; podržavajuće rukovođenje preko pozitivne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje preko slabe negativne veze sa zadovoljstvom nagrađivanjem.

Dakle, dobijeni nalazi iz integralnih modela pokazuju da najsnažniji efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih imaju stavovi prema radu i organizaciji. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti nemaju tako snažan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji, dok se efekt karakteristika organizacije na opšti faktor odgovornog

organizacionog ponašanja zaposlenih ostvaruje indirektno – putem stavova prema radu i organizaciji. Posmatrano šire, dobijeni nalazi iz integralnih modela su u skladu sa rezultatima meta-analize Organa i saradnika (Organ et al., 2006). I rezultati njihove meta-analize pokazuju da karakteristike ličnosti zaposlenih nisu u tako snažnoj korelaciji sa odgovornim organizacionim ponašanjem zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji. Takođe, oni ističu da je odnos karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u postojećim istraživanjima manje ispitivan, i to najčešće kroz efekte karakteristika organizacije na stavove prema radu i organizaciji. Rezultati našeg istraživanja i potvrđuju da se efekt karakteristika organizacije na odgovorno organizaciono ponašanje ostvaruje indirektno – putem stavova prema radu i organizaciji.

Pored toga, dobijeni nalazi iz integralnih modela pokazuju da nacionalna kultura, u ovom slučaju Republike Srpske i Austrije, moderira snagu i značaj dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u predviđanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Naime, kada je riječ o dimenzijama ličnosti, opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Republike Srpske pozitivno doprinosi jedino savjesnost, a opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Austrije, uz savjesnost, pozitivno doprinosi i ekstraverzija. Što se tiče stavova prema radu i organizaciji, opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Republike Srpske pozitivno doprinosi jedino odanost organizaciji, a opštem faktoru odgovornog organizacionog zaposlenih iz Austrije, uz odanost organizaciji, značajan doprinos i daje zadovoljstvo poslom – pri tome zadovoljstvo nagrađivanjem negativno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima pozitivno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Kada je riječ o karakteristikama organizacije, organizaciona pravda pozitivno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Republike Srpske jedino putem odanosti organizaciji, a opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih iz Austrije, osim putem odanosti organizaciji, još snažnije i putem zadovoljstva međuljudskim odnosima. Podržavajuće i direktivno rukovođenje daju značajan doprinos opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja jedino kod zaposlenih u Austriji, i to putem

zadovoljstva poslom – pri tome podržavajuće rukovođenje pozitivno doprinosi zadovoljstvu nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje negativno doprinosi zadovoljstvu međuljudskim odnosima. Takođe, razlike postoje i na nivo pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja. Tako, otvorenost pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju jedino kod zaposlenih iz Austrije. Zadovoljstvo nagrađivanjem negativno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju zaposlenih iz Republike Srpske, a pozitivno doprinosi odgovornom postupanju u poslu/zadatku zaposlenih iz Austrije. Podržavajuće rukovođenje, a u manjoj mjeri i direktivno rukovođenje, pozitivno doprinosi organizacijski odgovornom postupanju jedino kod zaposlenih iz Austrije. S druge strane, podržavajuće rukovođenje pozitivno doprinosi, a direktivno rukovođenje negativno doprinosi, interpersonalnom odgovornom postupanju putem zadovoljstva nagrađivanjem jedino kod zaposlenih iz Republike Srpske.

### **11.5. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi**

Rezultati našeg istraživanja pokazuju da zaposleni iz Republike Srpske demonstriraju više odgovornog organizacionog ponašanja: interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku od zaposlenih Austrije. To je nalaz koji je i očekivan. Da podsjetimo, nacionalnu kulturu Republike Srpske karakteriše visoka distanca moći, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, kolektivistička orijentacija i „ženske“ vrijednosti, dok nacionalnu kulturu Austrije karakteriše niska distanca moći, visoko izbjegavanje neizvjesnosti, individualistička orijentacija i „muške“ vrijednosti.

U „ženskim“ kulturama dominira orijentacija na ljude. Vrednuju se međuljudski odnosi i harmonija. Vrijednost se dokazuje ulogom u socijalnoj mreži i poštovanjem od strane kolektiva. Važnije je imati poštovanje kolektiva nego materijalni status (Hofstede, 2001). To se u organizaciji praktično demonstrira i postiže upravo kroz pomaganje drugim članovima organizacije, saradnju sa drugim članovima organizacije, lojalnost i povinovanje organizaciji odnosno odgovorno organizaciono ponašanje. „Muške“ vrijednosti nacionalne

kulture štete ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih jer favorizuju postignuće i sticanje materijalnih dobara, za razliku od “ženskih” vrijednosti nacionalne kulture koje favorizuju socijalno povezivanje što predstavlja podsticaj za saradnju i pomaganje (Li, 2013). Pripadnici „ženskih“ kultura u većoj mjeri ispoljavaju oblike odgovornog organizacionog ponašanja jer su socijalizovani na način da više cijene takve oblike ponašanja – interpersonalno pomaganje, saradnju, prihvatanje i lojalnost kolektivu (Lillevik, 2004).

U kolektivističkim kulturama identitet pojedinca se temelji na socijalnom sistemu odnosno jakoj povezanosti s kolektivom (Hofstede, 2001). U pogledu radnih vrijednosti, naglasak je na pripadnosti organizaciji i idealu članstva (Hofstede, 2001). Uključenost pojedinca u organizaciju je moralna, pa su zaposleni i emotivno vezani za organizaciju (Hofstede, 2001). Budući da se u kolektivističkim kulturama cijene konformizam, kooperacija i grupna harmonija, zaposleni su motivisani socijalno orijentisanim postignućima i trude se ispuniti očekivanja grupe (Parkes et al., 2001). U individualističkim kulturama se vrednuje i cijeni kompetitivnost, pa su zaposleni motivisani individualnim uspjesima za koje očekuju da budu nagrađeni (Parkes et al., 2001). I rezultati ranijih studija takođe pokazuju da su pripadnici kolektivističkih kultura skloniji odgovornom organizacionom ponašanju od pripadnika individualističkih kultura. Erli (Earley, 1989) je prvi našao da su pripadnici kolektivističkih kultura skloniji tome da vlastite interese podrede interesima organizacije, da pokazuju veću brigu za dobrobit organizacije i da su skloniji traženju način da doprinesu dobrobiti organizacije. Morman i Blejkli (Moorman & Blakely, 1995) i Vagner (Wagner, 1995) su utvrdili da su pripadnici kolektivističkih kultura skloniji oblicima odgovornog organizacionog ponašanja poput: interpersonalnog altruizma, kooperativnosti, individualne inicijative, ulaganja dodatnog napora i lojalnosti organizaciji, od pripadnika individualističkih kultura. I rezultati studija Van Dajna i saradnika (Van Dyne et al., 2000), Sana (Sun, 2001), te Koena i Avrahamija (Cohen & Avrahami, 2006) ukazuju na značajnu pozitivnu korelaciju kolektivističke orijentacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Iako je za očekivati da zaposleni iz Austrije, koju karakteriše niska distanca moći, ispoljavaju veći nivo odgovornog organizacionog ponašanja, veći nivo odgovornog

organizacionog ponašanja zabilježen je kod zaposlenih iz Republike Srpske, koju karakteriše visoka distanca moći. Organizacije u kulturama sa visokom distancom moći karakteriše izražena hijerarhija i formalizovana struktura. Podređeni očekuju da im se kaže šta da rade (Hofstede, 2001). Nasuprot tome, u kulturama sa niskom distancom moći organizaciona struktura je fleksibilnija, naginje se neformalnim modelima strukture (Hofstede, 2001). Podređeni očekuju da budu konsultovani (Hofstede, 2001). Dobijeni nalaz, u konačnici, ipak ne iznenađuje s obzirom da rezultati istraživanja Nikolaoa i Robertsona (Nikolaou & Robertson, 2001) pokazuju da su pripadnici kultura sa visokom distancom moći skloni tome da odgovorno organizaciono ponašanje smatraju dijelom svog posla odnosno ponašanjem u radnoj ulozi.

Konačno, za potpuno razumjevanje uticaja nacionalne na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u razmatranje je potrebno istovremeno uključiti sve dimenzije nacionalne kulture, budući da nacionalna kultura nije skup već sistem pretpostavki i vrijednosti koje utiču jedna na drugu (Hofstede, 1991, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005; Janićijević, 2003). Niska distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti, karakteristični za germanske nacionalne kulture, čine da organizacije u takvoj kulturi primjenjuju visok stepen formalizacije i nizak stepen centralizacije u struktuisanju, odnosno model profesionalne birokratije (Hofstede & Hofstede, 2005). Visoka distanca moći i visoko izbjegavanje neizvjesnosti u nacionalnoj kulturi, čine da organizacije u takvoj kulturi primjenjuju visok stepen centralizacije u odlučivanju i formalizacije uloga, odnosno organizacije su sklonije modelu pune birokratije. Ovakve su nacionalne kulture zemlja bivše Jugoslavije (Hofstede & Hofstede, 2005). Međutim, rezultati istraživanja karakteristika organizacione strukture srpskih kompanija potvrđuju visok stepen centralizacije u odlučivanju, ali ne i formalizacije uloga (Milosavljević, 1994). Organizaciona struktura srpskih kompanija je centralizovana, ali nije birokratizovana. Odstupanje organizacionog struktuisanja srpskih kompanija od predividenog objašnjava se uticajem ostale dvije dimenzije nacionalne kulture: kolektivizmom i „ženskim“ vrijednostima (Janićijević, 2008). Naime, članovi organizacija u kolektivističkim i „ženskim“ kulturama se bore sa neizvjesnošću čvrstim integrisanjem u socijalnu grupu kojoj pripadaju (Schneider & Barsoux, 1997). Oni od socijalne grupe očekuju potpunu

zaštitu, a zauzvrat joj pružaju potpunu lojalnost. Kao kolektivistička i „ženska“, srpska nacionalna kultura u fokus stavlja socijalnu strukturu organizacije i socijalnu kontrolu u organizaciji. Tako se u srpskim organizacijama neizvjesnost smanjuje stabilizacijom uloga. Na ovaj način se izbjegava potreba za visokim stepenom specijalizacije zadataka i formalizacije uloga u radnoj strukturi (Janićijević, 2006). Usljed toga, u organizacijama u Republici Srpskoj postoji više prostora i mogućnosti za demonstriranje odgovornog organizacionog ponašanja, nego što je to slučaj u organizacijama u Austriji. Takođe, Džejn (Jain, 2011) je ispitujući odnos organizacione strukture i odgovornog organizacionog ponašanja utvrdio da je visok stepen formalizacije uloga u organizaciji značajan negativni prediktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

#### **11.6. Razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih**

Rezultati ranijih istraživanja o odnosu demografskih karakteristika kao što su: pol, starost, obrazovanje i radni staž, i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih prilično su nekonzistenti. U nekim istraživanjima su utvrđene značajne razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih (poput Akinbode, 2011; Allen, 2006; Bahrami et al., 2013; Chou & Pearson, 2011; Dolan et al., 2005; Farrell & Finkelstein, 2007; Hunt, 2002; Lin, 2008; Nadiri & Tanova, 2010; Ng & Feldman, 2008; Yaghoubi et al., 2010), dok u nekim istraživanjima nisu utvrđene značajne razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih (poput Bahrami et al., 2013; Chou & Pearson, 2011; Iranzadeh & Asadi, 2009; Yaghoubi et al., 2010).

Rezultati dobijeni ovim istraživanjem idu u prilog postojanja polnih razlika u odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih. Pokazalo se da su, u cjelokupnom uzorku ispitanika, interpersonalnom odgovornom postupanju sklonije osobe ženskog pola. Imajući u vidu činjenicu da polne uloge kreiraju očekivana ponašanja neophodna za ispunjavanje uloge (Huei et al., 2014), a da interpersonalno odgovorno postupanje obuhvata koncepte: interpersonalni altruizam i interpersonalna savjesnost (Coleman & Borman,

2000), dobijeni nalaz ne iznenađuje. Od žena se očekuje više empatije i brige za druge (Eagly & Crowley, 1986; Erdle et al., 1992). Rezultati brojnih istraživanja (poput George et al., 1998; Morrison, 1994; Van Dyne & Ang, 1998) potvrđuju da su žene altruističnije i sklonije pružanju pomoći od muškaraca. Savjesnost se takođe uklapa u ženski stereotip. Rezultati istraživanja pokazuju da su žene svjesnije tuđih osjećanja i potreba (Organ, 1988).

Razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja između zaposlenih različite starosti, takođe su se pokazale statistički značajnim. Pokazalo se da su stariji zaposlenici skloniji organizacijski odgovornom postupanju, u cjelokupnom uzorku ispitanika i poduzorku ispitanika iz Republike Srpske. Jedno od mogućih objašnjenja moglo bi ležati u činjenici da mlađi i stariji zaposlenici sebe i posao posmatraju na suštinski različite načine (Wagner & Rush, 2000). Vjerovatno se zbog toga razlikuju i u svom odnosu prema organizaciji. Mlađi uzrast je period prihvatanja sebe i posla i usklađivanja ličnih potreba sa potrebama organizacije (Wagner & Rush, 2000). Stariji zaposlenici imaju jasnu predstavu o sebi u odnosu na posao (Wagner & Rush, 2000), pa se i lakše prilagođavaju potrebama svoje organizacije. Takođe, istraživanja (Doering et al., 1983) pokazuju da je kod starijih zaposlenika više izražena potreba za pripadnošću, a manje izražena potreba za postignućem. S godinama starosti, fokus ponašanja se preusmjerava sa nadmetanja sa drugima na saradnju i pomaganje drugima (Kanungo & Conger, 1993).

Nalaz da su, u cjelokupnom uzorku ispitanika, interpersonalnom odgovornom ponašanju najmanje skloni zaposleni sa završenom osnovnom školom ili manje u skladu je sa nalazima ranijih studija. I ranije studije (poput Johnson & Elder, 2002; Lindsay & William, 1984; Rose, 2005) su pokazale da su zaposleni sa višim stepenom obrazovanja skloniji pomaganju drugim članovima organizacije i razvoju dobrih odnosa sa drugim članovima organizacije. Slično, neke studije (poput Oh & Shin, 2003; Taylor & Thompson, 1976) su pokazale da su zaposleni sa višim stepenom obrazovanja manje skloni tome da dovedu u opasnost kolege ignorisanjem sigurnosnih upustava. Takođe, Nadiri i Tanova (Nadiri & Tanova, 2010) su utvrdili pozitivnu korelaciju između nivoa obrazovanja i odgovornog organizacionog ponašanja.



### 11.7. Ograničenja istraživanja

Bez obzira što smo se trudili da koncipiramo jedno sveobuhvatnije istraživanje, ono ima određena ograničenja. Neka od tih ograničenja potiču od samog nacrtu istraživanja, dok su druga vezana za izvor prikupljanja podataka.

Prvo, *transferzalni istraživački dizajn* ne omogućuje zaključivanje o uzročno-posljedičnim odnosima među ispitivanim konstruktima, niti utvrđivanje procesa njihovog razvoja i promjene tokom vremena. Primjena napredne statističke metode, kao što je modelovanje pomoću strukturnih jednačina, ne može nadomjestiti nedostatke koje sa sobom nosi jedan korelacioni nacrt (Kline, 2005). Dobijanje modela koji prate pretpostavke teorije očekivanja ne eliminiše mogućnost dobijanja alternativnih modela, s obzirom na međuzavisnost konstrukata koji su u njih uključeni. Stoga ovo istraživanje ne pretenduje da izvede zaključke o uzročnim vezama, već se zadržava na nivou povezanosti, odnosno predikcije, i zadržava mogućnost dobijanja alternativnih objašnjenja veza između varijabli u testiranim modelima.

Drugo, s obzirom da su svi podaci prikupljeni iz istih izvora u istom vremenskom periodu – putem samoprocjene ispitanika, postoji mogućnost efekta „*common method bias*“ odnosno *pristrasnosti*. Dakle, sve varijable su potekle od odgovora ispitanika na stavkama iz upitnika, što može dovesti do inflacije korelacija između fenomena. Ispitanici mogu narušiti rezultate nastojeći da održe konzistentnost u svojim odgovorima ili da se predstave u najboljem svijetlu bez obzira na svoja prava osjećanja (Podsakoff, MacKenize, Lee & Podsakoff, 2003). Kako bi se ovaj problem spriječio, podatke o prediktorskim i kriterijumskim varijablama je potrebno prikupiti iz različitih izvora, u ovom slučaju, od supervizora i podređenih. Pored toga, potrebno je uvesti vremensku razliku između mjerenja prediktorskih i kriterijumskih varijabli.

Treće, *uzorak je prigodan*. Uzorak je nedovoljno reprezentativan s obzirom na dijelatnost i geografsko područje, što onemogućava generalizaciju rezultata. Veća zastupljenost ispitanika zaposlenih u uslužnim djelatnostima posljedica je toga što je u uzorak organizacija, uprkos naporima istraživača, ušao mali procenat proizvodnih organizacija (oko 15% u Republici Srpskoj i oko 12% u Austriji). Pored toga, u uzorak

organizacija su ušle samo organizacije sa područja glavnog grada Republike Srpske i Austrije.

## **V ZAKLJUČAK I ZAVRŠNA RAZMATRANJA**

## 12.1. Zaključci

Sprovedeno istraživanje socio-psiholoških činioca odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih je, prema našim saznanjima, prvo ovakve vrste na srpskom i njemačkom govornom području i, samim tim, po mnogo čemu izazovno. Važnost istraživanja činilaca odgovornog organizacionog ponašanja, temelji se na činjenici da ono značajno doprinosi uspješnosti organizacije. Odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, ili kako ga Čizmić i Petrović (2015) nazivaju organizaciono građansko ponašanje, olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji, povećava produktivnost zaposlenih, povećava stabilnost organizacijskih performansi i omogućava efikasnije prilagođavanje organizacije promjenama u okruženju (Podsakoff et al., 2000). Stoga je pred istraživanje postavljeno slijedeće pitanje: da li se na osnovu dimenzija ličnosti zaposlenih, stavova zaposlenih prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije može predvidjeti odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, te koja od ovih karakteristika u najvećoj mjeri predviđa odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih. Pored toga, zanimalo nas je i da li postoje razlike u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost, nivo obrazovanja i dužinu radnog staža. Usljed sve veće globalizacije i liberalizacije poslovnog okruženja željeli smo ispitati i efekte nacionalne kulture na ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Zanimalo nas je da li postoji razlika u izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost, u ovom slučaju, nacionalnoj kulturi Republike Srpske i Austrije, te da li vrijednosti nacionalne kulture moderiraju odnos između dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Nalazi našeg istraživanja daju osnov za slijedeće zaključke:

*1. Dimenzije petofaktorskog modela ličnosti – ekstraverzija, prijatnost, savjesnost i otvorenost predstavljaju značajne prediktore odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.* Nalazi regresione analize na cjelokupnom uzorku zaposlenih upućuju na zaključak: da ekstraverzija pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju zaposlenih, da prijatnost pozitivno doprinosi interpersonalnom

odgovornom postupanju i organizacijski odgovornom postupanju zaposlenih, da savjesnost pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku, i da otvorenost pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku. Nalazi modela strukturnih odnosa odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i dimenzija ličnosti na poduzorcima zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije, upućuju na zaključak da opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj u najvećoj mjeri pozitivno doprinosi otvorenost, a značajan pozitivni doprinos daje i savjesnost, dok opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji u najvećoj mjeri pozitivno doprinosi savjesnost, a značajan pozitivni doprinos daju i otvorenost i ekstraverzija.

2. *Stavovi prema radu i organizaciji – zadovoljstvo poslom i odanost organizaciji predstavljaju značajne prediktore odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.* Nalazi regresione analize na cjelokupnom uzorku zaposlenih upućuju na zaključak: da zadovoljstvo napredovanjem pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju i organizacijski odgovornom postupanju, da zadovoljstvo rukovođenjem pozitivno doprinosi organizacijski odgovornom postupanju, da zadovoljstvo prirodnom posla pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku, da zadovoljstvo komunikacijom pozitivno doprinosi organizacijski odgovornom postupanju, da zadovoljstvo beneficijama umanjuje interpersonalno odgovorno postupanje, da afektivna odanost organizaciji pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku, i da normativna odanost organizaciji pozitivno doprinosi odgovornom postupanju u poslu/zadatku. Nalazi modela strukturnih odnosa odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i stavova prema radu i organizaciji na poduzorcima zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije, upućuju na zaključak da opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj u najvećoj mjeri, i to, pozitivno doprinosi opšti faktor odanost organizaciji, a značajan doprinos, i to negativni, daje i opšti faktor zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima.

S druge strane, opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji u najvećoj mjeri, i to negativno, doprinosi opšti faktor zadovoljstva poslom – zadovoljstvo nagrađivanjem, a značajan doprinos, i to pozitivni, daju i opšti faktor odanost organizaciji i opšti faktor zadovoljstva poslom – zadovoljstvo međuljudskim odnosima.

3. *Percepcija karakteristika organizacije – organizacione pravde i stila rukovođenja predstavlja značajne prediktore odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriji.* Nalazi regresione analize na cjelokupnom uzorku zaposlenih upućuju na zaključak: da interpersonalna pravda i direktivno rukovođenje pozitivno doprinose interpersonalnom odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku. Nalazi modela strukturnih odnosa odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i karakteristika organizacije na poduzorcima zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije upućuju na zaključak da opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, i u Republici Srpskoj i u Austriji, u najvećoj mjeri pozitivno doprinosi opšti faktor organizacione pravde. Stilovi rukovođenja ne ostvaruju direktan efekt na opšti faktor odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih ni u Republici Srpskoj, ni u Austriji. Podržavajuće rukovođenje, i u Republici Srpskoj i u Austriji, pozitivno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih putem organizacione pravde.

4. Nalazi integralnih modela strukturnih odnosa dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja na poduzorcima zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije upućuju na zaključak da *najsnažniji efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruju stavovi prema radu i organizaciji, da dimenzije ličnosti nemaju tako snažan efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih kao stavovi prema radu i organizaciji, te da se efekt karakteristika organizacije na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruje indirektno – putem stavova prema radu i organizaciji.* Naime, odanost organizaciji, u oba poduzorka zaposlenih, daje najveći doprinos opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, a u poduzorku zaposlenih iz Austrije opštem faktoru odgovornog organizacionog snažan doprinos daje i zadovoljstvo poslom. Niži, ali značajan, doprinos opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja,

u oba poduzorka zaposlenih, daje i savjesnost, a u poduzorku zaposlenih iz Austrije i ekstraverzija. Organizaciona pravda, u oba poduzorka zaposlenih, opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih doprinosi jedino putem odanosti organizaciji, a u poduzorku zaposlenih iz Austrije i putem zadovoljstva poslom. Podržavajuće i direktivno rukovođenje daju značajan doprinos opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja jedino putem zadovoljstva poslom, ali samo u poduzorku zaposlenih iz Austrije.

5. Nalazi integralnih modela strukturnih odnosa dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih na poduzorcima zaposlenih iz Republike Srpske i Austrije, upućuju na zaključak da *nacionalna kultura moderira snagu i značaj dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije u predviđanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih*. Naime, kada je riječ o dimenzijama ličnosti, opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj pozitivno doprinosi jedino savjesnost, a opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji, uz savjesnost koja ima najveći pozitivni doprinos, pozitivno doprinosi i ekstraverzija. Kada je riječ o stavovima prema radu i organizaciji, opštem faktoru odgovornog organizacionog zaposlenih u Republici Srpskoj pozitivno doprinosi jedino odanost organizaciji, a opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji, uz odanost organizaciji koja ima najveći pozitivni doprinos, značajan doprinos daje i zadovoljstvo poslom – pri tome zadovoljstvo nagrađivanjem negativno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja, a zadovoljstvo međuljudskim odnosima pozitivno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Kada je riječ o karakteristikama organizacije, organizaciona pravda pozitivno doprinosi opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj jedino putem odanosti organizaciji, a opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji, osim putem odanosti organizaciji, još snažnije i putem zadovoljstva međuljudskim odnosima. Podržavajuće i direktivno rukovođenje daju značajan doprinos opštem faktoru odgovornog organizacionog ponašanja jedino kod zaposlenih iz Austrije i to putem zadovoljstva poslom – pri tome podržavajuće

rukovođenje pozitivno doprinosi zadovoljstvu nagrađivanjem, a direktivno rukovođenje negativno doprinosi zadovoljstvu međuljudskim odnosima.

Pored toga, razlike postoje i na nivo pojedinačnih oblika odgovornog organizacionog ponašanja. Otvorenost pozitivno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju jedino kod zaposlenih iz Austrije. Zadovoljstvo nagrađivanjem negativno doprinosi interpersonalnom odgovornom postupanju zaposlenih u Republici Srpskoj, a pozitivno doprinosi odgovornom postupanju u poslu/zadatku zaposlenih u Austriji. Podržavajuće rukovođenje, a u manjoj mjeri i direktivno rukovođenje, pozitivno doprinosi organizacijski odgovornom postupanju jedino kod zaposlenih iz Austrije. S druge strane, podržavajuće rukovođenje pozitivno doprinosi, a direktivno rukovođenje negativno doprinosi, interpersonalnom odgovornom postupanju putem zadovoljstva nagrađivanjem, jedino kod zaposlenih iz Republike Srpske.

*6. Postoji razlika u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na pripadnost nacionalnoj kulturi Republike Srpske i Austrije.* Zaposleni iz Republike Srpske su skloniji odgovornom organizacionom ponašanju: interpersonalnom odgovornom postupanju, organizacijski odgovornom postupanju i odgovornom postupanju u poslu/zadatku, od zaposlenih iz Austrije.

*7. Postoje razlike u nivou izraženosti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih: pol, starost i nivo obrazovanja.* Dobijeni rezultati na cjelokupnom uzorku zaposlenih upućuju na zaključak: da su žene sklonije interpersonalnom odgovornom postupanju od muškaraca, da su zaposleni sa završenom srednjom školom, višom školom i fakultetom ili postdiplomskim studijem skloniji interpersonalnom odgovornom postupanju od zaposlenih sa završenom osnovnom školom ili manje, te da su zaposleni starosti 56 godina i više najskloniji organizacijski odgovornom postupanju, a da su zaposleni starosti do 25 godina najmanje skloni organizacijski odgovornom postupanju. Međutim, posmatrajući samo zaposlene u Republici Srpskoj, evidentna je razlika jedino u nivou izraženosti organizacijski odgovornog postupanja s obzirom na starost zaposlenih – organizacijski odgovornom postupanju najskloniji su zaposleni starosti 56 godina i više, dok su zaposleni starosti do 26 godina, 36–45 godina starosti i 46–55 godina starosti manje skloni organizacijski



odgovornom postupanju. Posmatrajući samo zaposlene u Austriji, nije evidentna razlika u nivou izraženosti oblika odgovornog organizacionog ponašanja s obzirom na demografske karakteristike zaposlenih.

## **12.2. Praktične implikacije rezultata istraživanja**

Teorijski je relevantno saznanje da integrisani model odgovornog organizacionog ponašanja Kolemanove i Bormana (Coleman & Borman, 2000) ostvaruje trofaktorsku strukturu i na dva ispitivana evropska uzorka ispitanika; srpskom i austrijskom uzorku.

Dobijeni nalazi o prediktivnosti dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika organizacije za odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, imaju značajne implikacije za selekcijske postupke i praksu upravljanja ljudskim resursima u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja.

Iz perspektive dimenzija ličnosti – stručnjaci za selekciju kandidata mogu odrediti profil dimenzija ličnosti zaposlenih u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja. Dobijeni rezultati pokazuju da ispoljavanju interpersonalnog odgovornog postupanja doprinose zaposlenici sa naglašenom ekstraverzijom, prijatnošću, otvorenošću i savjesnošću, da ispoljavanju organizacijski odgovornog postupanja doprinose zaposlenici sa naglašenom prijatnošću i savjesnošću, a da ispoljavanju odgovornog postupanja u poslu/zadatku doprinose zaposlenici sa naglašenom otvorenošću i savjesnošću. Međutim, nalazi ovog istraživanja pokazuju i da nacionalna kultura moderira doprinos pojedinačnih dimenzija ličnosti odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih. Naime, dobijeni rezultati pokazuju da će ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj najviše doprinijeti otvorenost, a zatim savjesnost zaposlenih, dok će ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji najviše doprinijeti savjesnost, zatim otvorenost, te ekstraverzija zaposlenih.

Iz perspektive stavova zaposlenih prema radu i organizaciji – menadžment organizacije u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja treba imati jasan uvid u zadovoljstvo zaposlenih poslom i odanost zaposlenih organizaciji. Dobijeni rezultati pokazuju da ispoljavanju interpersonalnog odgovornog postupanja doprinosi afektivna

odanost zaposlenih organizaciji i zadovoljstvo zaposlenih napredovanjem i prirodom posla, ali i da ga umanjuje zadovoljstvo zaposlenih beneficijama. Zatim, da ispoljavanju organizacijski odgovornog postupanja doprinosi afektivna odanost zaposlenih organizaciji, te zadovoljstvo zaposlenih napredovanjem, rukovođenjem, prirodom posla i komunikacijom u organizaciji, dok ispoljavanju odgovornog postupanja u poslu/zadatku doprinosi afektivna i normativna odanost zaposlenih organizaciji, te zadovoljstvo zaposlenih prirodom posla. Međutim, nalazi ovog istraživanja pokazuju da nacionalna kultura moderira i doprinos pojedinačnih stavova prema radu odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih. Naime, dobijeni rezultati pokazuju da će odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih u Republici Srpskoj najviše doprinijeti odanost zaposlenih organizaciji, ali i da će ga umanjiti zadovoljstvo zaposlenih međuljudskim odnosima. S druge strane, odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih u Austriji najviše će doprinijeti odanost zaposlenih organizaciji i zadovoljstvo zaposlenih međuljudskim odnosima, ali i da će ga umanjiti zadovoljstvo zaposlenih nagrađivanjem.

Iz perspektive karakteristika organizacije – menadžment organizacije u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja treba voditi računa o doživljaju organizacione pravednosti svojih zaposlenika i ponašanju njihovih neposrednih lidera. Dobijeni rezultati pokazuju da percepcija interpersonalne pravednosti i direktivno ponašanje lidera doprinose ispoljavanju interpersonalnog odgovornog postupanja, organizacijski odgovornog postupanja i odgovornog postupanja u poslu/zadatku. Pored toga, nalazi ovog istraživanja sugerišu da je doprinos karakteristika organizacije odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih oslobođen uticaja nacionalne kulture. Naime, dobijeni rezultati pokazuju da odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih, i u Republici Srpskoj i u Austriji, neposredno doprinosi samo percepcija organizacione pravednosti, dok ponašanje lidera, i to podržavajuće ponašanje lidera, i u Republici Srpskoj i u Austriji, posredno, putem percepcije organizacione pravednosti, doprinosi odgovornom organizacionom ponašanju zaposlenih.

Nalazi ovog istraživanja ne idu u prilog sve većoj globalizaciji poslovnog okruženja. Naime, rezultati ovog istraživanja su pokazali da nacionalna kultura moderira doprinos pojedinačnih dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji i karakteristika

organizacije u ispoljavanju odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Iz tog razloga nije moguće oblikovati univerzalni obrazac promocije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, baziran na pojedinačnim dimenzijama ličnosti zaposlenih, stavovima zaposlenih prema radu i organizaciji i karakteristikama organizacije koji bi bio jednako efikasan u različitim kulturama. Ovu činjenicu naročito ne smije previdjeti menadžment multinacionalnih kompanija. Dakle, intervencije koje multinacionalne kompanije provode u cilju unapređenja odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, a koje se baziraju na dispozicionim karakteristikama zaposlenih i karakteristikama organizacije, treba prilagoditi vrijednostima nacionalne kulture u kojoj kompanija posluje.

Ipak, nalazi integralnih modela odnosa dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj i Austriju, ukazuju na jednu pravilnost: najsnažniji efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih ostvaruju stavovi prema radu i organizaciji, slijede ih dimenzije ličnosti, dok se efekt karakteristika organizacije ostvaruje posredno – putem stavova prema radu i organizaciji. To pokazuju i rezultati meta-analize Organa i saradnika (Organ et al., 2006). Konačno, ovo govori da bi organizacijske intervencije sa ciljem promocije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih prvenstveno trebalo usmjeriti na razvoj i održavanje pozitivnih stavova zaposlenih prema radu i organizaciji.

Na kraju, nalazi integralnih modela odnosa dimenzija ličnosti, stavova prema radu i organizaciji, karakteristika organizacije i odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, pružaju osnov za specifičnije preporuke kompanijama u Republici Srpskoj i Austriji u pogledu načina na koje mogu pospješiti odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih:

- a) Promociji odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Republici Srpskoj najviše će doprinijeti odanost zaposlenih organizaciji, te savjesnost zaposlenih. Intenziviranje odanosti zaposlenih organizaciji postići će se razvojem dobrih međuljudskih odnosa, zatim uspostavljanjem organizacione pravednosti, te adekvatnim nagrađivanjem zaposlenih.
- b) Promociji odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u Austriji najviše će doprinijeti odanost zaposlenih organizaciji, zatim zadovoljstvo zaposlenih

međuljudskim odnosima, te savjesnost i ekstraverzija zaposlenih. Intenziviranje odanosti zaposlenih organizaciji postići će se adekvatnim nagrađivanjem zaposlenih, te uspostavljanjem organizacione pravednosti, dok će se zadovoljstvo zaposlenih međuljudskim odnosima postići uspostavljanjem organizacione pravednosti.

### **12.3. Preporuke za buduća istraživanja**

Na kraju ćemo se osvrnuti i na budućnost istraživanja determinanti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih. Smatramo da su nalazi ovog istraživanja pokazali dovoljnu robusnost i konceptualnu širinu da bi i dalje bili korišteni kao polazna osnova za integrisano i koherentno proučavanje determinanti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih.

Za teoriju i praksu je značajno da buduća istraživanja nastave ispitivati strukturu konstrukta odgovornog organizacionog ponašanja, determinate odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih i mehanizme nastanka odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, kroz različite nacionalne kulture. Ovakva istraživanja mogla bi podstaći empirijski fundirane organizacijske intervencije sa ciljem promocije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih u različitim kulturama.

Zbog sve veće globalizacije i liberalizacije poslovnog okruženja, važno je utvrditi i determinante odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih zajedničke pripadnicima različitih nacionalnih kultura. Ovakva saznanja bi olakšala organizacijske intervencije sa ciljem promocije odgovornog organizacionog ponašanja u multinacionalnim kompanijama, kojih je danas sve više.

U svrhu formulisanja jednog univerzalnijeg obrazca promocije odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, rezultati ovog istraživanja ukazuju da je za da buduća istraživanja važno da nastave ispitivati jesu li za ispoljavanje odgovornog organizacionog ponašanja pripadnika različitih kultura značajnije dispozicione karakteristike zaposlenih ili karakteristike organizacije. Da podsjetimo, dobijeni rezultati su ukazali da najsnažniji efekt na odgovorno organizaciono ponašanje zaposlenih, u

ispitivanim kulturama, ostvaruju stavovi prema radu i organizaciji, slijede ih dimenzije ličnosti, dok se efekt karakteristika organizacije ostvaruje posredno – putem stavova prema radu i organizaciji.

Buduća istraživanja se trebaju fokusirati na ispitivanje i ostalih potencijalnih determinanti odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, koje ovim istraživanjem nisu bile obuhvaćene, iz oblasti:

- a) individualnih karakteristika zaposlenih, kao što su: lokus kontrole, lična inicijativa, prosocijalna orijentacija ličnosti, zaokupljenost poslom i sl.,
- b) karakteristika organizacije, kao što su: organizaciona kultura, formalizacija, percepcija organizacione podrške, organizaciona ograničenja u vidu nedostatka opreme, obuke, vremena i sl., i
- c) karakteristika radnih zadataka, kao što su: autonomija zadatka, povratna informacija o uspješnosti obavljanja zadatka, raznovrsnost/rutinizacija zadataka, značajnost zadatka, međuzavisnosti zadataka i sl.

U cilju prevazilaženja ograničenja ovog istraživanja i pružanju još pouzdanijih zaključaka o determinantama odgovornog organizacionog ponašanja zaposlenih, buduća istraživanja trebaju:

- a) koristiti eksperimentalni istraživački dizajn, koji će omogućiti izvođenje zaključaka o uzročnim vezama između ispitivanih konstrukata, i longitudinalni istraživački dizajn, koji će pružiti više mogućnosti za utvrđivanje procesa njihovog razvoja i promjene tokom vremena,
- b) obezbjediti različite izvore podataka o prediktorskim i kriterijumskim varijablama i uključiti vremensku razliku između mjerenja prediktorskih i kriterijumskih varijabli,
- c) uključiti veće reprezentativnije uzorke iz različitih kultura.

## **VI LITERATURA**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed): *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agarwal S., DeCarlo T. & Vyas S. (1999). Leadership behavior and organization commitment: A comparative study of american and indian aalespersons. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 727-743.
- Ahearne, M. A., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2004). *Determinants of sales team success: An empirical examination of the indirect effects of leadership empowerment behaviors on sales team performance*. Unpublished working paper, Indiana University, Bloomington. Retrieved January 15, 2015 from: <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/2685920>
- Akinbode, G. A. (2011). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organisational citizenship behaviour: An appraisal of OCB in a non-English culture workgroups. *Ife Psychologia*, 19(1), 1-21.
- Allen, T. D., Fecteau, J. D. & Fecteau, C.L. (2004). Structured interviewing for OCB: construct validity, faking, and the effects of question type. *Human Performance*, 17(1), 1–24. Retrieved February 5, 2013 from: <http://www.hoganassessments.nl/uploads/file/Artikelen/Structured%20Interviewing%20for%20OCB%20-%20Construct%20Validity,%20Faking,%20and%20the%20Effects%20of%20Question%20Type.pdf>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, T. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(1), 120-143.
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247 – 260.

- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management, 30*(3), 363-376.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly, 26*, 1-13.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *Leadership Quarterly 13*(6), 673-704.
- Antonuccio, D. O., Davis, C., Lewinsohn, P. M. & Breckenridge, J. S. (1987). Therapist variables related to cohesiveness in a group treatment for depression. *Small Group Behavior, 18*(4), 557-564.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Khurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-Country comparison. *Applied Psychology: An International Review, 49*(1), 192-221.
- Azimzade, S. M., Khabiri, M. & Asadi, H. (2010). Determining the relation between organizational citizenship behavior and personality and balancing role of sociology variables. *Sport Management Magazine, 4*, 27-42.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E. & Richey, R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 193-201.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S., H., & Tafti, A., D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research: An International Journal 5*(4), 171-178.
- Ball, G., Trevino, L., & Sims, H. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal, 37*(2), 299-322.
- Barnard C. I. (1968). *The functions of the executive* (30th Anniversary Edition). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.



- Barrick M. R. & Mount M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1–26.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimension and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-30.
- Barry, B. & Stewart, G. L. (1997). Composition, process and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Baruch, Y., O’Creevy, M. F., Hind, P. & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bateman T. S. & Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, T. E. & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct products model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692–711.

- Beier, M. E. & Ackerman, P. L. (2001). Current-events knowledge in adults: An investigation of age, intelligence, and non-ability determinants. *Psychology and Aging, 16*(4), 615-628.
- Berman, J.S. & Kenny, D.A. (1976). Correlational bias in observer ratings. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 263-73.
- Berry C. M., Gruys, M. L. & Sackett P. R. (2006). Educational attainment as a proxy for cognitive ability in selection: Effects of levels of cognitive ability and adverse impact. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 696–705.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. (2001) Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 85–108). San Francisco: Stanford University Press.
- Bing, M. N. & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in U. S.-based Japanese manufacturing companies. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 515–522.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*(6), 1113-1132.
- Blake, R. R. & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas — Grid solutions*. Houston: Gulf Publishing.
- Blau, G. & Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review, 12*(2), 288-300.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bobocel, D. R. & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 469-498). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Bojanović, R. i Čizmić, S. (1997). Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, 30 (3), 169 - 180.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bond, R. & Smith, P. B. (1991). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's ( 1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119(1), 111-137.
- Boone, R. S. (1992). Involving culturally diverse parents in transition planning. *Career Development for Exceptional Individuals*, 15(2), 205-221.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (6), 238-241.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
- Cardona, P. & Lagomarsino, R. (2003). Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan health institutions. *IESE Business School, Working Paper*, 494, 1-22. Retrieved September 20, 2014 from: <http://core.ac.uk/download/files/153/6536258.pdf>

- Cardona, P., Lawrence, B. & Bentler, P. (2004). The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. *Group and Organizational Management*, 29(2), 219-247.
- Cardy, R. L. & G. H. Dobbins (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology* 71(4), 672-678.
- Carstensen, L. L., Issacowitz, D. M. & Charles, S.T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54, 165-181.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill.
- Chaplin, W. F.(1991) The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59(2), 143–178.
- Chapman, L. J. & Chapman, J. (1971). Test results are what you think they are. *Psychology Today*, 5(6), 106-110.
- Chegini, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 173-176.
- Chen, X. P., Lam, S. S. K., Naumann, S. & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary test of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2), 273–300.
- Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62(3), 490-510.
- Cho, S. Y. & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 307-326.
- Chou, S. Y. & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-15.

- Church, T. (2000). Culture and personality: Toward an integrated cultural trait psychology. *Journal of Personality, 68*(4), 651-703.
- Cialdini, R. B. & Kenrick, D. T. (1976). Altruism as hedonism: A social development perspective on the relationship of negative mood state and helping. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*(5), 907–914.
- Clugston, M., Howell, J. P. & Dorfman, P. W. (2000). Does Culture Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?. *Journal of Management, 26*(1), 5-30
- Cohen, A. & Avrahami, A. (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and Organizational Citizenship Behavior. *The Service Industries Journal, 26*(8), 889-901.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336-354.
- Cohen, A., & Keren, D. (2008). Organizational commitment and cultural values: Examining their relationship and their mutual effect on in-role performance and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management, 33*(4), 425–452.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A metaanalysis. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 278-321.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 55*(4), 584–594.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review, 10*(1), 25-44.
- Colquitt, J. A. & Jackson, L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 868-899.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Yee (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cruz, M. A., Henningson, D. D. & Smith, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader. *Communication Research, 26*, 349-370.
- Čizmić, S. i Petrović, I. (2015). Tehnologija, mesto i ljudi: Budućnost psihologije rada. U M. Đurišić-Bojanović (Ur.), *Novi pogledi i perspektive u psihologiji rada i organizacije* (str. 77-97). Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- D'Iribarne, P. (2009). National cultures and organisations in search of a theory: An interpretative approach. *International Journal of Cross Cultural Management, 9*(3), 309-321.
- Dailey, R. C. & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, 45*(3), 305-317.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.
- Dávila de León, M. C. & Finkelstein, M. A. (2011). Individualism/collectivism and organizational citizenship behavior. *Psicothema, 23*(3), 401-406.
- DeConick, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355.

- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, 23(2), 189-216.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P. & Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 360-396.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Socio-Psychological Perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dittrich, J. E. & Carreoll, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 29-40.
- Doering, M., Rhodes, S. & Schuster, M. (1983). *The aging worker*. Beverly Hills: Sage.
- Dolan, S. L., Tzafrir, S. S. & Baruch, Y. (2005). Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behavior. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines* 57, 79-89.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Dorfman, P.W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership and organizations* (pp. 437-512). Thousand Oaks: Sage.

- Downey, H. K., J. E. Sheridan & J. W. Slocum. (1975). Analysis of relationships among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path-goal approach. *Academy of Management Journal*, 18(2), 253-262.
- Dunham, R. B. (1979). Job design and redesign. In S. Kerr (Ed.), *Organization behavior* (pp. 335-354). Columbus: Grid Publishing.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. & Castaneda, M. B. (1994). Organisational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Dunlop, P. D. & Lee, K., (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance: The bad apples the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67–80.
- Dunteman, G. & Bass, B. (1963). Supervisory and engineering success associated with self, interaction, and task orientation scores. *Personnel Psychology*, 16, 13-22.
- Eagly, A. & Crowley, M. (1986). Gender and helping behavior: A meta-analytical review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100(3), 282-308.
- Earley, P. C. & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265–304.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Elanain, H. A. (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship?. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 31-43.
- Erdle, S., Sansom, M., Cole, M. R. & Heapy, N. (1992). Sex differences in personality correlates of helping behavior. *Personality and Individual Differences*, 13(8), 931-936.



- Euwema, M. C., Wendt, H. & Emmerik, H. V. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 10-35.
- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 4121-444.
- Farh, J. L., Hackett, R. & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farrell, S. & Finkelstein, L. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-96.
- Fleishman, E. & Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fulgosi, A. (1979). *Faktorska analiza*. Zagreb: Školska knjiga.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural approaches to organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-515.
- George, D. M., Carroll, P., Kersnick, R. & Calderon, K. (1998). Gender-related patterns of helping among friends. *Psychology of Women Quarterly*, 22, 685-704.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.

- George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153–170.
- George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- German, H. C. (2011). *Capturing the Justice Judgment: An Application of the Theory of Representative Design in two Policy Capturing Studies in Organizational Justice*. Doctoral thesis, Durham University. Retrieved February 3, 2013 from: [http://etheses.dur.ac.uk/3202/1/Capturing\\_the\\_Justice\\_Judgment\\_\\_An\\_Application\\_of\\_the\\_Theory\\_of\\_Representative\\_Design\\_in\\_two\\_Policy\\_Capturing\\_Studies\\_in\\_Organizational\\_Justice.pdf?DDD2+](http://etheses.dur.ac.uk/3202/1/Capturing_the_Justice_Judgment__An_Application_of_the_Theory_of_Representative_Design_in_two_Policy_Capturing_Studies_in_Organizational_Justice.pdf?DDD2+)
- 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.
- Giles, D. E. & Eyler, J. (1994). The impact of a college community service laboratory on students' personal, social, and cognitive outcomes. *Journal of Adolescence*, 17(4), 327–339.
- Giri, V. N. & Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-78.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). New Jersey: Erlbaum.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 288- 297.
- Greene, C. N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 187-193.
- Greenleaf, R. (1973). *The servant as leader*. Newton: The Greenleaf Center.
- Griffeth, R. W., Vecchio, R. P. & Logan, J. W. (1989). Equity theory and interpersonal attraction. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 394-401.
- Griffin, R. W (1982). *Task design: An integrative approach*. Glenview: Scott-Foresman.
- Grinberg, B. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid.
- Hackett, R. D. & Guion, R. M. (1985). A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(3), 340–381.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159-170. Retrieved February 5, 2013 from: [http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization behavior and human performance*, 16(2), 250-279. Retrieved February 5, 2013 from: [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168\\_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)

- Hamilton, E. E. (1988). The facilitation of organizational change: An empirical study of factors predicting change agents' effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 37-59.
- Heilman, M. & Chen, J. (2005). Same behavior, difference consequences: Reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431-441. Retrieved July 20, 2014 from: <http://www.uccs.edu/Documents/dcarpent/altruism.pdf>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organization behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (2nd Edition). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior: It's elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Horn, P. U., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34(2), 141- 174.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270 – 287. Retrieved April 21, 2014 from: [http://azlend.peds.arizona.edu/sites/azlend.peds.arizona.edu/files/pdfs/Week%202-1\\_Horner%20Leadership%20Theory\\_0.pdf](http://azlend.peds.arizona.edu/sites/azlend.peds.arizona.edu/files/pdfs/Week%202-1_Horner%20Leadership%20Theory_0.pdf)
- Hough, L. M. (1992) The "big five" personality variables-construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–474.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post-hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29–55). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary business*, 5, 81-94.
- House, R., Filley, A. & Kerr, S. (1971). Relation of leader consideration and initiating structure to R and D subordinates' satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 19-30.
- Huang, C. C. & You, C. S. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African Journal of Business Management*, 5(28), 11335-11344. Retrieved April 17, 2015 from: [http://www.academicjournals.org/article/article1380554200\\_Huang%20and%20You.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1380554200_Huang%20and%20You.pdf)
- Hui, C. H. & Triandis, H. C. (1986). Individualism-Collectivism : A study of cross-cultural researcher. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hui, C., Law, K. & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hulin, C. L., Roznowski, M. & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Hunt, S. (2002). On the virtues of staying "inside of the box": Does organizational citizenship behavior detract from performance in Taylorist jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 152-159.

- Hurtz G. M. & Donovan J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-73.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. Retrieved April 17, 2015 from: [https://www.msu.edu/~morgeson/ilies\\_nahrgang\\_morgeson\\_2007.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/ilies_nahrgang_morgeson_2007.pdf)
- Iranzadeh, S. & Asadi, N. (2009). The study of relationship of citizenship behavior and organizational justice with job happiness among the staff of Mohagheghe Ardabili University. *Farasooye Modiriyat Journal*, 3(10), 43-75.
- Jain, A. K. (2011). Does organizational structure predict citizenship behaviours? *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 37(2), 341-353. Retrieved April 17, 2015 from: [http://jiaap.org/Listing\\_Detail/Logo/6085f2a9-cec6-40c9-865b-b0bfb331c1d6.pdf](http://jiaap.org/Listing_Detail/Logo/6085f2a9-cec6-40c9-865b-b0bfb331c1d6.pdf)
- Janićijević, N. (2003). Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. *Ekonomski anali*, 44(156), 45–66.
- Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.
- Jermier, J. & Berkes, L. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Jex, S. M. & Thomas, J. L. (2003). Relations between stressors and group perceptions: Main and mediating effects. *Work & Stress*, 17(2), 158-169.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. & Sorensen, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 171-180.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The "Big Five" Inventory—Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research. Retrieved February 10, 2012 from: <https://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.php>

- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education, 110*(1), 115-123.
- Johnson, J. (1997). Units of Analysis for the Description and Explanation of Personality." In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 73-93). New York: Academic Press.
- Johnson, M., K. & Elder, G., H. (2002). Educational pathways and work value trajectories. *Sociological Perspectives 45*(2), 113-138.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001a). The job satisfaction job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001b). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Andersen, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viewesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (pp. 25–52). London: Sage.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36–51.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*(4), 499-517.
- Kanungo, R. & Conger, J. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive, 7*(3), 37-48.
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better „citizens“*. York University Working Paper. Retrieved March 23, 2013 from: [ftp://dept.econ.yorku.ca/pub/working\\_papers/90-05.pdf](ftp://dept.econ.yorku.ca/pub/working_papers/90-05.pdf)
- Karriker, J. & Williams, M. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management, 35*(1), 112-135.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*, 131-146.

- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
- Kenrick, D. T., Baumann, D. J. & Cialdini, R. B. (1979). A step in the socialization of altruism as hedonism: Effects of negative mood on children's generosity under public and private conditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(5), 747-755.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. Retrieved September 15, 2014 from: [http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2007/readings/kerr\\_jermier\\_78.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/kerr_jermier_78.pdf)
- Kim, K. I., Park, H. & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan, Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33(1), 188-198.
- Kirkman, B. L. & Gibson, C. B. (2001). *Twenty years of culture's consequences: a review of the empirical research on Hofstede's cultural value dimensions*. Los Angeles: Center for Effective Organizations. Retrieved September 20, 2014 from: <http://ceo.usc.edu/pdf/T0112402.pdf>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Knežević, G., Džamonja-Ignjatović, T. i Đurić-Jočić, D. (2010). *Petofaktorski model ličnosti*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Koch, J. & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Development*, 16(4), 319-333.
- Kohler, S. S. & Mathieu, J. E. (1993). An examination of the relationship between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 515-530.



- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 698 – 707.
- Konovsky, M. A. & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology, 21*(8), 630–650.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 17*(3), 253-266.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal, 37*(3), 656-669.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.
- Lam, S. S. K., Hui, C. & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior: Comparing perspective of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 594 –601.
- Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(3), 539-554.
- Larson, L., Hunt, J. & Osborn, R. (1974). Correlates of leadership and demographic variables in three organizational settings. *Journal of Business Research, 2*, 335-347.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management & Organisation, 8*(1), 75 - 96.
- Lawler, E. E. & L. W., Porter (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations, 7*(1), 20-28.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behaviour and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142.

- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67-85.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R. & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 803-811.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Li, S. (2013). *The culture heritage on OCB - a life case study between China and Sweden*. Master Thesis, Stockholm School of Economics, Stockholm. Retrieved September 20, 2014 from: <http://arc.hhs.se/download.aspx?MediumId=2054>
- Li, W. & Wan, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225-234.
- Liden, R. & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(1), 451-465.

- Lillevik, W. (2004). *The use of competencies and workforce diversity: Are they at cross purposes?* Unpublished working paper, McMaster University, Quebec City. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=B5B9FDA4638E6325B44622EEFE6EA77B?doi=10.1.1.645.3366&rep=rep1&type=pdf>
- Lin, C. (2008). Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 241-250.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lindsay P. & William E. K. (1984). Continuity and change in work values among young adults. *American Journal of Sociology*, 89(4), 918–931.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Longford, N. T. (1995). *Models for Uncertainty in Educational Testing*. New York: Springer.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Lowery, C. M. & Krilowicz, T. J. (1994). Relationships among nontask behaviors, rated performance, and objective performance measures. *Psychological Reports*, 74, 571-78.
- Lowin, A. & Craig, J. R. (1968). The influence of level of performance on managerial style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 440 – 458.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70–80.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A., (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115-134.
- Mael, F. A. & Alderks, C. E. (1993). Leadership team cohesion and subordinate work unit morale and performance. *Military Psychology*, 5(3), 141–158.
- Martin, C. L. & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Management*, 21,(1), 84-104.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- McCrae, R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1258-1265.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 139–153). New York: Guilford.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1990). *Personality' in adulthood*. New York: Guilford.
- McEnrue, M. P. (1988). Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers. *Academy of Management Journal*, 31(1), 175-185.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.
- 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.
- Midili, A. & Penner, L. A. (1995). *Dispositional and environmental influences on organizational citizenship behavior*. New York: American Psychological Association.
- Miesing, P. & Preble, J. F. (1985). A comparison of five business philosophies. *Journal of Business Ethics, 4*(6), 186-187.
- Miller, D. M. & Oshima, T.C. (1992). Effect of sample size, number of biased items, and magnitude of bias on a two-stage item bias estimation method. *Applied Psychological Measurement, 16*(4), 381-388.
- Miller, R. L., Griffin, M. A. and Hart, P. M. (1999) Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work and Stress, 13*(1), 7-19.
- Milosavljević, M. (1994). *Potrebe za menadžerima u Srbiji*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Mirković, B. (2014). Psihometrijska provjera i validacija Skale organizacijske pravde na srpskom uzorku. *Primenjena psihologija, 7*(4), 599-619.
- Mirvis, P. H. & Lawler, E. E. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology, 62*(1), 1-8.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*(2), 127-142.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction,

- organizational commitment and procedural justice. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mossholder, K.W, Bennett, N., Kemery, E. R. & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Mount M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11(2-3), 145-165.
- Mount, M. K. & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In K. M. Rowland & G. Fenis (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 13, pp.153-200). Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R. & McDade, T. (1979). Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes. In R. Huseman (Ed.), *Academy of management proceedings* (pp. 84-88). New York: Academy of Management.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muczyk, J. P. & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership. *Academy of Management Executive*, 1(3), 301-311.

- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41. Retrieved September 20, 2014 from: <file:///C:/Users/biljana/Downloads/Nadiri%20&%20Tanova.pdf>
- Neuman, G. A., Wagner, S. H. & Christiansen, N. D. (1999), The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group & Organization Management*, 24(1), 28–45.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nikolaou, I. & Robertson, I. T. (2001). The Five-Factor model of personality and work behaviour in Greece. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 161–186. Retrieved March 11, 2014 from: <http://www0.dmst.aueb.gr/nikolaou/Papers/Personality%20and%20Work%20Behaviour%20in%20Greece.pdf>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oh, J. & Shin, E. H. (2003). Inequalities in nonfatal work injury: The significance of race, human capital, and occupations. *Social Science and Medicine*, 57(11), 2173-2182.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 609-626.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. Retrieved March 5, 2013 from: <https://www.tamu.edu/faculty/bergman/organ1995.pdf>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single vs. multiple item measures?, *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.
- Paine, J. B. & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45 – 59.
- Pallant, J. (2009). *SPSS: priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
- Parkes, L. P., Bochner, S. & Schneider, S. K. (2001). Person-organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 81-108.
- Parnell, J. A. & Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intention to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, 11(1), 45-65.



- Pearce, J. L. & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extra role behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838-844.
- Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: Provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja* 22(1), str. 121-141.
- Penner, L. A., Midili, A. R. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance* 10, 111—132.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365–392.
- Pennings, J. M. (1993). Executive reward systems: A cross-national comparison. *Journal of Management Studies*, 30(2), 261-279.
- Peterson, M. F. & Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3), 203–231.
- Phillips, D. P. (1983). The impact of media violence on U.S. homicides. *American Sociological Review*, 48(4), 560—568.
- Piedmont, R. L. & Weinstein, H. P. (1994). Predicting supervisor ratings of job performance using the NEO Personality Inventory. *Journal of Psychology*, 128(3), 255-265.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997): Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 11, pp. 1–40). Greenwich: JAI Press
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1993). Citizenship behavior and fairness in organizations: Issues and directions for future research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 257-269.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. Retrieved Jun 25, 2014 from: <http://myweb.usf.edu/~jdorior/Organizational%20citizenship%20behaviors%20a%20critical%20review%20of%20the%20theoretical%20and%20empirical%20literature%20and%20suggestions%20for%20future%20research.pdf>
- Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F. & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527–1544.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Ralston D. A., Stepina L. P., Kai-Cheng Y., Fadil P. & Terpstra R. H. (1995). The Relevance of Equity Values in Eastern Cultures. In S. Stewart & G. Donleavy (Eds), *Whose Business Values?* (pp. 185-215). Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Raudsepp, E. (1990). Are you flexible enough to succeed? *Manage*, 42(2), 6-10.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001) The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1992). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: Mate.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rose, M. (2005). Do rising levels of qualification alter work ethic, work orientation and organizational commitment for the worse? Evidence from the UK, 1985–2001. *Journal of Education and Work*, 18(2), 131–164. Retrieved May 28, 2015 from: [https://www.researchgate.net/publication/228658100\\_Do\\_Rising\\_Levels\\_of\\_Qualification\\_Alter\\_the\\_Work\\_Ethic\\_Work\\_Orientation\\_and\\_Organisational\\_Commitment\\_for\\_the\\_Worse\\_Evidence\\_from\\_the\\_UK\\_1985-2001](https://www.researchgate.net/publication/228658100_Do_Rising_Levels_of_Qualification_Alter_the_Work_Ethic_Work_Orientation_and_Organisational_Commitment_for_the_Worse_Evidence_from_the_UK_1985-2001)
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 68-74.
- Salam, S., Cox, J. & Sims, H. P. (1996). How to make a team work: Mediating effects of job satisfaction between leadership and team citizenship. *Academy of Management Proceedings*, 56, 293-297.

- Salgado, J. F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schmidt, S. M. & Yeh, R. S. (1992). The structure of leader influence, a cross-national comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 23(2), 251–264.
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumler, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993). The relationship between traditional leadership, super leadership and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Schneider S. & Barsoux J. (1997). *Managing Across Cultures*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Schneider, F. W. & Delaney, J. G. (1972). Effect of individual achievement motivation on group problem solving efficiency. *Journal of Social Psychology*, 86(2), 291-298.
- Schuler, R. & Rogovsky N. (1998) Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Settoon, R., Bennett, N. & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K. & Kawakami, N. (2010). Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale. *Industrial Health* 2010, 48(1), 66–73.

- Shore, L., Barksdale, K. & Shore, T. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- 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.
- Sims, H. P. & Szilagyi, A. D. (1976). Job characteristic relationships: Individual and structural moderators. *Organizational behavior and Human Performance*, 17(2), 210-230.
- Singh, A., K. & Singh, A. P. (2009). Does personality predict organisational citizenship behaviour among managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298. Retrieved September 20, 2014 from: <http://medind.nic.in/jak/t09/i2/jakt09i2p291.pdf>
- Smith T. W. (2004). Developing and evaluating cross-national survey instruments In S. Presser, J. M. Rothgeb, M. P. Couper, J. T. Lessler, E. Martin, J. Martin & E. Singer (Eds.), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires* (pp. 431–452). Hoboken: Wiley.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 453-463.
- 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.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*. Oxford: Wiley.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M. & Sanchez-Runde, C. J. (2002). Culture, Motivation, and Work Behavior. In M. Gannon & K. Newman (Eds.) *The blackwell handbook of cross-cultural management* (pp. 190-216). Malden: Blackwell Publishers.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Streicher, B., Jonas, E., Maier, W. M., Frey, D., Woschée, R. & Waßmer, B. (2007). German measure of organizational justice. *European Journal of Psychological Assessment*, 24 (2), 131-159.
- Strober, M. H. (1990). Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214-239.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Sun, S. (2001). *Predicting job satisfaction and organizational citizenship behavior with individualism-collectivism in PR China and the United States*. Doctoral thesis, University of South Florida, Tampa. Retrieved February 5, 2014 from: [https://www.researchgate.net/publication/35739031\\_Predicting\\_job\\_satisfaction\\_and\\_organizational\\_citizenship\\_behavior\\_with\\_individualism-collectivism\\_in\\_PR\\_China\\_and\\_the\\_United\\_States](https://www.researchgate.net/publication/35739031_Predicting_job_satisfaction_and_organizational_citizenship_behavior_with_individualism-collectivism_in_PR_China_and_the_United_States)
- Suresh, S. & Venkatammal, P. (2010). Antecedents of organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 276-286. Retrieved May 7, 2014 from: <http://medind.nic.in/jakt/t10/i2/jakt10i2p276.pdf>
- Huei, T. Y., Mansor, N. N. A. & Tat, H. H. (2014). Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, 10(3), 425-447. Retrieved July 10, 2015 from: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16102/Huei,%20Tan%20Yew.%20Role%20of%20OCB%20and%20demographic%20factors%20in%20the%20relationship%20of%20motivation%20and%20employee%20performance.pdf?sequence=1>
- Tang, T. L. P. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.

- Tansky, J. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Taylor R. N. & Thompson, M. (1976). Work value systems of young workers. *Academy of Management Journal*, 19(4), 522–536.
- Tenjiović, L. (2000). *Statistika u psihologiji: Priručnik*. Beograd: Centar za primjenjenu psihologiju.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Thoits, P. A. & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115–131.
- Tjosvold, D. W. & Tjosvold, M. M. (1991). *Leading the team organization*. New York: Lexington Books.
- Triandis, H. C. (1996). *Individualism and collectivism*. Boulder: Westview.
- Triandis, H. C., Bontempo, R. & Villareal, M. J. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Tucker, L. R. (1951). *A method for synthesis of factor analysis studies* (Personnel Research Section Report, No. 984). Washington: Department of Army. Retrieved September 20, 2013 from: <https://login.pentagonlibrary.idm.oclc.org/login?url=http%3a%2f%2fsearch.ebscohost.com%2flogin.aspx%3fdirect%3dtrue%26site%3dedslive%26scope%3dsite%26type%3d0%26mode%3dbool%26lang%3den%26authtype%3dcookie%26cip%26cli0%3dDISCIPLINE%26clv0%3d%26bquery%3dTI%2b%28Personnel%2520Research%2520Section%2520Report%252c%2520%2520No.%2520984%29>
- Usman, R. (2004): *The relationship of the big five personality dimensions to personal and organizational outcomes. Answering the questions Who? and When?*. A Doctoral thesis in the Departement of Management at Concordia University, Montreal. Retrieved March 5, 2013 from: <http://spectrum.library.concordia.ca/8116/1/NQ96967.pdf>
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E. & Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46(6), 715–727.

- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Van Dyne, L. V., Graham, J. M. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 17, pp. 215–285). Greenwich: JAI Press.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3), 3-23.
- Van Emmerik H. & Euwema, M. C. (2007). Who is offering a helping hand?: Associations between personality and OCBs, and the moderating role of team leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 530-548.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Vinchur, A., Schippmann, J., Switzer F. & Roth, P. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586- 597.
- Wagner, J. A., Ferris, G. R., Fandt, P. M. & Wayne, S. J. (1987). The organizational tenure–job involvement relationship: A job-career experience explanation. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 63-70.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 152-172.



- Wagner, S. & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology, 140*(3), 379-391.
- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 24*(3), 301 – 319.
- Wasti, S. A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology: An International Review, 52*(4), 533–554
- Watson, A. M., Thompson, L. F. & Meade, A. W. (2007). *Measurement invariance of the job satisfaction survey across work contexts*. Paper presented at the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York. Retrieved February 5, 2014 from: [http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/JSS\\_MI\(SIOP07\).pdf](http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/JSS_MI(SIOP07).pdf)
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship behavior and impression management behavior. *Human Relations, 46*(12), 1431–1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1), 82–111.
- 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*(3), 590 –598.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. Retrieved March 22, 2014 from: <http://vpr.psych.umn.edu/assets/pdf/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>
- Weiss, H.W., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 786-794.

- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- West, M. A. & Anderson N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Wheelan, S. A. (2005). *Group processes: A developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management review*, 7(3), 418-428.
- Williams, S., Pitre, R. & M. Zainuba. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Williams. L. J. & Anderson. S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Witt, L. A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology* 21(18), 1490–1501.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164–169.
- Wright, T. (2006). To be or not to be (happy): The role of employee well-being. *The Academy of Management Perspective* 20(3), 118-125.
- Xian Xu, X. (2004). *OCB Through Cultural Lenses: Exploring the Relations Among Personality, OCB and Cultural Values*. Master Thesis, University of South Florida, Tampa. Retrieved April 10, 2013 from: <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2308&context=etd>
- Yaghoubi, M., Yarmohammadian, M. H., Raeisi, A. R., Javadi, M. & Saghaiannejad, S. (2010). The Relationship between the organizational justice and organizational

- citizenship behavior among medical records staffs of selected hospitals of Isfahan. *Health information management*, special issue, 506-515.
- Yates, M. & Younnis, J. (1996). A developmental perspective on community service in adolescence. *Social Development*, 5(1), 85–111.
- Yogev, A. & Ronen, R. (1982). Cross-age tutoring: Effects on tutors' attributes. *Journal of Educational Research*, 75(5), 261–268.
- Yoon, M. H. & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research* 56 (8), 597–611.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Zander, A. & Forward, J. (1968). Position in group, achievement motivation, and group aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(3), 282-288.
- Zumbo, B. D. (1999). *A handbook on the theory and methods of differential item functioning (DIF): Logistic regression modeling as a unitary framework for binary and Likert-type (ordinal) item scores*. Ottawa: Directorate of Human Resources Research and Evaluation, Department of National Defense. Retrieved July 20, 2014 from: <http://faculty.educ.ubc.ca/zumbo/DIF/>

## **VII PRILOZI**

## **PRILOG 1**

### **BATERIJA KORIŠTENIH INSTRUMENATA NA SRPSKOM JEZIKU**

**Poštovani,**

Pozivamo Vas da učestvujete u istraživanju koje ispituje socio-psihološke činioce organizacijskog ponašanja. Učestvovanje u istraživanju je dobrovoljno, a rezultati se koriste za izradu doktorske disertacije na Filozofskom fakultetu u Beogradu. Molimo Vas da nam pomognete svojom saradnjom, odnosno iskrenim odgovorima na svako pitanje u ovom upitniku. U upitniku **nema tačnih ni pogrešnih odgovora**. Upitnik je **anoniman (ne potpisuje se)**.

**UPITNIK DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA**

Molimo vas da odgovorite na slijedeća pitanja:

**1. Vaš pol** (zaokružite odgovor):    a) muško        b) žensko

**2. Koliko imate godina** (upišite broj svojih godina): \_\_\_\_\_

**3. Koji stepen obrazovanja posjedujete** (zaokružite koju školu imate završenu):

- a) osnovna škola ili manje
- b) zanat (dvogodišnja ili trogodišnja škola za KV ili VKV)
- c) srednja škola (srednja stručna škola u trajanju od 4 god. ili gimnazija)
- d) viša škola (u trajanju od 2 ili 3 god.)
- e) fakultet (u trajanju od 3 ili 4 god.) ili postdiplomski studij

**4. Koliko ukupno radnog staža imate** (upišite broj godina radnog staža): \_\_\_\_\_ **godina**

**PETOFAKTORSKI UPITNIK LIČNOSTI (John, Donahue & Kentle, 1991)**

Tvrdnje koje slijede odnose se na **osjećanja, mišljenja i ponašanja zajednička svim ljudima**. Molimo Vas da **zaokružite broj koji najviše odgovara Vašem stepenu slaganja sa iznijetom tvrdnjom**. Brojevi pored tvrdnji znače: **1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem**.

**Smatram sebe za osobu koja...**

		Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
1.	... je pričljiva.	1	2	3	4	5
2.	... je sklona da drugima ukazuje na njihove mane.	1	2	3	4	5
3.	... detaljno obavlja svoje poslove.	1	2	3	4	5
4.	... je depresivna, tmurna.	1	2	3	4	5
5.	... je originalna, puna novih ideja.	1	2	3	4	5
6.	... je povučena.	1	2	3	4	5
7.	... je nesebična, spremna da pomaže drugima.	1	2	3	4	5
8.	... zna biti donekle nemarna.	1	2	3	4	5
9.	... je opuštena i dobro podnosi stresne situacije.	1	2	3	4	5
10.	... je radoznala po mnogim pitanjima.	1	2	3	4	5
11.	... je puna energije.	1	2	3	4	5
12.	... započinje prepirke sa drugima.	1	2	3	4	5
13.	... pouzdano obavlja svoje poslove.	1	2	3	4	5
14.	... zna biti napeta.	1	2	3	4	5
15.	... je domišljata, voli da "mozga" o stvarima.	1	2	3	4	5
16.	... oko sebe širi entuzijazam.	1	2	3	4	5
17.	... lako oprašta.	1	2	3	4	5
18.	... je poprilično slabo organizovana.	1	2	3	4	5
19.	... se mnogo brine.	1	2	3	4	5
20.	... je maštovita.	1	2	3	4	5
21.	... je obično tiha.	1	2	3	4	5
22.	... obično ima povjerenja u ljude.	1	2	3	4	5
23.	... je poprilično lijena.	1	2	3	4	5
24.	... je emocionalno stabilna, koju nije lako izbaciti iz takta.	1	2	3	4	5
25.	... je inventivna.	1	2	3	4	5
26.	... zna šta hoće i ne uzdržava se da to pokaže.	1	2	3	4	5
27.	... zna biti hladna i neosjetljiva na tuđe nevolje.	1	2	3	4	5
28.	... istrajava sve dok ne ispuni zadatak.	1	2	3	4	5
29.	... zna biti neraspoložena.	1	2	3	4	5
30.	... cjeni umjetničke, estetske doživljaje.	1	2	3	4	5
31.	... je ponekad stidljiva i zatvorena.	1	2	3	4	5
32.	... je obzirna i ljubazna skoro prema svima.	1	2	3	4	5
33.	... svoje obaveze rješava efikasno.	1	2	3	4	5
34.	... ostaje smirena i u napetim situacijama.	1	2	3	4	5

35.	..ako može da bira, bira poslove koji se rutinski izvršavaju.	1	2	3	4	5
36.	... je otvorena, društvena.	1	2	3	4	5
37.	... je ponekad gruba prema drugima.	1	2	3	4	5
38.	... planira aktivnosti i svoje planove izvršava.	1	2	3	4	5
39.	... se lako iznervira.	1	2	3	4	5
40.	... uživa u razmišljanjima, stvaranju sopstvenih teorija.	1	2	3	4	5
41.	... je zainteresovana za umjetnost.	1	2	3	4	5
42.	... voli da saraduje sa drugima.	1	2	3	4	5
43.	... lako gubi pažnju.	1	2	3	4	5
44.	... ima istančan ukus za slikarstvo, muziku ili književost.	1	2	3	4	5

### **UPITNIK ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA (Coleman & Borman, 2000)**

Tvrdnje koje slijede odnose se na različita **ponašanja u radnoj sredini**. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko često ste se lično Vi u posljednjih godinu dana na poslu ponašali na opisani način. Odgovore dajete tako da uz svaku navedenu tvrdnju zaokružite jedan broj. **Brojevi pored tvrdnji znače: 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – gotovo uvijek.**

<b>Tvrdnje</b>	<b>Nikada</b>	<b>Rijetko</b>	<b>Ponekad</b>	<b>Često</b>	<b>Gotovo uvijek</b>
<b>1.</b> Bio sam uporan entuzijasta u svom poslu.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Ulagao sam dodatne napore da bih bolje obavio zadatke.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Dobrovoljno sam izvršavao zadatke koji nisu dio mog posla.	1	2	3	4	5
<b>4.</b> Pružao sam pomoć drugim članovima organizacije.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Saradivao sam sa drugim članovima organizacije.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Slijedio sam organizacijska pravila i procedure.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Prihvatao sam, podržavao ili branio ciljeve organizacije.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Nesebično sam pomagao pojedinim članovima organizacije.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Ponašao sam se savjesno u podržavanju organizacije.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Održavao sam pozitivan stav prema organizaciji.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Žalio sam se na uslove u organizaciji.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Obavještavao sam druge u organizaciji o predstojećim događajima, aktivnostima, akcijama i sl.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Odgovorno sam učestvovao u radu organizacije.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Pokazivao sam odanost organizaciji.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Promovisao sam i branio organizaciju.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Pokazivao sam poštovanje u odnosu na organizacijska pravila i politike.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Nastojao sam se uskladiti s drugima kako bih postao dio organizacije.	1	2	3	4	5



18. Naporno sam radio angažujući dodatnu snagu.	1	2	3	4	5
19. Odgovorno sam se uključivao na sastancima i grupnim aktivnostima.	1	2	3	4	5
20. Angažovao sam se na ličnom razvoju kako bih poboljšao svoju efikasnost na poslu.	1	2	3	4	5
21. Bio sam uključen u aktivnosti koje donose korist organizaciji.	1	2	3	4	5
22. Bio sam uključen u aktivnosti koje donose korist pojedincima u organizaciji.	1	2	3	4	5
23. Pomažao sam saradnicima u rješavanju ličnih problema.	1	2	3	4	5
24. Obezbjedio sam dodatne usluge ili pomoć klijentima.	1	2	3	4	5
25. Predlagao sam poboljšanja u načinu rada, administraciji ili samoj organizaciji posla.	1	2	3	4	5
26. Ostao sam uz organizaciju uprkos teškoćama i teškim uslovima.	1	2	3	4	5
27. Pokazivao sam posvećenost poslu.	1	2	3	4	5

### **SKALA ZADOVOLJSTVA POSLOM (Spector, 1985)**

Tvrdnje koje slijede predstavljaju neka uobičajena **mišljenja o poslu koji obavljamo**. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko se s njom slažete, i to tako da zaokružite onaj broj koji najbolje opisuje Vaše lično mišljenje. Brojevi pored tvrdnji znače: **1 – Uopšte se ne slažem, 2 – Uglavnom se ne slažem, 3 – Više se ne slažem nego slažem, 4 – Više se slažem nego ne slažem, 5 – Uglavnom se slažem, 6 – U potpunosti se slažem.**

Brojevi znače: 1 - Uopšte se ne slažem 2 - Uglavnom se ne slažem 3 - Više se ne slažem nego slažem 4 - Više se slažem nego ne slažem 5 - Uglavnom se slažem 6 – U potpunosti se slažem	Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Više se ne slažem nego slažem	Više se slažem nego ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
<b>Tvrdnje</b>						
1. Mislim da sam pravedno plaćen za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
2. Premalo je prilika za napredovanje na mom poslu.	1	2	3	4	5	6
3. Moj šef je prilično kompetentan/stručan za posao koji obavlja.	1	2	3	4	5	6
4. Nisam zadovoljan beneficijama koje dobijam.	1	2	3	4	5	6
5. Kada dobro uradim posao dobijem 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. Sviđaju mi se ljudi sa kojima radim.	1	2	3	4	5	6
8. Ponekad osjećam da moj posao nema smisla.	1	2	3	4	5	6
9. Komunikacija u organizaciji je dobra.	1	2	3	4	5	6
10. Povišice su male i rijetke.	1	2	3	4	5	6
11. Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu	1	2	3	4	5	6

unapređeni.						
<b>12.</b> Moj šef nije fer prema meni.	1	2	3	4	5	6
<b>13.</b> Beneficije koje dobijamo su slične kao i u većini drugih organizacija.	1	2	3	4	5	6
<b>14.</b> Ne osjećam da je posao koji obavljam cjenjen.	1	2	3	4	5	6
<b>15.</b> Moji pokušaji da uradim dobar posao su rijetko blokirani.	1	2	3	4	5	6
<b>16.</b> Moram više raditi na svom poslu jer su mi saradnici nekompetentni.	1	2	3	4	5	6
<b>17.</b> Volim da obavljam poslove na mom radnom mjestu.	1	2	3	4	5	6
<b>18.</b> Ciljevi moje organizacije mi nisu jasni.	1	2	3	4	5	6
<b>19.</b> Kad razmišljam o tome koliko me plaćaju, osjećam da nisam dovoljno cjenjen u organizaciji.	1	2	3	4	5	6
<b>20.</b> Ljudi ovde napreduju jednako brzo kao i u drugim organizacijama.	1	2	3	4	5	6
<b>21.</b> Moj šef pokazuje premalo interesovanja za osjećanja svojih radnika.	1	2	3	4	5	6
<b>22.</b> Beneficije koje dobijamo su pravedne.	1	2	3	4	5	6
<b>23.</b> Rijetka su priznanja za one koji ovde rade.	1	2	3	4	5	6
<b>24.</b> Moram mnogo da radim na radnom mjestu.	1	2	3	4	5	6
<b>25.</b> Zadovoljan sam sa mojim saradnicima.	1	2	3	4	5	6
<b>26.</b> Često imam osjećaj da ne znam šta se dešava u mojoj organizaciji.	1	2	3	4	5	6
<b>27.</b> Ponosan sam na posao koji obavljam.	1	2	3	4	5	6
<b>28.</b> Zadovoljan sam mojim šansama za povećanje plate.	1	2	3	4	5	6
<b>29.</b> Postoje beneficije koje nedobijamo a koje bi trebali dobijati.	1	2	3	4	5	6
<b>30.</b> Zadovoljan sam svojim šefom.	1	2	3	4	5	6
<b>31.</b> Moj posao zahtjeva previše administriranja/papirologije.	1	2	3	4	5	6
<b>32.</b> Nemam osjećaj da su moji radni napori nagrađeni onako kako bi trebali biti.	1	2	3	4	5	6
<b>33.</b> Zadovoljan sam mojim šansama za napredovanje.	1	2	3	4	5	6
<b>34.</b> Postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu.	1	2	3	4	5	6
<b>35.</b> Uživam u mom poslu.	1	2	3	4	5	6
<b>36.</b> Radni zadaci nisu dobro objašnjeni.	1	2	3	4	5	6

**SKALA ODANOSTI ORGANIZACIJI (Meyer & Allen, 1991)**

Tvrdnje koje slijede odnose se na različite aspekte **Vašeg doživljavanja organizacije u kojoj radite**. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko se s njom slažete, i to tako da zaokružite onaj broj koji najbolje opisuje vaše lično mišljenje. Brojevi pored tvrdnji znače: **1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem**.

Tvrdnje	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1. Čak i kad bi to bila prednost za mene, osjećam da sada ne bi bilo u redu napustiti ovu organizaciju.	1	2	3	4	5
2. Ova organizacija lično mi puno znači.	1	2	3	4	5
3. Jedan od glavnih razloga zbog kojih i dalje radim u ovoj organizaciji leži u tome što bi odlazak zahtijevao značajniju ličnu žrtvu - u drugoj organizaciji možda ne bih imao sve beneficije koje imam ovde.	1	2	3	4	5
4. Jedna od nekoliko negativnih posljedica napuštanja ove organizacije je nepostojanje realne alternative.	1	2	3	4	5
5. Probleme organizacije u kojoj radim osjećam kao svoje vlastite.	1	2	3	4	5
6. Nemam nikakav osjećaj obaveze da ostanem kod sadašnjeg poslodavca.	1	2	3	4	5
7. Puno toga dugujem ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5
8. Ne bih napustio ovu organizaciju baš sad jer imam osjećaj obaveze prema ljudima u njoj.	1	2	3	4	5
9. Nemam snažan osjećaj pripadnosti organizaciji u kojoj radim.	1	2	3	4	5
10. U ovom trenutku bilo bi mi vrlo teško napustiti organizaciju u kojoj radim, čak i kad bih to želio.	1	2	3	4	5
11. Osjećao bih se krivim kad bih sad napustio organizaciju.	1	2	3	4	5
12. Ova organizacija zaslužuje moju lojalnost.	1	2	3	4	5
13. Osjećam da imam premalo izbora da bih razmišljao o odlasku iz ove organizacije.	1	2	3	4	5
14. Previše bi se toga poremetilo u mom životu kada bih odlučio napustiti ovu organizaciju baš sada.	1	2	3	4	5
15. Ne osjećam se "emocionalno vezanim" za ovu organizaciju.	1	2	3	4	5
16. U mojoj organizaciji se ne osjećam kao "član porodice".	1	2	3	4	5
17. U ovom trenutku, ostanak u ovoj organizaciji za mene je podjednako i nužnost i želja.	1	2	3	4	5
18. Veoma bi me veselilo da ostatak karijere provedem baš u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5

**SKALA ORGANIZACIJSKE PRAVDE (Colquitt, 2001)**

Tvrdnje koje slijede odnose se na **Vaš doživljaj pravde u organizaciji**. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko se s njom slažete, i to tako da zaokružite onaj broj koji najbolje opisuje Vaše lično mišljenje. Brojevi pored tvrdnji znače: **1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti ne slažem, 4 – slažem se, 5 – potpuno se slažem.**

Slijedeće tvrdnje odnose se na <b>nivo kompenzacije/dobiti koju Vi imate od organizacije</b> (kao što su: plata, nagrade, beneficije, promocija i sl.). Označite koliko se slažete sa svakom tvrdnjom.						
		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	Nivo kompenzacije/dobiti odražava trud koji ulažem u svoj posao.	1	2	3	4	5
2.	Nivo kompenzacije/dobiti odgovarajući je za posao koji obavljam.	1	2	3	4	5
3.	Nivo kompenzacije/dobiti pokazuje koliko doprinosim organizaciji.	1	2	3	4	5
4.	Nivo kompenzacije/dobiti je opravdan kada se uzme u obzir moj rad.	1	2	3	4	5
Slijedeće tvrdnje odnose se na <b>procedure kojima se određuje nivo kompenzacije/dobiti koji Vi imate od organizacije</b> (kao što su: plata, nagrade, beneficije, promocija i sl.). Označite koliko se slažete sa svakom tvrdnjom.						
		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
5.	Tokom sprovođenja ovih procedura u mogućnosti sam da iznesem svoje stavove i osjećanja.	1	2	3	4	5
6.	Mogu uticati na nivo kompenzacije/dobiti koji mi se određuje putem ovih procedura.	1	2	3	4	5
7.	Ove procedure se dosljedno sprovode.	1	2	3	4	5
8.	Ove procedure su nepristrasne/objektivne.	1	2	3	4	5
9.	Ove procedure su zasnovane na tačnim podacima.	1	2	3	4	5
10.	Mogu da se žalim na nivo kompenzacije/dobiti koji mi je određen putem ovih procedura.	1	2	3	4	5
11.	Ove procedure poštuju etičke i moralne standarde.	1	2	3	4	5
Slijedeće tvrdnje odnose se na <b>ophođenje Vašeg nadređenog</b> . Označite koliko se slažete sa svakom tvrdnjom.						
		Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
12.	Ljubazno se ophodi prema meni.	1	2	3	4	5
13.	Tretira me s dostojanstvom.	1	2	3	4	5

14.	Tretira me s poštovanjem.	1	2	3	4	5
15.	Uzdržava se od neprikladnih primjedbi ili komentara.	1	2	3	4	5
<p>Slijedeće tvrdnje odnose se na <b>objašnjenja koja nadređeni daje o procedurama koje se primjenjuju u organizaciji.</b>                      Označite koliko se slažete sa svakom tvrdnjom.</p>						
		<b>Uopšte se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem, niti ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>Potpuno se slažem</b>
16.	Detaljno objašnjava procedure.	1	2	3	4	5
17.	Njegova objašnjenja procedura su razumljiva.	1	2	3	4	5
18.	Blagovremeno saopštava detalje.	1	2	3	4	5
19.	Prilagođava komunikaciju specifičnim potrebama pojedinaca.	1	2	3	4	5
20.	Iskren je u komunikaciji sa mnom.	1	2	3	4	5

**SKALA STILA RUKOVOĐENJA (Litwin & Stringer, 1968)**

Tvrdnje koje slijede odnose se na **uobičajena ponašanja rukovodioca/nadređenog**. Molimo Vas da za svaku tvrdnju procijenite koliko često se Vaš rukovodioc/nadređeni ponaša na takav način. Odgovore dajete tako da uz svaku navedenu tvrdnju zaokružite jedan broj. Brojevi pored tvrdnji znače: **1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – gotovo uvijek**.

**Moj rukovodilac/nadređeni...**

Tvrdnje	Nikada	Rijetko	Ponekad	Često	Gotovo uvijek
1. ...očekuje od zaposlenih da dosljedno slijede njegove instrukcije.	1	2	3	4	5
2. ...naporno radi kako bi smanjio tenzije kad god da se one jave unutar radne grupe.	1	2	3	4	5
3. ...motivira zaposlene tako što im stavlja do znanja šta će im se desiti ukoliko njihov rad ne bude zadovoljavajući.	1	2	3	4	5
4. ...ohrabruje zaposlene da razgovaraju s njim o privatnim problemima.	1	2	3	4	5
5. ...zahtijeva od zaposlenih da podnose detaljan izvještaj svojih aktivnosti.	1	2	3	4	5
6. ...mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija.	1	2	3	4	5
7. ...donosi većinu odluka umjesto zaposlenih.	1	2	3	4	5
8. ...radi na ostvarivanju bliskih ličnih veza sa zaposlenima.	1	2	3	4	5
9. ...vjeruje da nadređeni mora zadati ciljeve i upustva, inače će podređeni biti pasivni i ništa neće odraditi.	1	2	3	4	5
10. ...pokazuje da brine za zaposlene.	1	2	3	4	5
11. ...veoma neposredno nadzire zaposlene.	1	2	3	4	5
12. ...oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talent svakog zaposlenog.	1	2	3	4	5
13. ...očekuje od zaposlenih da odmah izvršavaju instrukcije.	1	2	3	4	5
14. ...vjeruje da su osjećanja podređenih jednako važan kao i sam radni zadatak.	1	2	3	4	5

Hvala na saradnji!

## **PRILOG 2**

### **BATERIJA KORIŠTENIH INSTRUMENATA NA NJEMAČKOM JEZIKU**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir laden Sie ein, an der Studie Sozio-psychologische Faktoren des organisatorischen Verhaltens teilzunehmen. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und die Ergebnisse werden für die Anfertigung einer Dissertation verwendet. Wir bitten Sie um Ihre Kooperation, indem Sie jede einzelne in diesem Fragenbogen angegebene Frage mit ehrlichen Antworten beantworten. Der Fragebogen **enthält keine richtigen oder falschen Antworten und er bleibt anonym (Nicht unterschreiben)**.

### **UPITNIK DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA**

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen:

**1. Was ist Ihre Muttersprache?** (Bitte ankreuzen):

- a) Deutsch                      b) Andere Sprachen

**2. Ihr Geschlecht** (Bitte ankreuzen):      a) männlich      b) weiblich

**3. Wie alt sind Sie? (Bitte geben Sie Ihr Alter an)** \_\_\_\_\_

**4. Bitte kreuzen Sie in den unten angeführten Kategorien Ihre Ausbildungsstufe an:**

- a) Sonderschule
- b) Volksschule
- c) Hauptschule
- d) Unterstufe einer allgemein bildende höhere Schule (AHS Unterstufe)
- e) Polytechnische Schule
- f) Lehre (Berufsschule)
- g) Integrative Berufsausbildung
- h) Berufsbildende mittlere Schule (BMS)
- i) Schule für allgemeine Gesundheits- und Krankenpflege
- j) Berufsbildende höhere Schule (BHS)
- k) Oberstufe einer allgemein bildenden höheren Schule (AHS Oberstufe)
- l) Akademie



- m) Kolleg
- n) Pädagogische Hochschule
- o) Fachhochschule (Bakkalaureat (FH)/Diplom (FH)/Magister (FH))
- p) Universitätsabschluss (Bakkalaureat/Magister/Diplom/Master/ Doktor)

**5. Wieviel Berufserfahrung haben Sie gesammelt?** (Anzahl der Dienstjahre angeben):

\_\_\_\_\_ Jahre

**PETOFAKTORSKI UPITNIK LIČNOSTI (John, Donahue & Kentle, 1991)**

Folgende Behauptungen beziehen sich auf **Gefühle, Gedanken und Verhaltensweisen, die für alle Menschen charakteristisch sind**. Kreisen Sie bitte die Ihrer Meinung nach zutreffende Nummer ein. Die Nummern haben folgende Werte: **1 – stimme gar nicht zu, 2 – stimme eher nicht zu, 3 – stimme weder/noch zu, 4 – stimme überhaupt nicht zu, 5 – stimme voll und ganz zu**.

**Ich betrachte mich als Person...**

		Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme weder / noch zu	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme voll und ganz zu
1.	... die gesprächig ist.	1	2	3	4	5
2.	... die dazu neigt, die Schwächen anderer aufzuzeigen.	1	2	3	4	5
3.	... die eine gründliche Arbeit leistet.	1	2	3	4	5
4.	... die depressiv und trübselig ist.	1	2	3	4	5
5.	... die originell und voll neuer Ideen ist.	1	2	3	4	5
6.	... die schüchtern ist.	1	2	3	4	5
7.	... die bereit ist, selbstlos anderen zu helfen.	1	2	3	4	5
8.	... die etwas nachlässig ist.	1	2	3	4	5
9.	... die entspannt ist und mit stressigen Situationen gut umgeht.	1	2	3	4	5
10.	... die ein starkes Interesse und Neugier für verschiedene Sachen hat.	1	2	3	4	5
11.	... die immer voller Energie ist.	1	2	3	4	5
12.	... die oft streitsüchtig ist und Auseinandersetzungen initiiert.	1	2	3	4	5
13.	... die ein zuverlässiger Mitarbeiter ist.	1	2	3	4	5
14.	... die manchmal angespannt sein kann.	1	2	3	4	5
15.	... die genial und tief sinnig ist.	1	2	3	4	5
16.	... die ihren Enthusiasmus weiterverbreitet.	1	2	3	4	5
17.	...die eine vergebende Natur hat.	1	2	3	4	5
18.	... die ziemlich schlimm organisiert ist.	1	2	3	4	5
19.	... die sich viele Sorgen macht.	1	2	3	4	5
20.	... die eine starke Vorstellungskraft hat.	1	2	3	4	5
21.	... die meist leise und unauffällig ist.	1	2	3	4	5

22.	... die in der Regel Vertrauen zu Menschen hat.	1	2	3	4	5
23.	... die ziemlich faul ist.	1	2	3	4	5
24.	... die emotional stabil und nicht aus dem Takt zu bringen ist.	1	2	3	4	5
25.	... die innovativ ist.	1	2	3	4	5
26.	... die genau weiss was sie will und nicht zögert, es freilich auszudrücken.	1	2	3	4	5
27.	... die kalt und intolerant sein kann.	1	2	3	4	5
28.	... die auf der vollständigen Erfüllung seiner/ihrer Aufgaben beharrt.	1	2	3	4	5
29.	... die ab und zu launisch ist.	1	2	3	4	5
30.	... die künstlerische und ästhetische Werte schätzt.	1	2	3	4	5
31.	... die manchmal schüchtern und gehemmt ist.	1	2	3	4	5
32.	... die rücksichtsvoll und zu den Meisten nett ist.	1	2	3	4	5
33.	... die effizient beim Arbeiten ist.	1	2	3	4	5
34.	... die in angespannten Situationen Ruhe bewahrt.	1	2	3	4	5
35.	... die routinemäßiges Arbeiten vorzieht.	1	2	3	4	5
36.	... die offen und kontaktfreudig ist.	1	2	3	4	5
37.	... die manchmal unangenehm und hart zu anderen sein kann.	1	2	3	4	5
38.	... die immer Pläne macht und diese dann verwirklicht.	1	2	3	4	5
39.	... die leicht nervös wird.	1	2	3	4	5
40.	... die gerne nachdenkt und mit Ideen spielt.	1	2	3	4	5
41.	...die sich für Kunst interessiert.	1	2	3	4	5
42.	... die mit anderen zusammenarbeiten mag.	1	2	3	4	5
43.	... die leicht abgelenkt wird.	1	2	3	4	5
44.	... die einen raffinierten Geschmack für Kunst, Musik oder Literatur hat.	1	2	3	4	5

***UPITNIK ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA (Coleman & Borman, 2000)***

Folgende Behauptungen beziehen sich auf unterschiedliche **Verhaltensweisen im Arbeitsumfeld**. Bitte bewerten Sie jede Aussage mit der entsprechenden Antwort, wobei Sie bestimmen sollen, inwiefern Sie sich persönlich im letzten Jahr bei der Arbeit auf die beschriebene Weise verhalten haben. Ihre Antworten werden auf folgende Weise beurteilt: **1 – Nie, 2 – Selten, 3 – Manchmal, 4 – Oft, 5 – Fast immer**.

Behauptungen	Nie	Selten	Manchmal	Oft	Fast Immer
<b>1.</b> Ich habe Enthusiasmus and Hartnäckigkeit in meiner Arbeit gezeigt.	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Ich habe zusätzliche Anstrengungen unternommen, um die Aufgaben besser erfüllen zu können.	1	2	3	4	5
<b>3.</b> Ich habe zusätzliche Aufgaben ausserhalb meines eigentlichen Arbeitsbereiches freiwillig erledigt.	1	2	3	4	5

<b>4.</b> Ich habe anderen Organisationsmitgliedern geholfen.	1	2	3	4	5
<b>5.</b> Ich habe mit anderen Organisationsmitgliedern zusammengearbeitet.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Ich habe organisatorische Regeln und Verfahren befolgt.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Ich habe organisatorische Ziele akzeptiert, unterstützt oder verteidigt.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Ich habe einigen Organisationsmitgliedern uneigennützig geholfen.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Ich war gewissenhaft bei der Unterstützung der Organisation..	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Ich habe die positive Einstellung ggü. der Organisation aufrechterhalten.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Ich beschwerte mich wegen der organisatorischen Arbeitsbedingungen.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Ich habe Andere in der Organisation über bevorstehende Veranstaltungen, Aktivitäten, Events usw. unterrichtet.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Ich habe gewissenhaft an Tätigkeiten der Organisation teilgenommen.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Ich habe ggü. der Organisation meine Loyalität gezeigt.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Ich habe die Organisation gefördert und verteidigt.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Ich beachtete organisatorische Regeln und Richtlinien.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Ich habe versucht, mich an die anderen Kollegen anzupassen, um Teil der Organisation zu werden.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Ich habe hart gearbeitet und dabei zusätzliche Kräfte mobilisiert.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Ich habe mich im Laufe der Besprechungen und Gruppenaktivitäten verantwortungsvoll engagiert.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Ich arbeitete an meiner Weiterentwicklung, um die eigene Arbeitseffektivität zu verbessern.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Ich nahm an Aktivitäten teil, die der Organisation Vorteile gebracht haben.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Ich war an Aktivitäten beteiligt, die zur Förderung Einzelner in der Organisation dienen.	1	2	3	4	5
<b>23.</b> Ich habe meinen Mitarbeitern bei ihren persönlichen Problemen geholfen.	1	2	3	4	5
<b>24.</b> Ich habe für Kunden zusätzliche Leistungen erbracht oder Hilfe geleistet.	1	2	3	4	5
<b>25.</b> Ich habe Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsablaufes, der Verwaltung und der eigentlichen Arbeitsorganisation unterbreitet.	1	2	3	4	5
<b>26.</b> Trotz der harten und schwierigen Arbeitsbedingungen bin ich in der Organisation geblieben.	1	2	3	4	5
<b>27.</b> Ich habe Engagement für die Arbeit gezeigt.	1	2	3	4	5

**SKALA ZADOVOLJSTVA POSLOM (Spector, 1985)**

Folgende Behauptungen beziehen sich auf einige typische **Stellungnahmen über unsere Arbeit**. Bitte wählen Sie die entsprechende Nummer als Äquivalent Ihrer Meinung zu den folgenden Behauptungen: **1 – stimme überhaupt nicht zu, 2 – stimme überwiegend nicht zu, 3 – ich stimme eher nicht zu, 4 – ich stimme eher zu, 5 – stimme überwiegend zu, 6 – stimme voll und ganz zu.**

<b>Die Nummern bedeuten:</b> 1 – stimme überhaupt nicht zu 2 – stimme überwiegend nicht zu 3 – ich stimme eher nicht zu 4 – ich stimme eher zu 5 – stimme überwiegend zu 6 – stimme voll und ganz zu	<b>überhaupt nicht zu</b>	<b>Stimme überwiegend nicht zu</b>	<b>Ich stimme eher nicht zu</b>	<b>Ich stimme eher zu</b>	<b>Stimme überwiegend zu</b>	<b>Stimme voll und ganz zu</b>
<b>Behauptungen</b>						
1. Ich glaube, ich werde für meine Arbeit gerecht entlohnt.	1	2	3	4	5	6
2. In meinem Job gibt es zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten.	1	2	3	4	5	6
3. Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte ist durchaus kompetent in seiner/ihrer Arbeit.	1	2	3	4	5	6
4. Ich bin nicht zufrieden mit den Vorteilen, die ich erhalte.	1	2	3	4	5	6
5. Jedesmal wenn ich meine Arbeit gut erledige, bekomme ich dafür eine Anerkennung, die mir auch zusteht.	1	2	3	4	5	6
6. Zahlreiche Vorschriften und Verfahrensregeln erschweren die Arbeit.	1	2	3	4	5	6
7. Ich mag meine Mitarbeiter/Kollegen.	1	2	3	4	5	6
8. Manchmal habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit keinen Sinn hat.	1	2	3	4	5	6
9. Die Kommunikation innerhalb der Organisation läuft gut ab.	1	2	3	4	5	6
10. Die Gehaltserhöhungen sind zu gering und kommen selten vor.	1	2	3	4	5	6
11. Diejenigen, die einen guten Job leisten, haben gute Chancen für einen Berufsaufstieg.	1	2	3	4	5	6
12. Mein Vorgesetzter ist unfair zu mir.	1	2	3	4	5	6
13. Wir erhalten von unserer Organisation ähnliche Vorteile wie diejenigen, die bei den meisten anderen Organisationen zur Verfügung stehen.	1	2	3	4	5	6
14. Ich habe kein Gefühl, dass meine Arbeit geschätzt wird.	1	2	3	4	5	6
15. Meine Anstrengungen, eine gute Arbeit zu leisten, werden selten aus bürokratischen Gründen belastet.	1	2	3	4	5	6
16. Ich bin der Meinung, dass ich oft mehr arbeiten muss, weil meine Mitarbeiter inkompetent sind.	1	2	3	4	5	6
17. Ich mag meine Arbeitsaufgaben erledigen.	1	2	3	4	5	6
18. Die Ziele meiner Organisation sind mir nicht klar.	1	2	3	4	5	6
19. Wenn ich über die Höhe meines Arbeitslohns denke, fühle ich mich von der Organisation unbeachtet.	1	2	3	4	5	6
20. Die Leute in meiner Organisation werden genauso wie in anderen Organisationen gefördert.	1	2	3	4	5	6
21. Mein/e Vorgesetzte/r zeigt zu wenig Interesse für die Gefühle seiner/ihrer Arbeiter.	1	2	3	4	5	6

22. Die Vorteile, die wir bekommen, sind fair.	1	2	3	4	5	6
23. Für die, die hier arbeiten, gibt es nur wenige Belohnungen.	1	2	3	4	5	6
24. Ich habe am Arbeitsplatz zu viel zu tun.	1	2	3	4	5	6
25. Ich bin mit meinen Mitarbeitern zufrieden.	1	2	3	4	5	6
26. Oft habe ich das Gefühl, nicht zu wissen, was bei meiner Organisation geschieht.	1	2	3	4	5	6
27. Ich bin stolz auf meine Arbeit.	1	2	3	4	5	6
28. Ich fühle mich zufrieden mit meinen Chancen auf Gehaltserhöhungen.	1	2	3	4	5	6
29. Es fehlen bestimmte Vorteile, die wir zwar nicht bekommen, aber doch haben sollten.	1	2	3	4	5	6
30. Ich bin mit meinem/meiner Vorgesetzten zufrieden.	1	2	3	4	5	6
31. Meine Arbeit verlangt zu viel Papierkram.	1	2	3	4	5	6
32. Ich habe kein Gefühl, dass meine Arbeitsbemühungen entsprechend belohnt werden.	1	2	3	4	5	6
33. Ich bin mit meinen Aufstiegschancen zufrieden.	1	2	3	4	5	6
34. Es gibt zu viele Auseinandersetzungen und Konflikte bei der Arbeit.	1	2	3	4	5	6
35. Ich genieße meinen Job.	1	2	3	4	5	6
36. Die Arbeitsaufträge sind unvollständig erklärt.	1	2	3	4	5	6

**SKALA ODANOSTI ORGANIZACIJI (Meyer & Allen, 1991)**

Folgende Behauptungen beziehen sich auf **verschiedene Gesichtspunkte Ihrer persönlichen Erlebnisse in der Organisation, wo Sie arbeiten**. Bitte wählen Sie die entsprechende Nummer als Äquivalent Ihrer Meinung zu den folgenden Behauptungen: **1 – Stimme überhaupt nicht zu, 2 – Stimme nicht zu, 3 – Stimme weder zu noch lehne ab, 4 – Stimme zu, 5 – Stimme voll und ganz zu.**

Behauptungen	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme weder/nach zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
1. Ich fühle, dass es falsch wäre, meine gegenwärtige Organisation in diesem Moment zu verlassen, auch wenn es ein Vorteil für mich sein könnte.	1	2	3	4	5
2. Diese Organisation hat eine ganz persönliche Bedeutung für mich.	1	2	3	4	5
3. Einer der Hauptgründe, warum ich in der gegenwärtigen Organisation immer noch arbeite liegt darin, dass das Verlassen mit erheblichen persönlichen Opfern resultieren würde – in einer anderen Organisation hätte ich vielleicht nicht dieselben Vorteile.	1	2	3	4	5
4. Eine von den wenigen negativen Folgen beim Verlassen dieser Organisation ist der Mangel an realistischen Alternativen.	1	2	3	4	5

<b>5.</b> Ich habe das Gefühl, als ob die Probleme dieser Organisation meine Eigenen wären.	1	2	3	4	5
<b>6.</b> Ich fühle mich nicht verpflichtet, bei meinem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben.	1	2	3	4	5
<b>7.</b> Ich habe dieser Organisation viel zu verdanken.	1	2	3	4	5
<b>8.</b> Ich möchte die derzeitige Organisation nicht verlassen, weil ich fühle, eine Verpflichtung gegenüber den Angestellten zu haben.	1	2	3	4	5
<b>9.</b> Ich habe kein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu der Organisation, in welcher ich arbeite.	1	2	3	4	5
<b>10.</b> Es wäre nicht einfach, die Organisation, in welcher ich arbeite, in diesem Moment zu verlassen, auch wenn ich es mir wünschte.	1	2	3	4	5
<b>11.</b> Ich würde mich schuldig fühlen, wenn ich die Organisation jetzt verlassen würde.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Diese Organisation verdient volle Loyalität.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Ich fühle, ich habe zu wenige Wahlmöglichkeiten, um über das Verlassen dieser Organisation nachdenken zu können.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Ein Verlassen dieser Organisation würde mein Leben auf den Kopf stellen, wenn ich jetzt diese Entscheidung treffen würde.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Ich fühle mich mit der derzeitigen Organisation nicht „emotional verbunden“.	1	2	3	4	5
<b>16.</b> In dieser Organisation fühle ich mich nicht wie „ein Teil der Familie“.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> In diesem Moment ist das Verbleiben in dieser Organisation für mich sowohl eine Notwendigkeit als auch ein Wunsch.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Ich wäre sehr glücklich, den Rest meiner Karriere genau in dieser Organisation zu verbringen.	1	2	3	4	5

**SKALA ORGANIZACIJSKE PRAVDE (Colquitt, 2001)**

Die folgenden Behauptungen beziehen sich auf **Ihr Erlebnis der Gerechtigkeit in ihrer Organisation**. Wählen Sie bitte die entsprechende Bewertung von 1 bis 5 auf der Skala und zwar: **1 – stimme überhaupt nicht zu, 2 – stimme nicht zu, 3 – lehne weder ab noch stimme zu, 4 – stimme zu, 5 – stimme voll und ganz zu.**

Folgende Behauptungen beziehen sich auf das Niveau <b>der Kompensation/des Gewinns, d.h. was Sie von der Organisation bekommen</b> (z.B. Lohn, Vorteile, Promotion, usw.).						
Bitte markieren Sie entsprechend der Behauptungen die Stufe Ihrer Zustimmung.						
		<b>Stimme überhaupt nicht zu</b>	<b>Stimme nicht zu</b>	<b>Lehne weder ab noch stimme zu</b>	<b>Stimme zu</b>	<b>Stimme voll und ganz zu</b>
1.	Das Kompensationsniveau reflektiert die Mühe, die ich in meine Arbeit investiere.	1	2	3	4	5
2.	Das Kompensationsniveau entspricht meiner Arbeit.	1	2	3	4	5
3.	Das Kompensationsniveau zeigt meinen persönlichen Beitrag zur Organisation.	1	2	3	4	5
4.	Das Kompensationsniveau ist unter Berücksichtigung meiner Arbeit gerechtfertigt.	1	2	3	4	5
Folgende Behauptungen beziehen sich auf <b>Verfahren hinsichtlich des Kompensationsniveaus, das Ihnen von Ihrer Organisation bestimmt wird</b> (z.B. Lohn, Vorteile, Promotion, usw.).						
Bitte markieren Sie entsprechend der Behauptungen die Stufe Ihrer Zustimmung.						
		<b>Stimme überhaupt nicht zu</b>	<b>Stimme nicht zu</b>	<b>Lehne weder ab noch stimme zu</b>	<b>Stimme zu</b>	<b>Stimme voll und ganz zu</b>
5.	Ich kann im Verlauf der Verfahren meine Ansichten und Gefühle ausdrücken.	1	2	3	4	5
6.	Ich kann das Kompensationsniveau, das mir durch derartige Verfahren bestimmt wird, beeinflussen.	1	2	3	4	5
7.	Diese Verfahren kommen folgerichtig zur Anwendung.	1	2	3	4	5
8.	Diese Verfahren kommen unparteiisch/objektiv zur Anwendung.	1	2	3	4	5
9.	Diese Verfahren beruhen auf exakten Angaben.	1	2	3	4	5
10.	Ich kann mich bei meinem Vorgesetzten über das mir zugeordnete Kompensationsniveau beklagen.	1	2	3	4	5
11.	Verfahren stehen in Einklang mit ethischen und moralischen Normen.	1	2	3	4	5

Folgende Behauptungen beziehen sich auf <b>das Verhalten Ihres Vorgesetzten</b> .						
Bitte markieren Sie entsprechend der Behauptungen die Stufe Ihrer Zustimmung.						
		Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Lehne weder ab noch stimme zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
12.	Ljubazno se ophodi prema meni. Mein/e Vorgesetzte/r ist freundlich zu mir.	1	2	3	4	5
13.	Tretira me s dostojanstvom. Er/sie behandelt mich mit Würde.	1	2	3	4	5
14.	Er/sie behandelt mich mit Achtung.	1	2	3	4	5
15.	Er/sie verzichtet auf unsachgemäße Bemerkungen oder Kommentare.	1	2	3	4	5
Folgende Behauptungen beziehen sich auf <b>Erklärungen Ihres Vorgesetzten zu den in Ihrer Organisation angewandten Verfahren</b> .						
Bitte markieren Sie entsprechend der Behauptungen die Stufe Ihrer Zustimmung.						
		Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Lehne weder ab noch	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
16.	Er/Sie erklärt detailliert die Verfahren in der Organisation.	1	2	3	4	5
17.	Seine/Ihre Erklärungen der erwähnten Verfahren sind deutlich und klar.	1	2	3	4	5
18.	Er/Sie teilt mir Details rechtzeitig mit.	1	2	3	4	5
19.	Er/Sie passt die Kommunikation an die spezifischen Bedürfnisse der Einzelnen an.	1	2	3	4	5
20.	Mein/e Vorgesetzte/r kommuniziert mit mir offen und ehrlich.	1	2	3	4	5

### SKALA STILA RUKOVOĐENJA (Litwin & Stringer, 1968)

Die angeführten Behauptungen beziehen sich auf typische Verhaltensweisen Ihres Vorgesetzten. Bitte bewerten sie jede Bestätigung, indem Sie eine von den folgenden Nummern auswählen: 1 – nie, 2 – selten, 3 – manchmal, 4 – oft, 5 – fast immer.

#### **Mein Supervisor/Vorgesetzter...**

Behauptungen	Nie	Selten	Manchmal	Oft	Fast immer
1. ... erwartet von seinen Mitarbeitern, seine/ihre Anweisungen konsequent zu befolgen.	1	2	3	4	5
2. ... arbeitet immer wenn Spannungen in der Arbeitsgruppe entstehen, hart daran, sie abzubauen.	1	2	3	4	5
3. ... motiviert die Angestellten indem er ihnen klar zur Kenntnis gibt, was passieren wird, falls ihre Arbeit und Tätigkeiten nicht zufriedenstellend sind.	1	2	3	4	5
4. ... ermutigt die Angestellten, mit ihm/ihr ihre privaten Probleme zu besprechen.	1	2	3	4	5
5. ... fordert die Angestellten auf, ihm/ihr einen	1	2	3	4	5



	detaillierten Bericht über ihre Arbeitsaktivitäten vorzulegen.					
6.	... legt großes Augenmerk der Gewährleistung der Arbeitssicherheit und der anderen Nebenleistungen.	1	2	3	4	5
7.	... trifft die meisten Entscheidungen für seine/ihre Angestellten.	1	2	3	4	5
8.	...setzt sich für die Etablierung persönlicher Beziehungen mit den Angestellten ein.	1	2	3	4	5
9.	... ist der Meinung, dass Manager Ziele setzen und Weisungen erteilen müssen, sonst wären die Angestellten passiv und würden keine Fortschritte in ihrer Arbeit machen.	1	2	3	4	5
10.	... zeigt seine/ihre Sorge um seine Angestellten und Mitarbeiter.	1	2	3	4	5
11.	... überwacht seine Angestellten aus unmittelbarer Nähe.	1	2	3	4	5
12.	... stützt sich darauf, was er durch persönliche Kontakte mit seinen Angestellten erfährt, um ihre Talente möglichst effektiv nutzen zu können.	1	2	3	4	5
13.	... erwartet von den Angestellten/Mitarbeitern, seine Anweisungen sofort zu befolgen.	1	2	3	4	5
14.	... ist der Meinung, dass die Gefühle der Unterordneten genauso wichtig sind wie die Arbeitsaufgaben.	1	2	3	4	5

Vielen Dank für Ihre Zusammenarbeit!

## **PRILOG 3**

### **REZULTATI AJTEM-TOTAL ANALIZE**

Tabela 3.1

*Rezultati Ajtem-Total Analize za subkalu Prijatnost na uzorku ispitanika iz Austrije*

Ajtem	N	M	SD	$\alpha$	Korigovana ajtem-total r	$\alpha$ bez datog ajtema
T2	319	3.31	1.02		.13	.35
T 7	319	3.91	2.38		.02	.56
T 12	319	3.98	.92		.23	.31
T 17	319	3.46	.87		.11	.35
T 22	319	3.44	.88	.37	.19	.32
T 27	319	3.16	1.11		.22	.30
T 32	319	3.97	.78		.32	.29
T 37	319	3.15	1.01		.30	.28
T 42	319	3.99	.85		.17	.33

Tabela 3.2

*Rezultati Ajtem-Total Analize za subkalu Normativna odanost organizaciji na uzorku ispitanika iz Austrije*

Ajtem	N	M	SD	$\alpha$	Korigovana ajtem-total r	$\alpha$ bez datog ajtema
T1	319	2.69	1.18		.41	.58
T 6	319	2.43	1.11		.39	.58
T 7	319	3.05	.98	.64	.31	.61
T 8	319	2.48	1.05		.48	.55
T 11	319	2.43	1.15		.56	.51
T 12	319	3.19	1.42		.14	.70

Tabela 3.

*Rezultati Ajtem-Total Analize za subkalu Direktivno rukovođenje na uzorku ispitanika iz Austrije*

Ajtem	N	M	SD	$\alpha$	Korigovana ajtem-total r	$\alpha$ bez datog ajtema
T1	319	4.07	3.00		.16	.67
T 3	319	3.14	1.12		.37	.43
T 5	319	3.05	1.08		.28	.46
T 7	319	3.16	.99	.51	.26	.47
T 9	319	2.96	1.07		.46	.41
T 11	319	2.79	1.10		.25	.47
T 13	319	3.55	.99		.41	.43

## **PRILOG 4**

### **FAKTORSKE STRUKTURE INSTRUMENATA**

Tabela 4.1

*Faktorska struktura Skale organizacione pravde dobijena analizom glavnih komponenti uz Oblimin rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Redni broj tvrdnje	Distributivna pravda		Proceduralna pravda		Interpersonalna pravda		Informacijska pravda	
	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija
1.	-.80	.80						
2.	-.80	.87						
3.	-.94	.86						
4.	-.87	.88						
5.			.69	.66				
6.			.54	.79				
7.			.71	.72				
8.			.87	.48				
9.			.81	.58				
10.			.62	.59				
11.			.82	.56				
12.					-.92	-.87		
13.					-.93	-.89		
14.					-.92	-.89		
15.					-.81	-.74		
16.							-.89	-.78
17.							-.89	-.83
18.							-.92	-.76
19.							-.83	-.59
20.							-.63	-.21
% objašnjene varijanse	6.69	12.81	43.15	39.18	6.33	6.87	16.28	5.88

Tabela 4.2

*Faktorska struktura Skale stilova rukovođenja dobijena analizom glavnih komponenti uz Oblimin rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Redni broj tvrdnje	Direktivno rukovođenje		Podržavajuće rukovođenje	
	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija
3.	.52	.49		
5.	.69	.51		
7.	.61	.62		
9.	.76	.64		
11.	.75	.61		
13.	.79	.66		
2.			.76	.68
4.			.72	.68
6.			.76	.53
8.			.69	.76
10.			.87	.74
12.			.69	.65
14.			.75	.72
% objašnjene varijanse	22.39	17.04	31.71	29.18

Tabela 4.3

*Faktorska struktura Skale odanosti organizaciji dobijena analizom glavnih komponenti uz Oblimin rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Redni broj tvrdnje	Afektivna odanost		Normativna odanost		Instrumentalna odanost	
	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija
2.	.06	.49				
5.	.52	.05				
9.	.65	.40				
15.	.74	.73				
16.	.78	.62				
18.	.04	.34				
1.			.66	.49		
6.			.60	.69		
7.			.58	.42		
8.			.63	.75		
11.			.64	.79		
3.					-.01	-.69
4.					.83	-.69
10.					.12	-.44
13.					.79	-.73
14.					.39	-.72
17.					.23	-.47
% objašnjene varijanse	6.97	7.96	36.829	24.48	11.451	7.96

Tabela 4.4

*Faktorska struktura Upitnika odgovornog organizacionog ponašanja dobijena analizom glavnih komponenti uz Promax rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Redni broj tvrđnje	Interpersonalno odgovorno ponašanje		Organizacijski odgovorno ponašanje		Odgovorno ponašanje u poslu/zadatku	
	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija	Republika Srpska	Austrija
4.	.02	.02				
5.	.03	-.02				
8.	.04	-.12				
12.	.58	.62				
17.	.32	-.38				
19.	.67	.41				
22.	.76	.84				
23.	.57	.46				
6.			.65	.66		
7.			.72	.63		
9.			.87	.46		
10.			.91	.57		
11.			.60	.41		
13.			.59	.31		
14.			.82	.61		
15.			.61	.61		
16.			.72	.84		
21.			.18	-.06		
25.			-.07	-.13		
26.			.42	.32		
1.					.77	.72
2.					.75	.53
3.					.77	.75
18.					.36	.56
20.					.06	.41
24.					.04	.27
27.					.26	.60
% objašnjene varijanse	8.51	7.93	36.32	6.54	5.72	32.83



Tabela 4.5

*Faktorska struktura Petofaktorskog upitnika ličnosti dobijena analizom glavnih komponenti uz Promax rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Redni broj tvrdnje	Ekstraverzija		Prijatnost		Savjesnost		Neuroticizam		Otvorenost ka iskustvu	
	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU
1.	.53	.75								
6.	.62	.69								
11.	.22	.24								
16.	.10	.45								
21.	.72	.74								
26.	.25	.43								
31.	.71	.61								
36.	.01	.64								
2.			.44	.28						
12.			.44	.23						
17.			.06	.54						
22.			.14	.26						
27.			.37	.36						
32.			.03	.63						
37.			.57	.39						
42.			.015	.66						
3.					.72	.22				
8.					.62	.72				
13.					.70	.48				
18.					.60	.68				
23.					.64	.71				
28.					.49	.62				
33.					.66	.40				
38.					.74	.48				
43.					.46	.62				
4.							-.15	.32		
9.							-.68	.64		
14.							-.26	.67		
19.							-.30	.49		
24.							-.57	.61		
29.							-.15	.42		
34.							-.77	.45		
39.							-.23	.42		
5.									.42	.19
10.									.32	.34
15.									.52	.35
20.									.534	.46
25.									.35	.27
30.									.71	.71
35.									.16	.12
40.									.59	.59
41.									.79	.78
44.									.72	.81
% ob. va.	4.48	16.09	6.77	2.07	17.21	2.48	6.01	2.32	8.10	7.41

Legenda: Tv. – tvrdnja, RS – uzorak ispitanika iz Republike Srpske, AU – uzorak ispitanika iz Austrije, % ob. va. – % objašnjene varijanse

Tabela 4.6

*Faktorska struktura Skale zadovoljstva poslom dobijena analizom glavnih komponenti uz Promax rotaciju na uzorku ispitanika iz Republike Srpske i Austrije*

Tv.	Plata		Napredovanje		Rukovođenje		Beneficije		Nagrađivanje		Saradnici		Priroda posla		Komunikacija	
	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU	RS	AU
1.	.17	.77														
10.	.16	.70														
19.	.45	.76														
28.	.11	.54														
2.			.91	.81												
11.			.67	.40												
20.			-.07	-.04												
33.			.70	.55												
3.					.85	.88										
12.					.72	.35										
21.					.69	.13										
30.					.83	.84										
4.							-.21	.89								
13.							.88	.01								
22.							.30	.03								
29.							.05	-.07								
5.									.05	.16						
14.									.78	.76						
23.									-.06	.08						
32.									.50	.74						
7.											.91	.83				
16.											.35	.02				
25.											.90	.85				
34.											.41	.16				
8.													.47	.26		
17.													.79	.70		
27.													.83	.75		
35.													.76	.67		
9.															-.01	.18
18.															.70	.35
26.															.65	.74
36.															.71	.79
% ob. va.	3.08	27.08	6.11	3.57	8.77	10.43	3.59	3.12	27.97	3.19	4.31	3.93	4.77	4.48	3.73	5.49

Legenda: Tv. – tvrdnja, RS – uzorak ispitanika iz Republike Srpske, AU – uzorak ispitanika iz Austrije, % ob. va. – % objašnjene varijanse

## **PRILOG 5**

### **MODEL ODNOSA VARIJABLI ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA I DIMENZIJA PETOFAKTORSKOG MODELA LIČNOSTI**

Tabela 5.1

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija ličnosti razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Prijatnost	<---	Neuroticizam	-.271	.048	-5.698	***
Prijatnost	<---	Otvorenost	.170	.045	3.810	***
Prijatnost	<---	Ekstraverzija	-.122	.050	-2.447	.014
Savjesnost	<---	Ekstraverzija	.349	.054	6.464	***
Savjesnost	<---	Neuroticizam	-.181	.056	-3.228	.001
Savjesnost	<---	Prijatnost	.313	.061	5.150	***
OOP	<---	Otvorenost	.166	.039	4.282	***
OOP	<---	Savjesnost	.142	.037	3.857	***
OOP Intepersonalni	<---	OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<---	OOP	1.207	.469	2.573	.010
OOP Organizacijski	<---	OOP Intepersonalni	.979	.057	17.104	***
OOP Organizacijski	<---	Otvorenost	-.266	.103	-2.588	.010
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP	.666	.170	3.930	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Intepersonalni	.332	.042	7.919	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Organizacijski	.215	.029	7.351	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Intepersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 5.2

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija ličnosti razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Prijatnost	<---	Neuroticizam	-.148	.052	-2.838	.005
Prijatnost	<---	Otvorenost	.134	.042	3.155	.002
Prijatnost	<---	Ekstraverzija	.006	.047	.129	.898
Savjesnost	<---	Ekstraverzija	.337	.054	6.213	***
Savjesnost	<---	Neuroticizam	-.121	.067	-1.811	.070
Savjesnost	<---	Prijatnost	.172	.070	2.451	.014
OOP	<---	Otvorenost	.188	.041	4.585	***
OOP	<---	Savjesnost	.337	.045	7.429	***
OOP Intepersonalni	<---	OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<---	OOP	.745	.194	3.835	***
OOP Organizacijski	<---	OOP Intepersonalni	.856	.061	14.005	***
OOP Organizacijski	<---	Otvorenost	-.117	.072	-1.619	.105
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP	.401	.096	4.191	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Intepersonalni	.551	.047	11.819	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Organizacijski	.086	.034	2.572	.010

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 5.3

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija ličnosti razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Savjesnost	<---	Neuroticizam	-.121	.067	-1.811	.070
Savjesnost	<---	Ekstraverzija	.337	.054	6.213	***
Savjesnost	<---	Prijatnost	.172	.070	2.451	.014
OOP	<---	Ekstraverzija	.101	.044	2.296	.022
OOP	<---	Savjesnost	.328	.046	7.181	***
OOP	<---	Otvorenost	.131	.040	3.252	.001
OOP Intepersonalni	<---	OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<---	OOP	.535	.145	3.688	***
OOP Organizacijski	<---	OOP Intepersonalni	.858	.062	13.797	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP	.383	.091	4.190	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Intepersonalni	.547	.047	11.638	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Organizacijski	.087	.034	2.608	.009

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Intepersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 5.4

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja i dimenzija ličnosti razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Savjesnost	<---	Neuroticizam	-.181	.056	-3.228	.001
Savjesnost	<---	Ekstraverzija	.349	.054	6.464	***
Savjesnost	<---	Prijatnost	.313	.061	5.150	***
OOP	<---	Ekstraverzija	-.024	.035	-.702	.482
OOP	<---	Savjesnost	.164	.040	4.127	***
OOP	<---	Otvorenost	.152	.038	3.989	***
OOP Intepersonalni	<---	OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<---	OOP	.403	.228	1.769	.077
OOP Organizacijski	<---	OOP Intepersonalni	.972	.058	16.785	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP	.679	.174	3.893	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Intepersonalni	.337	.042	8.101	***
OOP Zadatak/Posao	<---	OOP Organizacijski	.210	.029	7.244	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Intepersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

## **PRILOG 6**

### **MODEL ODNOSA VARIJABLI ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA, ODANOSTI ORGANIZACIJI I ZADOVOLJSTVA POSLOM**



Tabela 6.1

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Zadovoljstvo napredovanjem	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.069	.116	9.183	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.000			
Zadovoljstvo prirodom posla	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.612	.098	6.225	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.454	.101	4.522	***
Zadovoljstvo prirodom posla	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	.175	.057	3.045	.002
Afektivna odnost	<--- Odanost organizaciji	1.000			
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.190	.143	8.324	***
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.266	.052	5.087	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.200	.071	-2.836	.005
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	.120	.051	2.324	.020
Normativna odanost	<--- Odanost organizaciji	.545	.195	2.794	.005
Zadovoljstvo platom	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.415	.142	9.937	***
Zadovoljstvo komunikacijom	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
OOP	<--- Odanost organizaciji	6.100	1.774	3.438	***
OOP	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-3.522	1.122	-3.139	.002
Normativna odanost	<--- Afektivna odnost	.596	.049	12.124	***
OOP	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.361	.066	5.434	***
Normativna odanost	<--- Zadovoljstvo saradnicima	-.149	.064	-2.324	.020
Normativna odanost	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	.121	.044	2.783	.005
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.251	.079	15.894	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.785	.049	16.023	***
Instrumentalna odanost	<--- Odanost organizaciji	-.307	.158	-1.947	.052
Zadovoljstvo beneficijama	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.349	.138	9.742	***
Zadovoljstvo rukovođenjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.160	.099	11.727	***
Instrumentalna odanost	<--- Normativna odanost	.325	.064	5.078	***
Instrumentalna odanost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.127	.045	-2.839	.005
Instrumentalna odanost	<--- OOP	1.000			
Instrumentalna odanost	<--- Afektivna odnost	.223	.068	3.296	***
OOP Organizacijski	<--- Afektivna odnost	.145	.062	2.348	.019
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo komunikacijom	.317	.069	4.579	***
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo platom	.109	.053	2.068	.039
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo saradnicima	-.130	.067	-1.953	.051
Zadovoljstvo beneficijama	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.140	.042	-3.296	***

**Legenda:** OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 6.2

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Zadovoljstvo napredovanjem <--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	2.034	.297	6.850	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem <--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.000			
Zadovoljstvo prirodom posla <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.795	.087	9.127	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.767	.086	8.965	***
Zadovoljstvo prirodom posla <--- Zadovoljstvo napredovanjem	.109	.048	2.277	.023
Afektivna odnost <--- Odanost organizaciji	1.000			
Zadovoljstvo saradnicima <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.977	.129	7.562	***
Afektivna odnost <--- Zadovoljstvo prirodom posla	.395	.070	5.635	***
Zadovoljstvo saradnicima <--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.150	.077	-1.948	.051
Afektivna odnost <--- Zadovoljstvo napredovanjem	.276	.056	4.942	***
Normativna odanost <--- Odanost organizaciji	.341	1.425	.239	.811
Zadovoljstvo platom <--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	2.692	.382	7.048	***
Zadovoljstvo komunikacijom <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
OOP <--- Odanost organizaciji	83.067	117.464	.707	.479
OOP <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	6.704	4.096	1.637	.102
Normativna odanost <--- Afektivna odnost	.525	.049	10.660	***
OOP <--- Zadovoljstvo prirodom posla	.750	.111	6.743	***
Normativna odanost <--- Zadovoljstvo saradnicima	-.147	.080	-1.841	.066
Normativna odanost <--- Zadovoljstvo napredovanjem	.112	.054	2.085	.037
OOP Organizacijski <--- OOP	.897	.075	11.958	***
OOP Zadatak/Posao <--- OOP	.752	.055	13.628	***
Instrumentalna odanost <--- Odanost organizaciji	7.689	10.082	.763	.446
Zadovoljstvo beneficijama <--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.990	.287	6.944	***
Zadovoljstvo rukovođenjem <--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.277	.099	12.896	***
Instrumentalna odanost <--- Normativna odanost	.292	.070	4.193	***
Instrumentalna odanost <--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.221	.072	-3.068	.002
Instrumentalna odanost <--- OOP	1.000			
Instrumentalna odanost <--- Afektivna odnost	.198	.071	2.784	.005
OOP Organizacijski <--- Afektivna odnost	.125	.070	1.778	.075
OOP Organizacijski <--- Zadovoljstvo komunikacijom	.180	.083	2.174	.030
OOP Organizacijski <--- Zadovoljstvo platom	.037	.063	.589	.556
OOP Organizacijski <--- Zadovoljstvo saradnicima	.207	.095	2.186	.029
Zadovoljstvo beneficijama <--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.008	.040	-1.188	.851

**Legenda:** OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 6.3

Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Zadovoljstvo prirodom posla	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.047	.131	8.006	***
Zadovoljstvo rukovođenjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.565	.194	8.072	***
Afektivna odnost	<--- Odanost	1.000			
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.469	.067	6.986	***
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.248	.074	3.366	***
Normativna odanost	<--- Odanost	.703	.199	3.529	***
Zadovoljstvo beneficijama	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	2.094	.320	6.545	***
Zadovoljstvo napredovanjem	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	2.057	.327	6.287	***
Zadovoljstvo komunikacijom	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
OOP	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-13.555	5.614	-2.414	.016
OOP	<--- Odanost	10.822	4.573	2.367	.018
OOP	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	8.765	3.658	2.396	.017
Normativna odanost	<--- Afektivna odnost	.442	.056	7.920	***
OOP	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.331	.122	2.721	.007
Normativna odanost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.135	.070	1.921	.055
Zadovoljstvo komunikacijom	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.220	.059	3.701	***
Zadovoljstvo napredovanjem	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.114	.047	2.438	.015
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.031	.074	13.848	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.726	.050	14.436	***
Instrumentalna odanost	<--- Odanost	.938	.295	3.181	.001
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
Zadovoljstvo platom	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	2.881	.438	6.570	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.793	.198	4.013	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.983	.138	7.111	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.148	.074	2.013	.044
Instrumentalna odanost	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-1.258	.349	-3.606	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.335	.075	4.447	***
Instrumentalna odanost	<--- Normativna odanost	.281	.074	3.815	***
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.319	.074	4.335	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Normativna odanost	.213	.041	5.206	***
OOP Interpersonalni	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.207	.091	2.285	.022
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
Instrumentalna odanost	<--- Afektivna odnost	.191	.072	2.656	.008
OOP Organizacijski	<--- Afektivna odnost	.201	.070	2.855	.004
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	.169	.050	3.421	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	-.233	.046	-5.028	***
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo komunikacijom	.257	.088	2.931	.003
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo beneficijama	-.151	.057	-2.671	.008
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo beneficijama	.167	.054	3.120	.002

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 6.4

Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, odanosti organizaciji i zadovoljstva poslom razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Zadovoljstvo prirodom posla	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.742	.087	8.578	***
Zadovoljstvo rukovođenjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.036	.128	8.107	***
Afektivna odnost	<--- Odanost organizaciji	1.000			
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.278	.054	5.177	***
Afektivna odnost	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.119	.057	2.102	.036
Normativna odanost	<--- Odanost organizaciji	.570	.166	3.429	***
Zadovoljstvo beneficijama	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.222	.118	10.318	***
Zadovoljstvo napredovanjem	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.965	.104	9.285	***
Zadovoljstvo komunikacijom	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
OOP	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-1.550	.575	-2.696	.007
OOP	<--- Odanost organizaciji	5.423	1.452	3.735	***
OOP	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-1.427	.769	-1.856	.063
Normativna odanost	<--- Afektivna odnost	.622	.050	12.498	***
OOP	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.366	.076	4.809	***
Normativna odanost	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.035	.046	-.761	.447
Zadovoljstvo komunikacijom	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.036	.057	-.636	.525
Zadovoljstvo napredovanjem	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	.131	.043	3.030	.002
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.242	.079	15.755	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.818	.053	15.493	***
Instrumentalna odanost	<--- Odanost organizaciji	-.218	.247	-.881	.378
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.000			
Zadovoljstvo platom	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	1.381	.131	10.518	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.802	.170	4.722	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.394	.093	4.249	***
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.082	.066	1.251	.211
Instrumentalna odanost	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.135	.122	-1.106	.269
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.053	.049	-1.074	.283
Instrumentalna odanost	<--- Normativna odanost	.342	.064	5.314	***
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo rukovođenjem	.049	.055	.877	.381
OOP Zadatak/Posao	<--- Normativna odanost	-.034	.040	-.850	.395
OOP Interpersonalni	<--- Zadovoljstvo prirodom posla	-.147	.056	-2.616	.009
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
Instrumentalna odanost	<--- Afektivna odnost	.224	.066	3.380	***
OOP Organizacijski	<--- Afektivna odnost	.128	.066	1.949	.051
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	.074	.042	1.759	.079
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo napredovanjem	-.020	.052	-.372	.710
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo komunikacijom	.272	.068	4.001	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo beneficijama	.001	.040	.021	.983
Zadovoljstvo saradnicima	<--- Zadovoljstvo beneficijama	-.049	.053	-.919	.358

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

## **PRILOG 7**

### **MODEL ODNOSA VARIJABLI ODGOVORNOG ORGANIZACIONOG PONAŠANJA, STILOVA RUKOVOĐENJA I ORGANIZACIONE PRAVDE**

Tabela 7.1

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.110	.006	18.226	***
Interpersonalna pravda	<--- Organizaciona pravda	.865	.057	15.238	***
Proceduralna pravda	<--- Organizaciona pravda	.453	.053	8.586	***
OOP	<--- Organizaciona pravda	.866	.321	2.693	.007
Interpersonalna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.048	.008	-6.305	***
Proceduralna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.016	.008	-1.964	.050
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.358	.085	16.028	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.842	.052	16.236	***
Infomativna pravda	<--- Organizaciona pravda	1.000			
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
Distributivna pravda	<--- Organizaciona pravda	.208	.062	3.356	***
Distributivna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.022	.009	-2.535	.011
Distributivna pravda	<--- Proceduralna pravda	.665	.061	10.973	***
OOP Organizacijski	<--- Interpersonalna pravda	.982	.270	3.635	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 7.2

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.100	.006	15.599	***
Interpersonalna pravda	<--- Organizaciona pravda	.861	.062	13.933	***
Proceduralna pravda	<--- Organizaciona pravda	.643	.051	12.535	***
OOP	<--- Organizaciona pravda	1.595	.392	4.070	***
Interpersonalna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.050	.009	-5.774	***
Proceduralna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.010	.008	-1.256	.209
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.092	.074	14.703	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.855	.052	16.561	***
Infomativna pravda	<--- Organizaciona pravda	1.000			
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
Distributivna pravda	<--- Organizaciona pravda	.137	.089	1.541	.123
Distributivna pravda	<--- Direktivno rukovođenje	.024	.010	2.355	.019
Distributivna pravda	<--- Proceduralna pravda	.647	.086	7.485	***
OOP Organizacijski	<--- Interpersonalna pravda	1.442	.307	4.690	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 7.3

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<---	Podržavajuće rukovođenje	.100	.006	15.733	***
Interpersonalna pravda	<---	Organizaciona pravda	.855	.063	13.571	***
Interpersonalna pravda	<---	Direktivno rukovođenje	-.050	.009	-5.626	***
Proceduralna pravda	<---	Organizaciona pravda	.635	.051	12.379	***
OOP	<---	Organizaciona pravda	1.663	.667	2.493	.013
OOP	<---	Interpersonalna pravda	1.157	.462	2.503	.012
OOP Organizacijski	<---	OOP	1.099	.070	15.799	***
OOP Zadatak	<---	OOP	.836	.049	17.094	***
Informativna pravda	<---	Organizaciona pravda	1.000			
OOP Organizacijski	<---	Proceduralna pravda	1.052	.422	2.494	.013
Distributivna pravda	<---	Proceduralna pravda	.630	.087	7.273	***
OOP Interpersonalni	<---	Podržavajuće rukovođenje	-.209	.047	-4.491	***
OOP Zadatak/Posao	<---	Podržavajuće rukovođenje	-.147	.045	-3.248	.001
OOP Interpersonalni	<---	OOP	1.000			
Distributivna pravda	<---	Organizaciona pravda	.167	.089	1.886	.059

**Legenda:** OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku



Tabela 7.4

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, stilova rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<---	Podržavajuće rukovođenje	.110	.006	18.358	***
Interpersonalna pravda	<---	Organizaciona pravda	.856	.056	15.183	***
Interpersonalna pravda	<---	Direktivno rukovođenje	-.046	.008	-5.998	***
Proceduralna pravda	<---	Organizaciona pravda	.451	.053	8.561	***
OOP	<---	Organizaciona pravda	.017	.559	.030	.976
OOP	<---	Interpersonalna pravda	1.267	.431	2.940	.003
OOP Organizacijski	<---	OOP	1.387	.084	16.417	***
OOP Zadatak	<---	OOP	.836	.051	16.278	***
Informativna pravda	<---	Organizaciona pravda	1.000			
OOP Organizacijski	<---	Proceduralna pravda	.702	.344	2.039	.041
Distributivna pravda	<---	Proceduralna pravda	.681	.061	11.212	***
OOP Interpersonalni	<---	Podržavajuće rukovođenje	-.049	.035	-1.371	.170
OOP Zadatak/Posao	<---	Podržavajuće rukovođenje	-.056	.031	-1.834	.067
OOP Interpersonalni	<---	OOP	1.000			
Distributivna pravda	<---	Organizaciona pravda	.201	.062	3.243	.001

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

## **PRILOG 8**

**INTEGRALNI MODEL ODNOSA VARIJABLI ODGOVORNOG  
ORGANIZACIONOG PONAŠANJA, DIMENZIJA PETOFAKTORSKOG  
MODELA LIČNOSTI, ODANOSTI ORGANIZACIJI, ZADOVOLJSTVA POSLOM,  
STILA RUKOVOĐENJA I ORGANIZACIONE PRAVDE**

Tabela 8.1

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru integralnog modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.098	.007	14.312	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Ekstraverzija	.024	.009	2.526	.012
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Prijatnost	.024	.010	2.310	.021
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Podržavajuće rukovođenje	.102	.012	8.469	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Neuroticizam	-.031	.011	-2.713	.007
Organizaciona pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.022	.009	-2.417	.016
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Direktivno rukovođenje	-.073	.013	-5.678	***
Savjesnost	<--- Prijatnost	.313	.061	5.153	***
Savjesnost	<--- Ekstraverzija	.349	.054	6.465	***
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.191	.055	3.470	***
Odanost organizaciji	<--- Organizaciona pravda	.249	.068	3.654	***
Savjesnost	<--- Neuroticizam	-.181	.056	-3.223	.001
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.278	.060	4.604	***
OOP	<--- Odanost organizaciji	1.186	.201	5.900	***
OOP	<--- Savjesnost	.175	.040	4.367	***
OOP	<--- Prijatnost	.092	.048	1.922	.055
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.442	.088	16.315	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.825	.052	15.917	***
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.254	.219	5.736	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Otvorenost	.156	.027	5.698	***
OOP Interpersonalni	<--- Otvorenost	.099	.033	3.024	.002
OOP Interpersonalni	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.549	.159	-3.460	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Organizaciona pravda	.729	.054	13.583	***
Organizaciona pravda	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.464	.050	9.196	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-.584	.088	-6.630	***

**Legenda:** OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 8.2

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru integralnog modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.103	.008	13.512	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Ekstraverzija	.036	.008	4.590	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Prijatnost	.035	.011	3.247	.001
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Podržavajuće rukovođenje	.064	.011	5.727	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Neuroticizam	-.043	.012	-3.678	***
Organizaciona pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.038	.010	-3.835	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Direktivno rukovođenje	.007	.012	.562	.574
Savjesnost	<--- Prijatnost	.172	.069	2.479	.013
Savjesnost	<--- Ekstraverzija	.337	.054	6.276	***
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.205	.061	3.364	***
Odanost organizaciji	<--- Organizaciona pravda	.200	.066	3.018	.003
Savjesnost	<--- Neuroticizam	-.121	.067	-1.814	.070
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-.100	.065	-1.551	.121
OOP	<--- Odanost organizaciji	1.037	.251	4.140	***
OOP	<--- Savjesnost	.386	.044	8.716	***
OOP	<--- Prijatnost	.031	.058	.533	.594
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.081	.074	14.589	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.851	.051	16.655	***
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.685	.271	6.221	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Otvorenost	.184	.035	5.207	***
OOP Interpersonalni	<--- Otvorenost	.086	.036	2.404	.016
OOP Interpersonalni	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.997	.184	-5.417	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Organizaciona pravda	.655	.049	13.470	***
Organizaciona pravda	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.480	.061	7.886	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-.413	.081	-5.118	***

**Legenda:** OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 8.3

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru integralnog modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Austrije*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Savjesnost	<--- Prijatnost	.190	.070	2.735	.006
Savjesnost	<--- Ekstraverzija	.373	.051	7.358	***
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.100	.008	13.354	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Ekstraverzija	.036	.008	4.552	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Prijatnost	.031	.011	2.860	.004
Organizaciona pravda	<--- Savjesnost	.032	.007	4.302	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Podržavajuće rukovođenje	.068	.011	6.365	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Neuroticizam	-.038	.012	-3.239	.001
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Direktivno rukovođenje	-.032	.010	-3.174	.002
Organizaciona pravda	<--- Otvorenost	.020	.007	2.705	.007
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Savjesnost	.022	.010	2.141	.032
Organizaciona pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.038	.010	-3.817	***
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.255	.058	4.362	***
Odanost organizaciji	<--- Organizaciona pravda	.124	.054	2.299	.021
Odanost organizaciji	<--- Neuroticizam	.033	.011	2.955	.003
Odanost organizaciji	<--- Savjesnost	.019	.009	2.037	.042
OOP	<--- Ekstraverzija	.116	.045	2.548	.011
OOP	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-1.043	.262	-3.978	***
OOP	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.998	.240	4.151	***
OOP	<--- Odanost organizaciji	1.120	.253	4.430	***
OOP	<--- Savjesnost	.315	.046	6.841	***
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.063	.073	14.558	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.849	.048	17.809	***
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.920	.321	2.871	.004
OOP Zadatak/Posao	<--- Otvorenost	.124	.030	4.171	***
OOP Organizacijski	<--- Podržavajuće rukovođenje	.230	.053	4.384	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.707	.186	3.791	***
OOP Organizacijski	<--- Direktivno rukovođenje	.110	.065	1.704	.088
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Organizaciona pravda	.672	.050	13.542	***
Organizaciona pravda	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.493	.058	8.546	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-.465	.079	-5.853	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

Tabela 8.4

*Statistička značajnost pojedinačnih uticaja u okviru integralnog modela odnosa varijabli odgovornog organizacionog ponašanja, dimenzija petofaktorskog modela ličnosti, odanosti organizaciji, zadovoljstva poslom, stila rukovođenja i organizacione pravde razvijenog na poduzorku ispitanika iz Austrije testiranog na poduzorku ispitanika iz Republike Srpske*

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Savjesnost	<--- Prijatnost	.376	.059	6.421	***
Savjesnost	<--- Ekstraverzija	.400	.052	7.642	***
Organizaciona pravda	<--- Podržavajuće rukovođenje	.101	.007	15.069	***
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Ekstraverzija	.024	.009	2.549	.011
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Prijatnost	.025	.010	2.383	.017
Organizaciona pravda	<--- Savjesnost	.012	.007	1.640	.101
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Podržavajuće rukovođenje	.092	.012	7.565	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Neuroticizam	-.034	.012	-2.848	.004
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Direktivno rukovođenje	-.002	.010	-.217	.828
Organizaciona pravda	<--- Otvorenost	.004	.007	.602	.547
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Savjesnost	-.013	.011	-1.174	.240
Organizaciona pravda	<--- Direktivno rukovođenje	-.025	.008	-2.918	.004
Odanost organizaciji	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.128	.053	2.408	.016
Odanost organizaciji	<--- Organizaciona pravda	.453	.053	8.471	***
Odanost organizaciji	<--- Neuroticizam	.014	.010	1.355	.175
Odanost organizaciji	<--- Savjesnost	.015	.009	1.605	.109
OOP	<--- Ekstraverzija	.028	.045	.624	.533
OOP	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.190	.216	-.876	.381
OOP	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	.118	.217	.542	.588
OOP	<--- Odanost organizaciji	1.211	.222	5.448	***
OOP	<--- Savjesnost	.197	.042	4.689	***
OOP Organizacijski	<--- OOP	1.404	.086	16.395	***
OOP Zadatak/Posao	<--- OOP	.827	.051	16.210	***
OOP Interpersonalni	<--- OOP	1.000			
OOP Organizacijski	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	1.340	.259	5.166	***
OOP Zadatak/Posao	<--- Otvorenost	.126	.026	4.898	***
OOP Organizacijski	<--- Podržavajuće rukovođenje	-.019	.044	-.439	.661
OOP Zadatak/Posao	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	-.009	.138	-.064	.949
OOP Organizacijski	<--- Direktivno rukovođenje	.008	.050	.158	.874
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	<--- Organizaciona pravda	.703	.053	13.272	***
Organizaciona pravda	<--- Zadovoljstvo nagrađivanjem	.441	.047	9.314	***
Zadovoljstvo nagrađivanjem	<--- Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	-.506	.088	-5.776	***

Legenda: OOP – odgovorno organizaciono ponašanje, OOP Organizacijski – organizacijski odgovorno postupanje, OOP Interpersonalni – interpersonalno odgovorno postupanje, OOP Zadatak/posao – odgovorno postupanje u poslu/zadatku

## BIOGRAFIJA

Biljana Mirković rođena je 1979. godine u Sisku u Hrvatskoj, gdje je završila osnovnu školu. Gimnaziju opšteg smjera završila je u Šabcu 1997. godine. Diplomirala je 2003. godine na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Banja Luci. Magistarsku tezu na temu aktivnog traženja posla odbranila je 2010. godine na Odeljenju za psihologiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, na kome je 2012. godine prijavila doktorsku disertaciju.

Od 2006. do 2012. godine bila je zaposlena na Univerzitetu za poslovni inženjering i menadžment u Banja Luci, gdje je kao saradnik u nastavi, a potom i kao asistent, učestvovala u izvođenju nastave na predmetima iz oblasti psihologije rada i socijalne psihologije. Od 2012. godine zaposlena je na Katedri za socijalnu i organizacijsku psihologiju Filozofskog fakulteta u Banja Luci, gdje kao viši asistent učestvuje u izvođenju nastave iz predmeta: Osnove psihologije rada, Psihologija u organizaciji, Psihologija u marketingu, Uvod u socijalnu psihologiju, Osnove psihologije grupa, Grupni procesi i Psihologija sporta. Od 2006. godine angažovana je i kao saradnik u agenciji Simplex Banja Luka, koja pruža usluge iz oblasti upravljanja ljudskim resursima. Kao istraživač bila je angažovana na projektima finansiranim od strane Initiative for Better and Humane Inclusion, European Commission i Ministarstva trgovine Republike Srpske.

Biljana je koautor jedne naučne monografije nacionalnog značaja. Kao autor i koautor objavila je dva naučna rada u međunarodnom časopisu i dva naučna rada u nacionalnom časopisu. Učestvovala je na nacionalnim i međunarodnim konferencijama sa 22 saopštenja od kojih je 12 objavljeno u cjelini u zbornicima radova.

Član je Društva psihologa Republike Srpske, a od 2005. do 2015. godine bila je član Upravnog odbora Društva psihologa Republike Srpske.

Прилог 1.

## Изјава о ауторству

Потписани-а Мирсвето Ђиванчи

број уписа \_\_\_\_\_

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Социо-психолошки чиниоци одговорног организационог понашања

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, 14. 03. 2016.

Мирсвето Ђиванчи



Прилог 2.

### Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Билана Мирковић  
Број уписа \_\_\_\_\_  
Студијски програм \_\_\_\_\_  
Наслов рада Социопсихолошки чиниоци одговорног организационог понашања  
Ментор Проф. др Светлана Чизмић  
  
Потписани Мирковић Билана

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 14.03.2016.

Мирковић Билана

Прилог 3.

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Сocio-психолошки чиниоци одговорног организационог понашања

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 14.03.2016.

Мирјана Тамаковић

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.