



UNIVERZITET U NOVOM SADU

FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA



UTICAJ POJEDINIH ASPEKATA ORGANIZACIONOG PONAŠANJA NA PREDUZETNIČKE NAMERE ZAPOSLENIH OSOBA I SAGLEDAVANJE MOGUĆIH RIZIKA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor:
Prof. dr Bogdan Kuzmanović

Kandidat:
MSc Predrag Mali

Novi Sad, 2023. godine

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA¹

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	Predrag Mali
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija):	Prof. dr Bogdan Kuzmanović, redovni profesor Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
Naslov rada:	Uticaj pojedinih aspekata organizacionog ponašanja na preduzetničke namere zaposlenih osoba i sagledavanje mogućih rizika
Jezik publikacije (pismo):	Srpski (latinica)
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica: 217 Poglavlja: 10 Referenci: 520 Tabela: 58 Slika: 6 Grafikona: - Priloga: 1
Naučna oblast:	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment
Uža naučna oblast (naučna disciplina):	Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment (Organizaciono ponašanje)
Ključne reči / predmetna odrednica:	Organizaciona kultura, Liderstvo, LMX, Etično liderstvo, Zadovoljstvo poslom, Organizaciona posvećenost, Poverenje na poslu, Preuzimanje rizika, Inovativnost, Proaktivnost, Postignuće, Teorija planskog ponašanja, Preduzetničke namere, Zaposlene osobe, Rizik, Srbija.
Rezime na jeziku rada:	Dosadašnja istraživanja preduzetničkih namera, uglavnom ispituju preduzetničke namere kod nezaposlenih osoba ili preduzetničke namere zaposlenih osoba, ali u kontekstu organizacije u kojoj ti zaposleni rade (interno preduzetništvo). Problem istraživanja u okviru ove doktorske disertacije upravo se odnosi na područje koje nedostaje u prethodnim studijama: ispitivanje uticaja različitih aspekata organizacionog ponašanja na individualne preduzetničke performanse i preduzetničke namere zaposlenih osoba. Pri tome se od elemenata organizacionog ponašanja posmatraju: organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i poverenje na poslu. Od individualnih preduzetničkih performansi, posmatraju se dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost), zatim dimenzija potreba za postignućem, dimenzije teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma i procenjena kontrola ponašanja) i dimenzija preduzetničke namere. Ispitanici su zaposlene osobe u preduzećima u Srbiji. Uzorak čini 540 ispitanika iz 72 organizacije. Sakupljeni podaci su obrađeni odgovarajućim statističkim metodama: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test, hijerarhijska regresiona analiza.

¹ Autor doktorske disertacije potpisao je i priložio sledeće Obrasce:

56 – Izjava o autorstvu;

5b – Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije i o ličnim podacima;

5r – Izjava o korišćenju.

Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku i ne koriče se sa tezom.

	Ukupnom analizom svih posmatranih uticaja nezavisnih varijabli, otkriveno je da postoje tri vrste uticaja organizacionog ponašanja na jačinu i smer preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba: 1. Organizaciono nezadovoljstvo. U slučaju postojanja ozbiljnih sistemskih poremećaja organizacione kulture i liderskog ponašanja, javlja se veliko nezadovoljstvo zaposlenih, a usled tog nezadovoljstva preduzetničke namere zaposlenih osoba rastu. Konkretno, preduzetničke namere jačaju u sledećim situacijama: postoji visoka distanca moći, postoji očekivanje visokog učinka i kažnjavanje, postoji loše strategijsko vođenje organizacije, izostaje intelektualna stimulacija, lider se ponaša neetično, postoji nepoverenje u akcije i rezultate menadžmenta. 2. Organizaciono zadovoljstvo. Postojanje povoljnih i blagih uslova u organizaciji, zaposlenima uliva sigurnost, zaposleni postaju ohrabreni, zadovoljni i puni samopouzdanja, pa usled svega toga dolazi do porasta preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba. Tako, preduzetničke namere jačaju u sledećim situacijama: u organizaciji postoji uređenost, doslednost, jednostavni poslovi bez stresa, naglašen kolektivni interes, izražen obzir za druge ljude, lider je osoba koja se dopada ljudima i koju ljudi poštuju, pravila su jasna, procedure su odgovarajuće, nema previše administriranja, postoji poverenje u saradnike. 3. Individualno zadovoljstvo. Ako zaposleni osećaju neka lična zadovoljstva zbog rada u svojoj organizaciji, oni neće imati naročitu želju, a ni potrebu da menjaju posao, pa tako dolazi do opadanja preduzetničkih namera. Dakle, preduzetničke namere slabe u sledećim situacijama: zaposleni su ponosni na organizaciju, zaposleni su lojalni organizaciji, organizacija je lojalna zaposlenima, članovi grupe su povezani kvalitetnim međuljudskim odnosima, zaposleni su zadovoljni beneficijama, benefiti su redovni i pravedni, zaposleni vole svoj posao, zaposleni uživaju na poslu i ponosni su na svoj posao, zaposleni smatraju da njihov posao ima smisao i značaj, zaposleni žele da rade u svom preduzeću. Postoje faktori koji mogu izazvati veliko nezadovoljstvo zaposlenih, usled koga su spremni da napuste organizaciju i osnuju sopstveno preduzeće, i ako pri tome nemaju posebno pozitivne stavove o preduzetničkom poslu. Zaposlene osobe najteže podnose visoku distancu moći, neetičko ponašanje lidera i okolnost da rade posao koji ne vole. U takvim slučajevima, preduzetničke namere su velike, bez obzira na stav: ljudi jednostavno žele da promene stanje koje im nikako ne odgovara. Rezultati t-test-a, za svih sedam kontrolnih varijabli, ukazali su na karakteristike zaposlene osobe koja potencijalno ima najveće preduzetničke stavove i namere: mlađi muškarac sa završenom srednjom školom (stepen obrazovanja nije toliko značajna karakteristika), koji je zaposlen u privatnom preduzeću, ima prethodno preduzetničko iskustvo, uspešan je na svom poslu i poseduje odgovarajuće finansije. Teoretski, što više od ovih osobina poseduje neka zaposlena osoba, to su veće šanse da ta osoba postane preduzetnik. Na bazi rezultata istraživanja i izvedenih diskusija, ispunjeni su svi ciljevi istraživanja, potvrđene su sve posebne hipoteze i osnovna hipoteza, a dati su i odgovori na sva istraživačka pitanja. Izvedeni su naučni (teorijski) i praktični (društveni) značaj istraživanja i pri tome definisani predlozi za praktično korišćenje rezultata istraživanja. Sagledani su rizici u posmatranim procesima. Konačno, postavljeni su pravci budućih istraživanja.
Datum prihvatanja teme od strane nadležnog veća:	
Datum odbrane: (Popunjavanje odgo varajuća služba)	

Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Predsednik: Prof. dr Ilija Čosić, Profesor emeritus, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Član: Prof. dr Zdravko Tešić, Redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad Član: Prof. dr Borut Buchmeister, Redovni profesor, Mašinski fakultet, Univerzitet u Mariboru Član: Prof. dr Milan Nikolić, Redovni profesor, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu Mentor: Prof. dr Bogdan Kuzmanović, Redovni profesor, Fakultet tehničkih nauka
Napomena:	

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Predrag Mali
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	PhD Bogdan Kuzmanović, Full professor Faculty of Technical Sciences
Thesis title:	The influence of certain aspects of organizational behavior on the entrepreneurial intentions of employed persons and the perception of possible risks
Language of text (script):	Serbian language (latin)
Physical description:	Number of: Pages: 217 Chapters: 10 References: 520 Tables: 58 Illustrations: 6 Graphs: - Appendices: 1
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Production systems, organization and management (Organizational behavior)
Subject, Key words:	Organizational culture, Leadership, LMX, Ethical leadership, Job satisfaction, Organizational commitment, Trust at work, Risk taking, Innovation, Proactivity, Achievement, Theory of planned behavior, Entrepreneurial intentions, Employed persons, Risk, Serbia.
Abstract in English language:	Previous research on entrepreneurial intentions mainly examines the entrepreneurial intentions of unemployed persons or the entrepreneurial intentions of employed persons, but in the context of the organization in which these employees work (internal entrepreneurship). The research problem within this doctoral dissertation relates to an area that is lacking in previous studies: examining the impact of various aspects of organizational behavior on individual entrepreneurial performance and entrepreneurial intentions of employed persons. The following elements of organizational behavior are observed: organizational culture, leadership, LMX, ethical leadership, job satisfaction, organizational commitment and trust at work. From individual entrepreneurial performance, the dimensions of individual entrepreneurial orientation (risk-taking, innovation and proactivity), then the dimension of achievement, dimensions of the Theory of planned behavior (attitude towards entrepreneurship, subjective norm and perceived behavioral control) and the dimension of entrepreneurial intention are observed. Respondents are employed persons in companies in Serbia. The sample consists of 540 respondents from 72 organizations. The collected data were processed using appropriate statistical methods: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis, t-test, hierarchical regression

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5b – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

Accepted on Scientific Board on:	analysis. Through a total analysis of all observed influences of independent variables, it was revealed that there are three types of influence of organizational behavior on the strength and direction of entrepreneurial intentions among employees: 1. Organizational dissatisfaction. In the case of serious systemic disorders of organizational culture and leadership behavior, there is great dissatisfaction among employees, and as a result of this dissatisfaction, the entrepreneurial intentions of employed persons increase. Specifically, entrepreneurial intentions are strengthened in the following situations: there is a high power distance, there is an expectation of high performance and punishment, there is a bad strategic management of the organization, there is no intellectual stimulation, the leader behaves unethically, there is distrust in the actions and results of management. 2. Organizational satisfaction. The existence of favorable and mild conditions in the organization instills security in the employees, the employees become encouraged, satisfied and full of self-confidence, and as a result of all this, there is an increase in entrepreneurial intentions among employed persons. Thus, entrepreneurial intentions are strengthened in the following situations: in the organization there is orderliness, consistency, simple tasks without stress, emphasized collective interest, expressed consideration for other people, the leader is a person who people like and respect, rules are clear, procedures are appropriate, there is not too much administration, there is trust in associates. 3. Individual satisfaction. If employees feel some personal satisfaction from working in their organization, they will not have a particular desire or need to change jobs, and thus entrepreneurial intentions decline. Therefore, entrepreneurial intentions are weak in the following situations: employees are proud of the organization, employees are loyal to the organization, the organization is loyal to employees, group members are connected by quality interpersonal relationships, employees are satisfied with benefits, benefits are regular and fair, employees love their work, employees they enjoy their work and are proud of their work, employees believe that their work has meaning and significance, employees want to work in their company. There are factors that can cause great dissatisfaction among employees, as a result of which they are ready to leave the organization and start their own company, even if they do not have particularly positive attitudes about entrepreneurial work. Employed people have the hardest time coping with high power distance, unethical leader behavior and the circumstance of doing work they don't like. In such cases, entrepreneurial intentions are high, regardless of the attitude: people simply want to change a situation that does not suit them at all. The results of the t-test, for all seven control variables, indicated the characteristics of an employed person who potentially has the greatest entrepreneurial attitudes and intentions: a young man with a high school diploma (level of education is not such a significant characteristic), who is employed in a private company, has previous entrepreneurial experience, is successful in his work and has adequate finances. Theoretically, the more of these qualities an employed person possesses, the greater the chances of that person becoming an entrepreneur. Based on the research results and discussions, all research objectives were met, all special hypotheses and the basic hypothesis were confirmed, and all research questions were answered. The scientific (theoretical) and practical (social) significance of the research was derived, and proposals for the practical use of the research results were defined. The risks in the observed processes were considered. Finally, directions for future research are set.
---	---

Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: PhD Ilija Čosić, Professor emeritus, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: PhD Zdravko Tešić, Full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: Prof. dr Borut Buchmeister, Full professor, Faculty of Mechanical Engineering, University of Maribor Member: Prof. dr Milan Nikolić, Full professor, Technical faculty “Mihajlo Pupin” in Zrenjanin Mentor: Prof. dr Bogdan Kuzmanović, Full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Note:	

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. METODOLOŠKI KONCEPT	3
2.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA	3
2.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	5
2.3. OČEKIVANI REZULTATI (HIPOTEZE)	6
2.4. PLAN RADA I FAZE ISTRAŽIVANJA	7
2.5. METODE KORIŠĆENE U ISTRAŽIVANJU	8
3. PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKE NAMERE	9
3.1. PREDUZETNIŠTVO I NJEGOV ZNAČAJ	9
3.1.1. Definicije preduzetništva	9
3.1.2. Značaj preduzetništva	9
3.1.3. Vrste preduzeća nastalih preduzetničkim delovanjem	10
3.1.4. Preduzetnički proces	11
3.2. INTERNO (KORPORATIVNO) PREDUZETNIŠTVO	11
3.2.1. Definisanje internog preduzetništva	11
3.2.2. Značaj i efekti internog preduzetništva	12
3.2.3. Uslovi za efektivno interno preduzetništvo	13
3.2.4. Osobine internih preduzetnika	15
3.2.5. Nedostaci i ograničenja internog preduzetništva	15
3.3. PREDUZETNIČKE NAMERE	15
3.3.1. Uticaj individualne preduzetničke orijentacije	16
3.3.2. Uticaj potreba za postignućem	18
3.3.3. Uticaj komponenti TPB modela	19
3.3.4. Ostali uticaji (godine starosti, pol, roditelji, iskustvo, obrazovanje i dr.)	21
3.4. PREDUZETNIČKE NAMERE KOD STUDENATA	24
3.5. PREDUZETNIČKE NAMERE KOD ZAPOSLENIH	25
4. ORGANIZACIONO PONAŠANJE	29
4.1. OSNOVE ORGANIZACIONOG PONAŠANJA	29
4.1.1. Pojam i definicije organizacionog ponašanja	29
4.1.2. Model organizacionog ponašanja	29
4.1.3. Organizaciono ponašanje i druge nauke	31
4.1.4. Organizaciono ponašanje i menadžment	32
4.1.5. Zašto je važno organizaciono ponašanje?	33
4.1.6. Savremeni izazovi u organizacionom ponašanju	34
4.2. ORGANIZACIONA KULTURA	36
4.2.1. Pojam i definicije organizacione kulture	36
4.2.2. Zašto je važna organizaciona kultura?	37
4.2.3. Sadržaj organizacione kulture	38
4.2.4. Tipologija organizacionih kultura	39
4.2.5. Kako nastaje i kako se menja organizaciona kultura?	41
4.2.6. Dimenzije organizacione kulture	43
4.3. LIDERSTVO	44
4.3.1. Definisanje liderstva	44
4.3.2. Liderstvo kao skup osobina	45
4.3.3. Liderstvo kao skup veština	46
4.3.4. Liderstvo kao skup ponašanja (stilovi liderstva)	47
4.3.5. Harizmatično liderstvo	48
4.3.6. Transakciono i transformaciono liderstvo	49
4.3.7. Autentično liderstvo	51
4.4. LMX TEORIJA	52
4.5. ETIČNO LIDERSTVO	54
4.5.1. Značaj etičnog liderstva	54

4.5.2. Teorije o etici u liderstvu	55
4.5.3. Principi etičnog liderstva	55
4.6. ZADOVOLJSTVO POSLOM	56
4.6.1. Definisanje zadovoljstva poslom	56
4.6.2. Uticaji na zadovoljstvo poslom	56
4.6.3. Značaj zadovoljstva poslom	58
4.6.4. Reakcije na nezadovoljstvo poslom	59
4.6.5. Merenje zadovoljstva poslom	60
4.6.6. Povećanje zadovoljstva poslom	61
4.7. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST	61
4.7.1. Definisanje organizacione posvećenosti	61
4.7.2. Nastanak organizacione posvećenosti	62
4.7.3. Dimenzije organizacione posvećenosti	63
4.7.4. Značaj organizacione posvećenosti	63
4.8. POVERENJE NA POSLU	64
4.8.1. Definisanje poverenja na poslu	64
4.8.2. Izgradnja poverenja na poslu	65
4.8.3. Dimenzije poverenja na poslu	66
4.8.4. Značaj poverenja na poslu	67
4.9. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I NAMERE O NAPUŠTANJU ORGANIZACIJE	68
4.9.1. Organizaciona kultura i namere o napuštanju organizacije	68
4.9.2. Liderstvo i namere o napuštanju organizacije	70
4.9.3. LMX i namere o napuštanju organizacije	72
4.9.4. Etično liderstvo i namere o napuštanju organizacije	74
4.9.5. Zadovoljstvo poslom i namere o napuštanju organizacije	75
4.9.6. Organizaciona posvećenost i namere o napuštanju organizacije	77
4.9.7. Poverenje i namere o napuštanju organizacije	79
5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	81
5.1. INSTRUMENTI KORIŠĆENI U ISTRAŽIVANJU	81
5.2. POSTUPAK ISTRAŽIVANJA	84
5.3. UZORAK ISTRAŽIVANJA	84
5.4. PRIMENJENE STATISTIČKE METODE ZA OBRADU PODATAKA	85
6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	87
6.1. DESKRIPTIVNA STATISTIKA	87
6.2. KORELACIONA ANALIZA	88
6.3. REGRESIONA ANALIZA	91
6.4. T-TEST	97
6.5. ISPITIVANJE MODERATORNIH EFEKATA	105
6.5.1. Ispitivanje moderatormih efekata u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	106
6.5.2. Ispitivanje moderatormih efekata u odnosima dimenzija liderstva (transformaciono, Transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	117
7. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	130
7.1. DISKUSIJA REZULTATA DESKRIPTIVNE STATISTIKE	130
7.2. DISKUSIJA REZULTATA KORELACIONE I REGRESIONE ANALIZE	133
7.2.1. Diskusija rezultata ispitivanja korelacione analize između dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (Hipoteza H1)	133
7.2.2. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione kulture (Hipoteza H2)	134
7.2.3. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) (Hipoteza H3)	136
7.2.4. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva liderstva (LMX i etično liderstvo) (Hipoteza H4)	138
7.2.5. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva zadovoljstva poslom (Hipoteza H5)	140

7.2.6. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione posvećenosti (Hipoteza H6)	143
7.2.7. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva poverenja na poslu (Hipoteza H7)	145
7.2.8. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva finansijskih performansi (Hipoteza H8)	146
7.3. DISKUSIJA REZULTATA T-TESTA (Istraživačko pitanje IP1)	147
7.4. DISKUSIJA REZULTATA ISPITIVANJA MODERATORNIH DEJSTAVA	151
7.4.1. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika (Istraživačko pitanje IP2)	151
7.4.2. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva godina starosti ispitanika (Istraživačko pitanje IP3)	153
7.4.3. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva nivoa obrazovanja ispitanika (Istraživačko pitanje IP4)	155
7.4.4. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva vlasničke strukture preduzeća (Istraživačko pitanje IP5)	156
7.4.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva prethodnog iskustva u preduzetništvu (Istraživačko pitanje IP6)	158
7.4.6. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva percipirane uspešnosti na poslu ispitanika (Istraživačko pitanje IP7)	160
7.4.7. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva percipiranog posedovanja finansija ispitanika (Istraživačko pitanje IP8)	162
8. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA	165
8.1. ZAKLJUČCI DESKRIPTIVNE STATISTIKE	165
8.2. ZAKLJUČCI KORELACIONE I REGRESIONE ANALIZE	166
8.3. ZAKLJUČCI T-TESTA	171
8.4. ZAKLJUČCI ISPITIVANJA MODERATORNIH DEJSTAVA	172
9. ZAVRŠNA RAZMATRANJA	174
9.1. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA	174
9.1.1. Naučni značaj istraživanja	174
9.1.2. Praktični značaj istraživanja	175
9.2. SAGLEDAVANJE RIZIKA U PROCESU RAZVOJA PREDUZETNIČKIH NAMERA ZAPOSLENIH OSOBA	176
9.3. PROVERA ISPUNJENOSTI CILJEVA ISTRAŽIVANJA	177
9.4. PROVERA HIPOTEZA I ODGOVORI NA ISTRAŽIVAČKA PITANJA	177
9.4.1. Provera hipoteza	177
9.4.2. Odgovori na istraživačka pitanja	178
9.5. OGRANIČENJE ISTRAŽIVANJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA	180
10. LITERATURA	181
PRILOG: Upitnik (instrument) za istraživanje	207

PREGLED SKRAĆENICA

Skraćenica	Naziv pojma na srpskom jeziku	The name of the term in English
GLOBE	Globalni projekat za istraživanje efikasnosti liderstva i organizacionog ponašanja	The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project
IEO	Individualna preduzetnička orijentacija	Individual Entrepreneurial Orientation
ATE	Stav prema preduzetništvu (test)	Attitude Toward Enterprise (test)
TPB	Teorija planskog ponašanja	Theory of Planned Behavior
EIQ	Upitnik za merenje preduzetničkih namera	Entrepreneurial Intention Questionnaire
TLI	Instrument za merenje transformacionog ponašanja lidera	Transformational Leadership Behavior Inventory
CRBS	Skala za merenje ponašanja lidera putem nagrađivanja	Contingent reward behavior scale
CPBS	Skala za merenje ponašanja lidera putem kažnjavanja	Contingent punishment behavior scale
ELS	Skala za merenje etičnog ponašanja lidera	Ethical Leadership Scale
JSS	Anketa za merenje zadovoljstva poslom	Job Satisfaction Survey
RT	Preuzimanje rizika	Risk-taking
IN	Inovativnost	Innovativeness
PR	Proaktivnost	Proactiveness
ACH	Potreba za postignućem	Achievement
PA	Stav prema preduzetništvu	Personal attitude
SN	Subjektivna norma	Subjective norm
PBC	Procena kontrole ponašanja	Perceived behavioral control
EI	Preduzetničke namere	Entrepreneurial intention
OC1	Izbegavanje neizvesnosti	Uncertainty Avoidance
OC2	Orijentacija ka budućnosti	Future Oriented
OC3	Distanca moći	Power Distance
OC4	Institucionalni kolektivism	Collectivism (Institutional)
OC5	Orijentacija ka ljudima	Humane Orientation
OC6	Orijentacija ka performansama	Performance Orientation
OC7	Kolektivism unutar grupe	Collectivism (In group)
OC8	Rodna ravnopravnost	Gender Egalitarianism
OC9	Asertivnost	Assertiveness
L1	Osnovno transformaciono ponašanje lidera	Core transformational leader behavior
L2	Očekivanje visokog učinka	High performance expectations
L3	Podsticajno ponašanje lidera (razumevanje, osećanja)	Supportive leader behavior
L4	Intelektualna stimulacija	Intellectual stimulation
L5	Ponašanje nagrađivanjem	Contingent reward behavior
L6	Ponašanje kažnjavanjem	Contingent punishment behavior
LMX1	Afektivna dimenzija	Affect
LMX2	Lojalnost nadređenog	Loyalty
LMX3	Doprinos zaposlenih	Contribution
LMX4	Profesionalni respekt prema lideru	Professional Respect
EL	Etično ponašanje lidera	Ethical leadership behavior

Skraćenica	Naziv pojma na srpskom jeziku	The name of the term in English
JS1	Plata	Pay
JS2	Napredovanje	Promotion
JS3	Nadzor	Supervision
JS4	Dodatne privilegije	Fringe benefits
JS5	Moguće nagrade	Contingent rewards
JS6	Operativne procedure	Operating procedures
JS7	Saradnici	Coworkers
JS8	Priroda posla	Nature of work
JS9	Komunikacija	Communication
OCM1	Organizaciona identifikacija	Organizational Identification
OCM2	Organizaciona uključenost	Organizational Involvement
OCM3	Organizaciona lojalnost	Organizational loyalty
TW1	Vera u namere kolega	Faith in intentions of Peers
TW2	Vera u namere menadžmenta	Faith in intentions of Management
TW3	Poverenje u akcije kolega	Confidence in actions of Peers
TW4	Poverenje u akcije menadžmenta	Confidence in actions of Management
FP	Finansijske performanse	Financial performance
FP1	Produktivnost mog preduzeća	Productivity
FP2	Profitabilnost mog preduzeća	Profitability
FP3	Tržišno učešće mog preduzeća	Market share
FP4	Rast prodaje mog preduzeća	Sales growth
FP5	Konkurentnost mog preduzeća	Competitive status
FP6	Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću	Asset growth
FP7	Plate zaposlenih u mom preduzeću	Salaries
USP	Percipirana uspešnost na poslu	Perceived performance at work
FIN	Percipirano posedovanja finansija	Perceived possession of finances

PREGLED SLIKA

Naziv slike	Poglavlje	Strana
Slika 4.1. Model organizacionog ponašanja (Janićijević, 2008)	4	30
Slika 4.2. Nivoi analize u organizacionom ponašanju (Mc Shane, Von Glinow, 2003)	4	30
Slika 4.3. Stvaranje discipline organizacionog ponašanja (Robbins, Judge, 2009)	4	32
Slika 4.4. Mesto organizacionog ponašanja u menadžmentu (Janićijević, 2007)	4	33
Slika 4.5. Nastanak organizacione kulture (Robbins, Judge, 2009)	4	42
Slika 4.6. Četiri tipa reakcije na nezadovoljstvo poslom (prema Robbins, Judge, 2009)	4	60

PREGLED TABELA

Naziv tabele	Poglavlje	Strana
Tabela 3.1. Sadržaj i aktivnosti pojedinih faza preduzetničkog procesa (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008)	3	11
Tabela 4.1. Razlike između lidera i menadžera (prilagođeno prema Northouse, 2008; Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012; Janićijević, 2008)	4	45
Tabela 4.2. Korelacije koje ostvaruje zadovoljstvo poslom sa ishodima posla (Kinicki, Kreitner, 2006)	4	59
Tabela 5.1. Struktura uzorka prema korišćenim kontrolnim varijablama	5	85
Tabela 6.1. Deskriptivna statistika za posmatrane dimenzije i stavke	6	87, 88
Tabela 6.2. Koeficijenti korelacije između dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost), potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma, procena kontrole ponašanja, preduzetničke namere)	6	89
Tabela 6.3. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)	6	89
Tabela 6.4. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	89
Tabela 6.5. Koeficijenti korelacije između dimenzija LMX i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	90
Tabela 6.6. Koeficijenti korelacije između dimenzije etično ponašanje lidera i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	90
Tabela 6.7. Koeficijenti korelacije između dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	90
Tabela 6.8. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione posvećenosti i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Terek Stojanović, Nikolić, 2019)	6	90
Tabela 6.9. Koeficijenti korelacije između dimenzija poverenja na poslu i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Terek Stojanović, Mitić, 2019)	6	91
Tabela 6.10. Koeficijenti korelacije između stavki finansijskih performansi i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Mitić, Kuzmanović, Nikolić, 2020)	6	91
Tabela 6.11. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije organizacione kulture; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)	6	92
Tabela 6.12. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije liderstva; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	92
Tabela 6.13. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije LMX i etičnog liderstva; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	92

Tabela 6.14. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije liderstva, LMX i etičnog liderstva; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)	6	93
Tabela 6.15. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije zadovoljstva poslom; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)	6	94
Tabela 6.16. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije organizacione posvećenosti; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Terek Stojanović, Nikolić, 2019)	6	94
Tabela 6.17. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)	6	95
Tabela 6.18. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: dimenzije poverenja na poslu; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Terek Stojanović, Mitić, 2019)	6	96
Tabela 6.19. Regresiona analiza (Nezavisne varijable: stavke finansijskih performansi; Zavisne varijable: dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja) (Mali, Mitić, Kuzmanović, Nikolić, 2020)	6	96
Tabela 6.20. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	96
Tabela 6.21. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlađe (ML) i starije (ST) ispitanike (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	99
Tabela 6.22. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	100
Tabela 6.23. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	101
Tabela 6.24. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo (NPI) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	102
Tabela 6.25. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i visoku (VUSP) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	103
Tabela 6.26. T-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i visoko (VFIN) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)	6	104
Tabela 6.27. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)	6	106
Tabela 6.28. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata pola ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)	6	106

Tabela 6.29. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlađe (ML) i starije (ST) ispitanike	6	107
Tabela 6.30. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata godina starosti ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	107
Tabela 6.31. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem	6	108
Tabela 6.32. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	109
Tabela 6.33. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima	6	110
Tabela 6.34. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	111
Tabela 6.35. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI)	6	112
Tabela 6.36. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata pola ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	112
Tabela 6.37. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP)	6	113
Tabela 6.38. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	114
Tabela 6.39. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN)	6	115
Tabela 6.40. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	116
Tabela 6.41. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž)	6	117
Tabela 6.42. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata pola ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	118
Tabela 6.43. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlađe (ML) i starije (ST) ispitanike	6	119

Tabela 6.44. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata godina starosti ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	119
Tabela 6.45. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem	6	120
Tabela 6.46. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	121
Tabela 6.47. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima	6	122
Tabela 6.48. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	123
Tabela 6.49. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI)	6	124
Tabela 6.50. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	125
Tabela 6.51. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	126
Tabela 6.52. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)	6	127
Tabela 6.53. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN)	6	128
Tabela 6.54. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja	6	129

1. UVOD

Ova doktorska disertacija bavi se problemom preduzetničkih stavova i namera kod zaposlenih osoba, kao i ispitivanjem uticaja različitih elemenata organizacionog ponašanja na ove namere. Dosadašnja istraživanja preduzetničkih namera, uglavnom ispituju preduzetničke namere kod nezaposlenih osoba ili preduzetničke namere zaposlenih osoba, ali u kontekstu organizacije u kojoj ti zaposleni rade (interno preduzetništvo). Tako su, u prethodnom periodu, istraživanja vezana za preduzetničke namere zaposlenih osoba u značajnoj meri ostala izvan fokusa istraživača.

Istovremeno, postoji veliki broj istraživanja, koja se bave ispitivanjem namera zaposlenih osoba za napuštanjem organizacije u kojoj trenutno rade. Međutim, ove namere su opšteg tipa (napuštanje organizacije usled nekih nezadovoljstava, najčešće platom, odnosima u organizaciji, liderstvom i sl.), i nisu vezane za odlazak iz organizacije radi pokretanja sopstvenog preduzetničkog poduhvata.

Istraživanje u okviru ove doktorske disertacije upravo popunjava područje koje nedostaje u prethodnim istraživanjima: ispitivanje uticaja različitih aspekata organizacionog ponašanja na individualne preduzetničke performanse zaposlenih osoba (između ostalog i preduzetničke namere), u organizacijama u Srbiji. Pri tome se od elemenata organizacionog ponašanja posmatraju organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i poverenje na poslu. Od individualnih preduzetničkih performansi, posmatraju se dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (sklonost prema riziku, inovativnost i proaktivnost), zatim dimenzija potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma i procenjena kontrola ponašanja) i dimenzija preduzetničke namere.

U nastavku se ukratko predstavlja struktura doktorske disertacije. Rad je strukturiran tako da odgovori na sve zahteve istraživanja, a sastoji se iz devet poglavlja, spiska korišćene literature i jednog priloga. Prvo poglavlje je Uvod.

Drugo poglavlje obuhvata metodološki koncept rada. U ovom poglavlju obrađuju se: problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, osnovna i posebne hipoteze, plan rada, metod i uzorak istraživanja. Problem istraživanja opisuje nedostatak značajnijeg broja naučnih radova u oblasti uticaja različitih aspekata organizacionog ponašanja na preduzetničke namere kod zaposlenih osoba, kao i potrebu da se ovo područje istraži. Na osnovu uočenog i predstavljenog problema istraživanja, definisani su ciljevi istraživanja i postavljena je osnovna hipoteza, osam posebnih hipoteza i osam istraživačkih pitanja. Navedeno je da je istraživanje realizovano u organizacijama u Srbiji.

Treće i četvrto poglavlje predstavljaju teorijski deo rada. U trećem poglavlju obrađena je oblast preduzetništva i preduzetničkih namera. Ukazano je na značaj preduzetništva, kao i značaj internog preduzetništva. Opisani su uticaji na preduzetničke namere: uticaj individualne preduzetničke orijentacije, uticaj potreba za postignućem, uticaj komponenti TPB modela, kao i ostali uticaji (godine starosti, pol, roditelji, iskustvo, obrazovanje i dr.). Razmatrana su postojeća istraživanja u oblastima preduzetničkih namera kod studenata i preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba.

U četvrtom poglavlju obrađuju se elementi organizacionog ponašanja, koji su korišćeni u istraživanju realizovanom u okviru ove doktorske disertacije. Osim uvodnog dela vezanog za organizaciono ponašanje, obrađene su i sledeće teme: organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i poverenje na poslu. Takođe, detaljno su razmatrani uticaji navedenih elemenata organizacionog ponašanja na namere o napuštanju organizacije. Ovde treba naglasiti da su ove namere opšteg tipa, bez ispitivanja da li pri tome postoje preduzetničke namere.

U petom poglavlju opisana je metodologija istraživanja. Navedeni su instrumenti koji su korišćeni u istraživanju. Opisan je postupak istraživanja. Dati su podaci o uzorku i njegovoj strukturi, posmatrano prema različitim kontrolnim varijablama. Konačni uzorak čini 540 ispitanika (zaposleni u organizacijama u Srbiji) iz 72 organizacije. Navedene su i statističke metode, koje su korišćene za obradu podataka.

U šestom poglavlju izloženi su rezultati istraživanja. Dati su rezultati deskriptivne statistike za sve posmatrane dimenzije i stavke (ajteme - items). Zatim je prikazana korelaciona analiza između dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja. Nakon toga, date su i korelacione analize između posmatranih aspekata organizacionog ponašanja i posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Regresiona analiza pokazuje prediktivna dejstva posmatranih aspekata organizacionog ponašanja (nezavisne varijable) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja (zavisne varijable). Urađen je t-test nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, za sedam kontrolnih varijabli: pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija. Zatim je ispitano moderatorno dejstvo svih kontrolnih varijabli u odnosima dimenzija organizacione kulture i liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja.

U sedmom poglavlju izneta je diskusija rezultata istraživanja. Ova diskusija je obuhvatila: diskusiju rezultata deskriptivne statistike, diskusiju rezultata korelacione i regresione analize, diskusiju rezultata t-testa i diskusiju rezultata ispitivanja moderatornih dejstava. U okviru ovog poglavlja ispitana je potvrđenost postavljenih pomoćnih hipoteza i odgovoreno je na istraživačka pitanja.

U osmom poglavlju dati su zaključci istraživanja. U ovom poglavlju sumirana su zapažanja iz diskusije i naglašeni najznačajniji delovi iz diskusije. Tako u ovom poglavlju ponovo postoje celine koje se odnose na: zaključke rezultata deskriptivne statistike, zaključke rezultata korelacione i regresione analize, zaključke rezultata t-testa i zaključke rezultata ispitivanja moderatornih dejstava.

U devetom poglavlju izneta su završna razmatranja. Izložen je naučni (teorijski) i društveni (praktični) značaj istraživanja. Sagledani su rizici u procesu razvoja i realizacije preduzetničkih namera zaposlenih osoba. Izvršena je provera ciljeva istraživanja, rezimirana je potvrđenost posebnih hipoteza i osnovne hipoteze, kao i odgovori na istraživačka pitanja. Izneta su ograničenja i budući pravci istraživanja.

U desetom poglavlju dat je pregled korišćene literature za izradu doktorske disertacije.

Prilog na kraju rada, odnosi se na izgled upitnika koji je korišćen u istraživanju.

2. METODOLOŠKI KONCEPT

2.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Dosadašnja istraživanja preduzetničkih namera uglavnom se fokusiraju na dve grupacije potencijalnih preduzetnika: nezaposlene osobe (najčešće studenti) i zaposlene osobe u smislu njihovih potencijala za interno preduzetništvo (internal entrepreneurship), odnosno korporativno preduzetništvo (corporate entrepreneurship). Tako se u referenci (Schlaegel, Koenig, 2014) navodi da se istraživanja preduzetničkih namera najvećim delom vrše tako što su ispitanici studenti (65% takvih istraživanja). Samim tim, ovakva istraživanja su brojna, na primer (Kwong, Thompson, 2016; Shinnar, Giacomini, Janssen, 2012; Mueller, Thomas, 2001; Espiritu-Olmos, Sastre-Castillo, 2015; Tkachev, Kolvereid, 1999; Altinay, Madanoglu, Daniele, Lashley, 2012; Lüthje, Franke, 2003). Možda glavni razlog za ovakvu situaciju je to što su, od nezaposlenih lica, studenti populacija koja je najpristupačnija većini istraživača (istraživači su često profesori univerziteta).

Isto tako, postoji veliki broj referenci koje se bave preduzetničkim namerama zaposlenih osoba, pri čemu su te namere usmerene na inovativnost i preduzetničko ponašanje u okviru postojeće organizacije, a time i unapređenje poslovanja organizacije u kojoj su trenutno zaposleni (korporativno preduzetništvo). Prema (Antončić, Hisrich, 2001; Antončić, 2007), intrapreduzetničko ponašanje predstavlja preduzetništvo u okviru postojeće organizacije. Interno (korporativno) preduzetništvo je značajna tema u literaturi, kao i njegov uticaj na organizacione performanse (Mohedano-Suanes, Benitez, 2018). O tome svedoči i podatak da se istraživanja u oblasti korporativnog preduzetništva rapidno povećavaju poslednjih godina (Hornsby, Peña-Legazque, Guerrero, 2013). Zajedničko za ova istraživanja je to što ukazuju da je za preduzeća, u poslovnom, ali i organizacionom smislu, veoma korisno da kontinuirano realizuju aktivnosti internog preduzetništva (Gawke, Gorgievski, Bakker, 2017; Antončić, Hisrich, 2001; Yunis, Tarhini, Kassab, 2018; Wei, Ling, 2015; Garcia-Morales, Bolivar-Ramos, Martin-Rojas, 2014) i da imaju zaposlene sa preduzetničkim potencijalima i namerama, da podržavaju takve zaposlene, kao i da kreiraju uslove za njihovo zadržavanje (Hsu, Shinnar, Powell, Coffey, 2017; Kickul, 2001; Deprez, Leroy, Euwema, 2018; Klärner, Treffers, Picot, 2013). Ključna upravljačka uloga i podrška u procesima internog preduzetništva pripada liderima i top menadžmentu preduzeća (Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005; Barringer, Bluedorn, 1999; Razavi, Ab Aziz, 2017; Leitch, Volery, 2017).

Međutim, utisak je da, do sada, nije rađeno dovoljno istraživanja koja ispituju preduzetničke namere kod ljudi (pojedinaца) koji su već zaposleni, pri čemu bi te preduzetničke namere bile usmerene ka napuštanju organizacije u kojoj su trenutno zaposleni i ka otvaranju sopstvenog preduzeća. U skladu sa tim, prema (Hormiga, Hancock, Valls-Pasola, 2013), istraživanje preduzetničkih namera kod zaposlenih do sada je u značajnoj meri bilo zapostavljeno. Takođe, prema (Marshall, Gigliotti, 2018), većina istraživača se slaže da preduzetnici pretežno potiču iz redova zaposlenih u postojećim organizacijama, a ne od studenata, kao i da individue koje žele da započnu preduzetnički poduhvat to rade uglavnom posle karijere koju su proveli na nekim plaćenim poslovima. U istoj referenci se naglašava da postoji veoma mali broj radova koji se bave ovom problematikom.

Posebno je zanimljivo to što upravo zaposleni imaju više izgleda da uspeju kao preduzetnici nego oni koji nisu zaposleni. Zaposleni ljudi imaju iskustvo u struci, poznanstva sa ljudima iz delatnosti, suočeni su sa realnim tržišnim i privrednim problemima i nedostacima, bolje poznaju potrebe tržišta, znaju odakle i šta da počnu. To je upravo ono što Draker naziva izvorima inovacija, a pre svega se odnosi na četiri izvora inovativnih mogućnosti koji se nalaze u okviru samog preduzeća: neočekivano, nepodudarnosti, potreba procesa, privredne i tržišne strukture (Drucker, 1985). Jasno, onaj ko nije zaposlen, ne može se ni susresti sa ovim izvorima inovacija. Studenti su provodili vreme u učenju u svojoj kući, posvećeni su završavanju studija i nemaju takva saznanja. Osim toga, studenti često žele da postanu stručnjaci u svojoj oblasti i da se kao takvi zaposle u postojećim organizacijama. Konačno,

veća je verovatnoća postojanja početnog finansijskog kapitala za preduzetnički poduhvat kod osoba koje su već bile zaposlene u jednom značajnom vremenskom periodu.

Neka istraživanja potvrđuju prethodne konstatacije. Na primer, prema (Khotin, 2016), kada su 90-tih godina nastale promene u Rusiji, suprotno očekivanjima, direktori u državnim preduzećima zapravo su ispoljili preduzetničke osobine, te postali nezavisni i spremni na rizik. U realnosti, direktori su najbolje poznavali situaciju u svojoj privrednoj grani i najlakše mogli da ispolje preduzetničke sklonosti. Slično tome, u referenci (Hormiga, Hancock, Valls-Pasola, 2013) je pokazano da inovativne sklonosti kod ljudi koji su već zaposleni, imaju pozitivan uticaj na preduzetničke namere za osnivanje sopstvenog preduzeća, naročito ako je procena da troškovi neće biti visoki. Istraživanje u Indiji (Saraf, 2015), pokazalo je da radno iskustvo sa nepunim radnim vremenom ima pozitivan uticaj na preduzetničke namere. Ovo je važno zato što je pretpostavka u ovom radu da zaposleni imaju više izgleda da uspeju kao preduzetnici, u odnosu na nezaposlene. Prema (Miralles, Giones, Riverola, 2016), pojedinci sa preduzetničkim znanjem, odnosno pojedinci sa prethodnim iskustvom (pojedinci iskusni u smislu godina radnog staža) imaju snažnije preduzetničke namere. Hockerts (2017), je utvrdio da prethodno iskustvo sa društvenim problemima (a kakvo se stiće kroz radno iskustvo) predviđa preduzetničke namere. Hisrich, Peters i Shepherd (2008) navode da je prethodno tehničko i industrijsko iskustvo važno kada se donese odluka o pokretanju posla. Pri tome, posebno su važna iskustva vezana za finansije, razvoj proizvoda / usluga, proizvodnju, razvoj kanala distribucije i marketing planiranje. Slično tome, Politis (2005) primećuje da znanja i veštine koje zaposleni dobijaju kroz neke plaćene poslove, mogu da doprinesu povećanju njihovih namera za preduzetničkim pozivom.

Prethodni navodi upućuju na to da ima smisla ispitivati preduzetničke namere kod zaposlenih osoba. Ipak, ovde se može postaviti pitanje: zbog čega je značajno istraživati preduzetničke namere kod osoba koje su već zaposlene? Možda je upravo zbog ovog pitanja istraživanje preduzetničkih namera zaposlenih ostalo poprilično izvan fokusa istraživača. Međutim, odgovor na ovo pitanje bi mogao da bude sledeći: istraživanje preduzetničkih namera zaposlenih je značajno zato što je, u svakom slučaju (kao i kod podsticanja preduzetništva kod nezaposlenih), krajnji ishod samozapošljavanje i zapošljavanje drugih, kroz podsticanje i pokretanje preduzetništva i otvaranje novih preduzeća. Osim toga, ujedno se događa i oslobađanje radnih mesta za druge osobe, koje će ući na mesta onih koji napuste organizaciju radi osnivanja sopstvenog preduzeća. Na primer, neko sa preduzetničkim namerama je već zaposlen, pa zašto takav pojedinac ne bi osnovao sopstveno preduzeće i oslobodio radno mesto za nekog ko možda nema takve sklonosti i sposobnosti?

Pošto je objašnjen značaj ispitivanja preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba, nameće se sledeće pitanje: šta utiče na to da zaposleni pojedinac razvije aspiracije ka osnivanju sopstvenog biznisa i ugrozi postojeću sigurnost? Lako se može pretpostaviti da, kao i u slučaju uticaja na preduzetničke namere kod nezaposlenih osoba, i ovde postoji čitav niz uticajnih faktora i okolnosti. Razlika u odnosu na osobe koje nisu zaposlene, jesu upravo uticaji koji potiču iz aktuelnog organizacionog okruženja (koji zaposlene osobe imaju, a nezaposlene osobe nemaju). Tako, u ovom radu, pažnja se usmerava na ispitivanje uticaja pojedinih elemenata organizacionog ponašanja (tačnije: organizacione kulture, liderstva, LMX (razmena lider-član), etičnog liderstva, zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti i poverenja na poslu) na preduzetničke namere zaposlenih osoba. Postoji veliki broj istraživanja koja izučavaju vezu različitih elemenata organizacionog ponašanja sa namerama o napuštanju organizacije. Na primer, uticaji organizacione kulture tema su referenci (Joo, Hahn, Peterson, 2015; Harris, Mossholder, 1996; Felfe, Yan, Six, 2008; Cheng, Liou, 2011), uticaji liderstva obrađivani su u radovima (Ohana, Meyer, 2010; D'Amato, Hertzfeldt, 2008; Green, Miller, Aarons, 2013; Caillier, 2016), uticaji LMX odnosa ispitivani su u istraživanjima (Sherman, Kennedy, Woodard, McComb, 2012; Vikramaditya, 2005; Cho, Johanson, Guchait, 2009), dok su u referencama (Wang, Yang, 2016; Valentine, Godkin, Fleischman, Kidwell, 2011; Liu, Chiu, 2018; Rubel, Kee, Quah, Rimi, 2017) razmatrani uticaji etičnog liderstva na namere o napuštanju organizacije. Gotovo sva istraživanja u ovoj oblasti ukazuju na značaj i uticaj različitih aspekata organizacionog ponašanja na nastajanje namera o napuštanju organizacije. Međutim, ono što je značajno, jeste da se ova istraživanja odnose samo na namere o odlasku iz organizacije usled određenih okolnosti i

nezadovoljstva, ali ne i na ispitivanje preduzetničkih namera, koje eventualno stoje iza želje za napuštanjem postojećeg posla.

Ovde treba imati u vidu još jednu činjenicu: neka istraživanja (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012; Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić, Terek, 2013; Sajfert, Nikolić, Vukonjanski, Terek, Vulović, 2017) pokazuju da su u Srbiji zaposleni ljudi često nezadovoljni na svom poslu, pre svega zbog niskih primanja, zatim neodgovarajućeg liderstva i organizacione kulture. Ova relativno nepovoljna situacija, zapravo krije preduzetnički potencijal osoba koje su već zaposlene, možda ne zbog njihovih preduzetničkih sklonosti i sposobnosti, već značajnim delom zbog nezadovoljstva postojećim poslom. Upravo zbog toga je u Srbiji (ali i sličnim tranzicionim zemljama) posebno značajno ispitati preduzetničke namere zaposlenih i uticaje ne te namere. Naravno, slična istraživanja mogu imati značaj i u drugim uslovima i zemljama.

Dakle, mali broj postojećih istraživanja bavi se preduzetničkim namerama zaposlenih osoba, kao i uticajima pojedinih aspekata organizacionog ponašanja na ove namere. U ovom radu upravo je to problem istraživanja, odnosno, ispituje se uticaj pojedinih aspekata organizacionog ponašanja na individualne preduzetničke performanse kod zaposlenih, u organizacijama u Srbiji. Pri tome se, od elemenata organizacionog ponašanja, posmatraju organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i poverenje na poslu. Od individualnih preduzetničkih performansi, posmatraju se dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, zatim dimenzija potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja sa dimenzijom preduzetničke namere.

Predmet istraživanja su zaposlene osobe u preduzećima u Srbiji, odnosno ocene i mišljenja ovih ispitanika u vezi sa posmatranim aspektima organizacionog ponašanja u njihovim organizacijama, kao i sopstvenim individualnim preduzetničkim performansama.

2.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni (glavni) cilj istraživanja jeste utvrđivanje smera i intenziteta uticaja pojedinih aspekata organizacionog ponašanja na individualne preduzetničke performanse kod zaposlenih osoba, u organizacijama u Srbiji. Od aspekata organizacionog ponašanja, posmatraju se: organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i poverenje na poslu. Od individualnih preduzetničkih performansi, posmatraju se dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, zatim dimenzija potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja sa dimenzijom preduzetničke namere.

Cilj je, dakle, da se utvrdi da li, kako i u kojoj meri navedene organizacione performanse motivišu i podstiču ljude koji su već zaposleni da napuste organizaciju u kojoj rade (posao koji već imaju) i pokrenu sopstveni preduzetnički poduhvat, odnosno, osnuju sopstveno preduzeće. Istraživanje je važno kako bi se utvrdili uticaji na preduzetničke stavove i namere kod zaposlenih, a zatim, u skladu sa tim, identifikovali pravci i načini za podsticanje preduzetničkih namera kod zaposlenih. Tako će, na bazi dobijenih rezultata i njihove diskusije, biti formulisani predlozi za delovanje u cilju podsticanja preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba.

Posebni (specifični) ciljevi istraživanja su:

- Utvrđivanje aktuelnog nivoa individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih osoba.
- Utvrđivanje aktuelnog nivoa individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih osoba, u zavisnosti od kontrolnih varijabli: pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija.

- Utvrđivanje uticaja i prediktivnog dejstva posmatranih aspekata organizacionog ponašanja na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.
- Utvrđivanje moderatornog dejstva kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija) na posmatrane odnose.
- Definisanje pravaca i načina delovanja za podsticanje preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba.
- Sagledavanje rizika u procesu razvoja i realizacije preduzetničkih namera zaposlenih osoba.

2.3. OČEKIVANI REZULTATI (HIPOTEZE)

Osnovna hipoteza u radu je proistekla iz mogućnosti postojanja uticaja pojedinih dimenzija različitih elemenata organizacionog ponašanja na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Pri tome se ne može očekivati (nije ni realno, a ni afirmativno u naučnom smislu) da *sve dimenzije* posmatranih elemenata organizacionog ponašanja ostvaruju statistički značajne uticaje. Usled toga se u formulaciji hipoteza, kod uticaja dimenzija organizacionog ponašanja, koristi pridev *pojedinih*. Dakle, hipoteze se odnose na pretpostavku da *neke dimenzije* organizacionog ponašanja imaju statistički značajne uticaje. Veoma je važno utvrditi koje dimenzije imaju statistički značajan uticaj, i kakav je smer tih uticaja.

Na osnovu prethodnih izlaganja, u ovom radu, postavljaju se osnovna hipoteza, osam posebnih hipoteza i osam istraživačkih pitanja.

Osnovna hipoteza:

H: Postoji statistički značajan uticaj pojedinih dimenzija organizacionog ponašanja na pojedine individualne preduzetničke performanse, kod zaposlenih osoba, u organizacijama u Srbiji.

Posebne hipoteze:

H1: Postoje statistički značajne korelacije između pojedinih dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja.

H2: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione kulture na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H3: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H4: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H5: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H6: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione posvećenosti na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H7: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija poverenja na poslu na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

H8: Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih stavki finansijskih performansi na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.

Istraživačka pitanja se postavljaju u delu gde se ispituju uticaji i moderatorna dejstva kontrolnih varijabli - moderatora (pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija). U ovom delu, istraživanje je eksploratorno i teško je unapred pretpostaviti samo postojanje, ali i smer moderatornih dejstava, pa se postavljaju istraživačka pitanja:

IP1: Da li postoji statistički značajna razlika uticaja kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja ispitanika, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu ispitanika, percipirano posedovanje finansija ispitanika), na nivo dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, kod zaposlenih osoba?

IP2: Da li postoji moderatorno dejstvo pola ispitanika, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP3: Da li postoji moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP4: Da li postoji moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP5: Da li postoji moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP6: Da li postoji moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP7: Da li postoji moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

IP8: Da li postoji moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika, na odnos dimenzija organizacione kulture i liderstva, s jedne strane, i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, s druge strane?

2.4. PLAN RADA I FAZE ISTRAŽIVANJA

Plan rada ove doktorske disertacije, obuhvatio je šest faza u istraživanju, a to su:

1. U prvoj fazi izvršen je pregled i izučavanje teorije i dosadašnjih istraživanja u oblastima koje su od interesa za doktorsku disertaciju. Tačnije, to se odnosi na sledeće oblasti: preduzetništvo, preduzetničke namere, organizaciono ponašanje, uticaji pojedinih elemenata organizacionog ponašanja na namere o napuštanju organizacije.
2. U drugoj fazi izvršen je izbor instrumenata koji će biti korišćeni u istraživanju. Takođe, u ovoj fazi upitnici su tehnički obrađeni i pripremljeni za istraživanje.
3. U trećoj fazi izvršena je neposredna realizacija istraživanja. To praktično znači sakupljanje podataka putem ekspertnih metoda naučnog ispitivanja, odnosno, sprovođenje anketiranja i intervjuisanja ispitanika. Ispitanici su bili zaposleni u organizacijama u Srbiji.
4. U četvrtoj fazi izvršena je statistička obrada sakupljenih podataka. Upotrebljene su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test i hijerarhijska regresiona analiza.
5. U petoj fazi izvršeno je sagledavanje, razmatranje i fizičko predstavljanje dobijenih rezultata: relacija između posmatranih aspekata organizacionog ponašanja i individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih osoba, u organizacijama u Srbiji.
6. U šestoj fazi izvršena je detaljna analiza i diskusija dobijenih rezultata, provera osnovne i posebnih hipoteza, davanje odgovora na istraživačka pitanja, izvođenje finalnih zaključaka, definisanje predloga za podsticanje preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba i sagledavanje rizika u procesu razvoja i realizacije preduzetničkih namera zaposlenih osoba.

2.5. METODE KORIŠĆENE U ISTRAŽIVANJU

Tokom izrade doktorske disertacije, korišćene su sledeće naučne metode:

- Analitičko-sintetička metoda i metoda analize sadržaja, u cilju pregleda i izučavanja teorije i dosadašnjih istraživanja u područjima koja su od interesa za doktorsku disertaciju.
- Ekspertne metode naučnog ispitivanja, odnosno, sprovođenje anketiranja i intervjuisanja ispitanika.
- Statističke metode, tačnije: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test i hijerarhijska regresiona analiza za analizu moderatornih dejstava.

3. PREDUZETNIŠTVO I PREDUZETNIČKE NAMERE

3.1. PREDUZETNIŠTVO I NJEGOV ZNAČAJ

3.1.1. Definicije preduzetništva

Preduzetništvo, zbog svog izrazitog značaja za privredu i društvo, poslednjih decenija posebno zaokuplja pažnju, kako akademskih krugova, tako i vladajućih struktura na svim nivoima. U skladu sa tim, prema (Fayolle, Gailly, 2008), tokom poslednjih pet decenija, preduzetništvo je postala značajna ekonomska i društvena tema i oblast koja privlači pažnju istraživača širom sveta. U takvoj situaciji, važno je, pre svega, definisati pojam preduzetništva. Mnogo je definicija postavljeno kako bi se bliže objasnio ovaj pojam. Većina istaknutih istraživača u ovoj oblasti ima svoje definicije preduzetništva, a u nastavku se iznose neke od njih.

Gotovo sve definicije preduzetništva govore o ponašanju, koje uključuje: (1) preuzimanje inicijative, (2) organizovanje i reorganizovanje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smeru, (3) prihvatanje rizika i mogućeg neuspeha (Shapero, 1975, prema Hisrich, Peters, Shepherd, 2008).

Preduzetništvo je dinamičan proces uvećavanja bogatstva, koje stvaraju pojedinci uz preduzimanje značajnih rizika u pogledu kapitala, vremena i/ili predanosti karijeri ili pružaju vrednost za određeni proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga može, ali ne mora da bude originalna, međutim, preduzetnik na svoj način mora stvarati vrednost konfigurisanjem potrebnih veština i resursa (Ronstadt, 1984, prema Hisrich, Peters, Shepherd, 2008).

Preduzetništvo je proces stvaranja nečeg novog i vrednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući propratne finansijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i ličnog zadovoljstva i nezavisnosti (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008).

Preduzetništvo je stav koji odražava motivaciju pojedinca i njegov kapacitet da identifikuje šanse i iskoristi ih, tako da proizvede novu vrednost ili ekonomski uspeh (Ajzen, 1991).

Neki autori (Gartner, 1989; Raynolds, Bosma, Autio, Hunt, De Bono et al., 2005), preduzetništvo, jednostavno, razumeju kao “nov početak”, odnosno, kreaciju novog poduhvata.

Preduzetništvo ima aktivnu i pasivnu ulogu: može da kreira promene, a može da bude efikasan mehanizam za odgovaranje na promene (Shapero, Sokol, 1982).

Kuvačić (2005, str. 24) definiše preduzetništvo kao “kreativnu aktivnost usmerenu na optimalno kombinovanje proizvodnih činilaca, kojom se, primerenim ulaganjem i inovativnim ponašanjem, uz preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti”.

3.1.2. Značaj preduzetništva

Iz prethodno navedenih definicija, jasno je da preduzetništvo ima širi društveni značaj zato što omogućava otvaranje novih preduzeća, što praktično znači jačanje konkurencije, privredni i ekonomski napredak, otvaranje novih radnih mesta i dr. Mnogi autori u oblasti preduzetništva ističu slične doprinose započinjanja novih poslovnih poduhvata. Na primer, Brandstätter (2011) smatra da preduzetništvo ima veliki značaj za socio-ekonomski napredak. U referenci (Gurrieri, 2013) ukazano

je na strategijsku ulogu sistemskog i timske pristupa preduzetništvu za razvoj novih znanja u društvu, a time i kreiranje novih mogućnosti.

Većina istraživača ističe značaj preduzetništva u sferi ekonomskog rasta i smanjenja nezaposlenosti. Prema (Yildirim, Çakir, Aşkun, 2016), danas se preduzetništvo prihvata kao kritična komponenta za održivi ekonomski razvoj i kreiranje novih radnih mesta. Sajfert i Čočkalo (2018) ističu četiri glavna doprinosa preduzetništva: ekonomski rast, inovacije, mogućnost zapošljavanja i alternativna karijera žena i pripadnika manjina. Hisrich, Langan-Fox i Grant (2007), preduzetništvo vide kao glavni izvor zapošljavanja, ekonomskog rasta, inovacija, promocije kvaliteta proizvoda i usluga, konkurentnosti i ekonomske fleksibilnosti današnjeg društva. Preduzetništvo predstavlja glavni faktor ekonomskog razvoja (Casson, 1995), kreira bogatstvo i smanjuje nezaposlenost (Paul, Shrivatava, 2016).

Jedna grupa autora ističe značaj preduzetništva za jačanje konkurentnosti, odgovaranje na promene, tehnološki progres i stvaranje i širenje novih znanja. Preduzetništvo je glavni izvor zapošljavanja, ekonomskog rasta i tehnološkog progressa (Kuratko, 2007). Preduzetnici odgovaraju na promenu, ali je i stvaraju kroz svoje preduzetničke aktivnosti (McMullen, Shepherd, 2006, prema Hisrich, Peters, Shepherd, 2008).

Značaj preduzetništva može se bolje razumeti uočavanjem razlika između inovatora i menadžera. Prema (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008), između inovatora i preduzetnika postoje značajne razlike. Preduzetnik se "zaljubljuje" u organizaciju (novi poduhvat) i spreman je da učini gotovo sve kako bi osigurao njen opstanak i razvoj. S druge strane, inovator se "zaljubljuje" u inovaciju i proces stvaranja nečeg novog, pri čemu on nema posebne ambicije da implementira i komercijalizuje osmišljena rešenja. Prema tome, upravo je preduzetnik osoba koja je neophodna kako bi se od ideje i inovacije prešlo na komercijalizaciju i kako bi ta ideja postala korisna za veći broj ljudi ili društvo u celini.

Zbog rastućeg značaja i koristi za društvo, razumno je očekivati da će preduzetništvo sve više dobijati pažnju i podršku na različitim nivoima. Budućnost preduzetništva je vrlo svetla (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Isti autori ističu da živimo u doba preduzetništva u kome je preduzetništvo podržano od strane vladinih institucija, obrazovnih institucija, korporacija, ali i strane društva, koje sve više ceni preduzetnike i njihove napore. Sve ovo nesumnjivo ukazuje na veoma dobru perspektivu preduzetništva u dužem vremenskom periodu.

3.1.3. Vrste preduzeća nastalih preduzetničkim delovanjem

Prema (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008), preduzetničkim delovanjem obično nastaju tri vrste preduzeća (start-up-ova):

1. Preduzeće životnog stila. Ovakva preduzeća su najmanja preduzetnička preduzeća po obimu poslovanja i broju zaposlenih. Vlasnik obično ima ograničene finansijske ili menadžerske mogućnosti, ili ciljeve, ili je priroda poslovanja takva da se može razvijati samo do određene granice. Ovakva preduzeća nakon nekoliko godina dostignu broj zaposlenih oko 30 do 40. Preduzeća životnog stila su veoma dobra za vlasnike i oni su obično zadovoljni ovakvim ishodom (ograničeni rast i razvoj).
2. Osnivačka kompanija. Ovakva preduzeća mogu za nekoliko godina da dostignu broj zaposlenih između 40 i 400. Najčešće svoj razvoj baziraju na istraživanju i razvoju. Obično ne izlaze na berzu. Privlače interes samo pojedinih privatnih ulagača, ali ne i šire zajednice ulagača.
3. Visoko potencijalni poduhvat. Ovakva preduzeća imaju visok potencijal rasta, a posle nekoliko godina rada mogu da zapošljavaju oko 500 ljudi. Dobijaju veliki ulagački interes i publicitet, i često postaju značajan deo privrednog razvoja nekog područja. Ova preduzeća još se nazivaju gazele.

3.1.4. Preduzetnički proces

Fenomen preduzetništva treba posmatrati kao vremenski proces, i koji zapravo počinje znatno pre nego što pojedinac osnuje firmu (Gartner, Shaver, Gatewood, Katz, 1994). Dakle, osnivanju sopstvenog preduzeća prethodi planiranje, postojanje određenih namera i ponašanje u skladu sa tim namerama, što sve zajedno čini jedan proces - preduzetnički proces.

Preduzetnički proces se sastoji od četiri faze: (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008)

1. Identifikacija i procena prilike.
2. Razvoj poslovnog plana.
3. Determinacija potrebnih resursa.
4. Upravljanje preduzećem koje je nastalo.

Sadržaj i aktivnosti navedenih faza preduzetničkog procesa, verovatno se najbolje mogu objasniti tabelarnim prikazom (tabela 3.1.).

Tabela 3.1. Sadržaj i aktivnosti pojedinih faza preduzetničkog procesa
(Hisrich, Peters, Shepherd, 2008)

Faza	Sadržaj i aktivnosti pojedinih faza
1. Identifikacija i procena prilike	▪ Procena prilike ▪ Stvaranje i dužina prilike ▪ Stvarna i percipirana vrednost prilike ▪ Rizici i koristi od prilike ▪ Prilika nasuprot ličnim veštinama i ciljevima ▪ Konkurentno okruženje
2. Razvoj poslovnog plana	▪ Opis poslovanja ▪ Opis industrije ▪ Plan tehnologije ▪ Marketing plan ▪ Finansijski plan ▪ Plan proizvodnje ▪ Organizacioni plan ▪ Operativni plan ▪ Sažetak ▪ Prilozi (dodaci)
3. Determinacija potrebnih resursa	▪ Odrediti potrebne resurse ▪ Odrediti postojeće resurse ▪ Odrediti nedostatke resursa i dostupne dobavljače ▪ Razviti pristup potrebnim resursima
4. Upravljanje preduzećem koje je nastalo	▪ Razviti menadžerski stil ▪ Razumeti ključne varijable uspeha ▪ Identifikovati probleme i potencijalne probleme ▪ Implementacija sistema kontrole ▪ Razviti strategiju rasta

3.2. INTERNO (KORPORATIVNO) PREDUZETNIŠTVO

3.2.1. Definisanje internog preduzetništva

Interno (korporativno, unutrašnje) preduzetništvo je značajna tema u literaturi, kao i njegov uticaj na organizacione performanse (Mohedano-Suanes, Benitez, 2018). O tome svedoči i podatak da se

istraživanja u oblasti korporativnog preduzetništva rapidno povećavaju poslednjih godina (Hornsby, Peña-Legazque, Guerrero, 2013).

Postoji konsenzus kada je u pitanju termin za preduzetništvo, koji se koristi za opisivanje preduzetničkih aktivnosti izvan postojećih organizacija, odnosno, za preduzetničke aktivnosti vezane za sopstveno preduzeće. Međutim, za opisivanje preduzetničkih aktivnosti, koje se preduzimaju u okviru postojećih organizacija, pri čemu akter tih aktivnosti nije vlasnik postojeće organizacije, postoji više termina (Gündoğdu, 2012). Tako, prema (Taştan, Güçel, 2014; Gündoğdu, 2012), interno preduzetništvo (interno preduzetničko ponašanje) definiše se kroz različite koncepte, kao što su (termini na engleskom jeziku): intrapreneuring (Pinchot, 1985), internal corporate entrepreneurship (Schollhammer, 1982; Jones, Butler, 1992), corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983; Zahra, 1993; Stopford, Baden-Fuller, 1994; Antončić, Hisrich, 2004), corporate venturing (Biggadike, 1979; Vesper, 1990).

Pinchot (1985), među prvima uvodi termin interno preduzetništvo (intrapreneurship), kao princip koji ulazi u poslovnu ideologiju velikih kompanija, pri čemu te kompanije postaju eksperimentalne platforme za zaposlene koji su inovativni, preduzetnički orijentisani, nezadovoljni (po pravilu) postojećim stanjem i posvećeno tragaju za novim mogućnostima za unapređenje performansi organizacije. Prema (Elia, Margherita, 2018), “korporativno preduzetništvo je proces strateške obnove i razvoja postojećeg poslovanja kroz kreiranje novih proizvoda, usluga i aktivnosti, kao i novih konkurentskih pozicija i nezavisnih poduhvata”. Hayton (2005), posmatra korporativno preduzetništvo kao proces putem koga organizacije istražuju novo znanje i koriste postojeće znanje u cilju podsticanja novih poslovnih šansi. Možda najjednostavnija, ali i najpreciznija definicija je ona data u referencama (Antončić, Hisrich, 2001; Antončić, 2007), gde se navodi da interno preduzetništvo (intrapreneurial behavior) predstavlja preduzetništvo u okviru postojeće organizacije.

Kuratko, Morris i Covin (2015) razlikuju dve vrste korporativnog preduzetništva: ono koje je usmereno na nove poslove (corporate venturing) i ono koje je usmereno na sticanje konkurentskih prednosti (strategic entrepreneurship). Slično tome, Stopford i Baden-Fuller (1994) razlikuju tri forme korporativnog preduzetništva: (1) kreiranje novih poslovnih aktivnosti u okviru postojećih organizacija, (2) transformaciju ili obnovu postojećih organizacija i (3) delovanje kojim preduzeće menja konkurentska pravila u svojoj industrijskoj grani. Prema (Lumpkin, Dess, 1996), korporativno preduzetništvo predstavlja “novi početak”, koji se odnosi na prvo pojavljivanje na novom ili postojećem tržištu sa novim ili postojećim proizvodom / uslugom.

Interno preduzetništvo zahteva sistemsku, organizacionu podršku. Tačno je da se interno preduzetništvo, generalno, posmatra kroz pojedince koji kreiraju nove poduhvate, ali se ovakav pogled sve češće proširuje na nivo organizacije (Kazanjan, Drazin, Glynn, 2017). U tom smislu, preduzetništvo se odnosi na organizacione karakteristike i ponašanja usmerena na inovacije i strategijska unapređenja. Prema (Kaya, 2015), korporativno preduzetništvo je koncept ponašanja, pri čemu sve organizacije zauzimaju određeno mesto u kontinuumu između “visoko konzervativne” i “visoko preduzetničke”. Preduzetnički postavljene organizacije su inovativne, proaktivne i spremne da prihvate rizik. U skladu sa tim, Covin i Slevin (1991) ističu da korporativno preduzetništvo obuhvata inovacije proizvoda, preuzimanje rizika i proaktivno ponašanje. Isto tako, u referenci (Antončić, Hisrich, 2001) se navodi da su intrapreduzetničke organizacije inovativne, proaktivne, da kontinuirano unapređuju svoj rad, kao i da se angažuju u novim poslovnim poduhvatima.

3.2.2. Značaj i efekti internog preduzetništva

U današnje vreme hiperkonkurencije, potreba za novim proizvodima i preduzetničkim duhom izuzetno je velika, pa tako razvoj internog preduzetništva i uslova za njegovu realizaciju postaju važni vitalni interesi savremenih organizacija (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Interno preduzetništvo nesumnjivo i logično doprinosi unapređivanju poslovnih i organizacionih performansi organizacija. Inovativnost i proaktivno ponašanje na organizacionom nivou, uvođenje novih proizvoda u proizvodni program, kao

i unapređivanje postojećih proizvoda, svakako imaju pozitivne efekte, kako na bolje tržišno pozicioniranje i poslovne rezultate, tako i na sistemsku poboljšanja organizacionih parametara. Isto tako, preduzetničko ponašanje zaposlenih, osim što ima pozitivan uticaj na organizacione ishode, ono vremenom dovodi do izgradnje ličnih resursa, kao i podsticanja radnog angažovanja (Gawke, Gorgievski, Bakker, 2017).

Neke reference ističu koristi od internog preduzetništva, bez obzira na veličinu preduzeća. Tako se u referenci (Kaya, 2015) navodi da korporativno preduzetništvo i diferencijacija imaju pozitivan uticaj na performanse, ne samo velikih preduzeća, već i malih i srednjih preduzeća. Prema (Antončić, Hisrich, 2001), interno preduzetništvo (preduzetništvo u okviru postojećih organizacija) je značajno za revitalizaciju i performanse malih i srednjih preduzeća. Osim toga, interno preduzetništvo je značajan pokazatelj rasta firme, kako u smislu apsolutnog rasta (na primer, rast broja zaposlenih i rast ukupne prodaje), tako i u smislu relativnog rasta (na primer, rast tržišnog učešća u odnosu na konkurenciju).

Interno preduzetništvo ima istaknuto mesto u aktivnostima organizacija u tranzicionim ekonomijama. Tako, prema (Antončić, Hisrich, 2001), interno preduzetništvo posebno može biti značajno za zemlje u tranziciji, za rast postojećih organizacija i povećanje njihove profitabilnosti. U referenci (Wei, Ling, 2015) pokazano je da interno preduzetništvo predstavlja put za postizanje konkurentskih prednosti u zemljama u tranziciji, kao što je Kina.

3.2.3. Uslovi za efektivno interno preduzetništvo

U današnjem turbulentnom poslovnom okruženju, koje karakterišu česte promene, veoma je važno za organizacije da budu inovativne i da odgovaraju na promene koje su od značaja za njihovo funkcionisanje (Deprez, Leroy, Euwema, 2018). Zbog toga je od velikog značaja ohrabrivanje zaposlenih da deluju kao interni preduzetnici (preduzetnici u okviru svoje radne jedinice ili organizacije), koji će pokretati promene od osnove ka vrhu. Prema (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008), organizacije se razlikuju prema stepenu u kome stvaraju okruženje povoljno za interno preduzetničko delovanje. To okruženje, generalno, najčešće se odnosi na odgovarajući sistem nagrađivanja aktivnih pojedinaca, kao i podršku top menadžmenta za preduzetničke napore u okviru organizacije.

Za organizacije je značajno da prepoznaju i podrže ljude “iz kuće” koji su kreativni, inovativni i spremni da te svoje osobine stave u funkciju organizacionog uspeha. Pri tome je od presudnog značaja uloga top menadžmenta. Ovo je ujedno tema većeg broja istraživanja. Na primer, u referenci (Hsu, Shinnar, Powell, Coffey, 2017) ističe se da je za organizacije veoma korisno da imaju preduzetnički orijentisane zaposlene, ali moraju da kreiraju uslove za njihovo zadržavanje. Kickul (2001) ističe da sposobnost privlačenja i zadržavanja kompetentnih zaposlenih postaje ključna komponenta u sticanju efektivnih i održivih konkurentskih prednosti. Prema (Deprez, Leroy, Euwema, 2018), snažno interno preduzetništvo se može dostići regrutovanjem, selekcijom ili iznajmljivanjem novih ljudi sposobnih da kreiraju inovacije, ali i oslobađanjem i razvojem potencijala ljudi iz same organizacije. Nije problem ako ovih ljudi ima malo, važno je da oni sistemski budu ohrabreni, a to će pokrenuti i ostale zaposlene. Naravno, u svemu ovome veoma je značajna uloga top menadžmenta. Takođe je u referenci (Klarner, Treffers, Picot, 2013) ukazano na značaj privlačenja, zadržavanja i negovanja visoko stručnih zaposlenih sa preduzetničkim sposobnostima, za korporativno preduzetništvo i inovacije. U ovim nastojanjima viši menadžment ima ključnu ulogu.

Kao što je i logično, upravljačka uloga i podrška u procesima internog preduzetništva pripada liderima i top menadžmentu preduzeća. Prema (Kuratko, Hornsby, Bishop, 2005), preduzetničko ponašanje i preduzetničke akcije menadžera mogu da dovedu do pojačanog zadovoljstva poslom i poboljšanja rezultata na organizacionom nivou. U referenci (Barringer, Bluedorn, 1999) potvrđena je pozitivna veza između intenziteta korporativnog preduzetništva i strategijske menadžerske prakse.

Istraživanje u 198 kineskih firmi (Wei, Ling, 2015), pokazalo je da top menadžeri, koji su otvoreno regrutovani, koji imaju iskustvo iz inostranstva i koji imaju veće menadžerske diskrecije, znatno više

značaja pridaju korporativnom preduzetništvu. Istraživanje u iranskom R&D sektoru (Razavi, Ab Aziz, 2017), pokazalo je da inovativnost, proaktivnost i preuzimanje rizika imaju pozitivan i značajan uticaj na interne preduzetničke namere, dok potreba za postignućem nema takav uticaj. Ove veze se pojačavaju u uslovima transformacionog liderstva. U referenci (Albu, Mateescu, 2015) je utvrđeno da korporativni menadžment, kao upravljački i kontrolni deo organizacije, ubrzava i podstiče korporativno preduzetništvo u kompanijama u Rumuniji.

Otvoreno liderstvo pozitivno utiče na organizacionu inovativnost i korporativno preduzetništvo, pri čemu je taj uticaj jači nego kod transakcionog i transformacionog liderstva (Uslu, Bülbül, Çubuk, 2015). U referenci (Leitch, Volery, 2017) ukazuje se na značaj relativno nove oblasti: preduzetničko liderstvo (entrepreneurial leadership). Kao jedan od pravaca daljih istraživanja u ovoj oblasti ističe se izučavanje preduzetničkog liderstva u različitim kulturnim konceptima (širom zemalja i regiona), a ne samo u okviru dominirajućih anglo-američkih modela.

Pored liderstva, povoljne uslove za ohrabrivanje internog preduzetništva mogu da obezbede i adekvatna organizaciona kultura i organizaciona klima. Prema (Taştan, Güçel, 2014), organizaciona klima snažno i pozitivno utiče na interno preduzetničko ponašanje. Interno okruženje ima veliki značaj za inovacije i korporativno preduzetništvo (Kuratko, Hornsby, Covin, 2014). U referenci (Fayolle, Basso, Bouchard, 2010) formiran je konceptualni okvir za bolje razumevanje uticaja tri nivoa kulture (nacionalni, industrijski i korporativni) na preduzetničku orijentaciju.

Rad (Engelen, Flatten, Thalmann, Brettel, 2014) istražuje kako organizaciona kultura utiče na preduzetničku orijentaciju preduzeća. Pokazalo se da je adhokratska organizaciona kultura (karakterišu je visoka fleksibilnost, timski rad, sloboda u radu profesionalaca) najefektivnija u razvoju preduzetničke orijentacije preduzeća, naročito u uslovima kada nacionalnu kulturu karakterišu snažan individualizam i niska distanca moći. S druge strane, hijerarhijska organizaciona kultura predstavlja prepreku za preduzetničku orijentaciju preduzeća. Kada je u pitanju hijerarhijska organizaciona kultura, praktično isti rezultat (negativan uticaj na preduzetničku orijentaciju preduzeća) pokazuje istraživanje (Brettel, Chomik, Flatten, 2015).

Takođe, Hisrich, Peters i Shepherd (2008) ističu da preduzetnička kultura ima povoljan uticaj na interno preduzetništvo, dok je uticaj tradicionalne organizacione kulture obično nepovoljan. Naime, tradicionalnu korporativnu kulturu najčešće karakterišu: hijerarhijska organizaciona struktura, uspostavljene procedure, sistemi izveštavanja, sakupljanje velikog broja podataka pre donošenja odluke, odlaganje rizičnih odluka, izbegavanje grešaka, strah od neuspeha, izostanak inicijative, "igra na sigurno", snažni kontrolni mehanizmi i sl. Sve ovo sputava kreativnost, fleksibilnost, nezavisnost, inicijativu, preuzimanje razumnih rizika, odnosno, sve ono što je važno za podsticanje internog preduzetništva. S druge strane, preduzetnička kultura odlikuje se: plitkom i umreženom organizacionom strukturom, timskim i mentorskim radom, razvijanjem vizije, ciljeva, akcijskih planova, nagrađivanjem inicijative, zatim podsticanjem predlaganja, pokušaja, kreativnosti, preuzimanja odgovornosti, razvijanjem atmosfere poverenja. Samim tim jasno je da preduzetnička organizaciona kultura podstiče i ohrabruje preduzetničku orijentaciju preduzeća.

Povoljna preduzetnička kultura i medijska eksponiranost, kao i odgovarajuće procedure neophodne za kreiranje novog posla ili pristupa finansijama, predstavljaju varijable koje su značajne i uticajne na korporativno preduzetništvo (Turró, Urbano, Peris-Ortiz, 2014). Konačno, u referenci (Winslow, 1990) naglašava se da motivacija za preduzetničko i interno preduzetničko ponašanje zapravo nije problem zato što je motivacija kod ljudi uvek prisutna. Najvažnije je kreirati organizacionu i poslovnu klimu koja ubrzava, podstiče i nagrađuje zanos, entuzijazam, zadovoljstvo i strast, dakle, sve što je neophodno za preduzetničko i interno preduzetničko ponašanje.

U sektoru zdravstva, takođe, postoje sve veći izazovi, usled kojih menadžeri odeljenja medicinskih sestara moraju da budu kreativni i da obezbede i podržavaju intrapreduzetničke principe i pristupe (Letsie, 2017). Prema (Marques, Marques, Ferreira, Ferreira, 2019), interno preduzetništvo je veoma značajno za unapređenje ishoda rada zdravstvenih ustanova, pri čemu posebnu ulogu imaju

medicinske sestre sa interno preduzetničkim karakteristikama i ponašanjima. Takve medicinske sestre pokazuju sklonost riziku, veće samopouzdanje i samomotivaciju. U referenci (Marques, Valente, Lages, 2018), istraživani su uticaji na preduzetničke namere kod medicinskih sestara zaposlenih u javnim bolnicama. Najveći uticaj imaju dimenzije koje se odnose na lične karakteristike, kao što su motivacija i preduzetničke veštine. Ističe se značaj stvaranja i primene internih uslova koji promovišu kulturu internog preduzetništva i inovativnu kulturu u zdravstvenim organizacijama.

3.2.4. Osobine internih preduzetnika

Interni preduzetnici deluju kao preduzetnici, pri čemu interni preduzetnici realizuju svoje ideje u okviru postojećih organizacija i ne moraju da budu vlasnici preduzeća (Cunningham, Lischeron, 1991). Ovde se može postaviti pitanje koje su sličnosti i razlike preduzetnika i internih preduzetnika. Upravo je to tema pojedinih istraživanja. U referenci (Smith, Rees, Murray, 2016) istraživani su preduzetnici i interni preduzetnici. Pokazano je da ove dve grupacije imaju određene komplementarne veštine, pri čemu interni preduzetnici imaju veću averziju prema riziku od preduzetnika. Naravno: mnogo je manje rizično sprovoditi preduzetničko ponašanje u okviru postojeće kompanije, gde postoji određena sistemska sigurnost i zaštita postojeće organizacije, koja se ne oslanja samo na aktivnosti posmatranog internog preduzetnika. U svakom slučaju, povezivanje preduzetnika i internih preduzetnika je korisno: obezbeđuje razvojne mogućnosti za obe grupe.

Slično tome, u referenci (Douglas, Fitzsimmons, 2013) razmatraju se razlike između internih preduzetničkih namera i preduzetničkih namera. Obe vrste namera su značajno povezane sa samoeфикасношću. Istovremeno, stavovi prema prihodima, vlasništvu i autonomiji značajno su povezani samo sa preduzetničkim namerama, dok je stav prema riziku povezan samo sa internim preduzetničkim namerama. Prema (Gast, Werner, Kraus, 2017), mala preduzeća često uspevaju da kreiraju uslove u kojima zaposleni na nižim menadžerskim pozicijama značajno koriste efekte širenja i deljenja znanja, a sve to se ogleda u formiranju preduzetničke klime i unapređenju poslovnih efekata.

3.2.5. Nedostaci i ograničenja internog preduzetništva

Treba napomenuti, da i pored svih koristi i efekata koji se mogu postići preko internog preduzetništva, neke reference ukazuju na određena ograničenja ovog koncepta. Tako, prema (Morse, 1986), interni preduzetnik usmerava svoj rad na veliku kompaniju u kojoj radi, a ne na svoj sopstveni biznis. Osim toga, interno preduzetništvo nije garant za uspešnu inovaciju u velikim kompanijama, koje, kao birokratski sistemi, ne mogu da obezbede nagrade i autonomiju, a to je ono što pravi preduzetnik zahteva. Slično tome, u referenci (Duncan, Ginter, Rucks, Jacobs, 1988), navodi se da interno preduzetništvo može biti korisno za organizacije, ali organizacije nisu postavljene da neguju i nagrađuju interno preduzetništvo. Treba primetiti da su ova ograničenja izneta u referencama koje su relativno starijeg datuma, kao i da se u kasnijim radovima one više ne istražuju. Logično je pretpostaviti da su značaj i potreba za internim preduzetništvom nadjačali eventualne konceptualne nedostatke koje prate procese preduzetništva u okviru postojećih organizacija.

3.3. PREDUZETNIČKE NAMERE

S obzirom da je preduzetništvo proces, ono se ne može desiti trenutno ili u nekom relativno kratkom vremenskom periodu. Preduzetništvo zahteva određeno vreme, a na početku mora postojati namera da se postane preduzetnik. Istraživače je oduvek zaokupirala tema kako zapravo dolazi do namera da se postane preduzetnik. Ovo je veoma značajna i često istraživana tema u preduzetništvu. Otkrivanjem šta podstiče namere da se postane preduzetnik, zapravo se razume čitav pokretački mehanizam preduzetništva i lakše i efikasnije se mogu prepoznati, ohrabriti i podržati ljudi sa ovakvim namerama.

Prema (Ajzen, 1991), u opštem smislu, što je snažnija namera za određenim delovanjem, to je veća verovatnoća da će ta namera biti ostvarena. Dakle, jača namera da se postane preduzetnik, svakako da povećava šanse da preduzetnička namera preraste u preduzetničko ponašanje i preduzetničku akciju.

Preduzetnička namera predstavlja svesno stanje uma koje prethodi akciji i direktnom usmerenju na cilj, kao što je pokretanje novog biznisa (Bird, 1988; Krueger, Carsrud, 1993). Preduzetnička namera je osobina (odlika) pojedinca, koja ga usmerava ka karijeri u samozapošljavanju, odnosno, razvoju sopstvenog biznisa (Fayolle, Liñán, 2014).

Prema (Liñán, Chen, 2009), veliki broj radova i istraživanja potvrđuje da namere imaju veoma važnu ulogu u donošenju odluke o započinjanju sopstvenog biznisa, ali je i pored toga, veoma značajno nastaviti istraživanja u ovoj oblasti. U referenci (Geldhof, Malin, Johnson, Porter, Bronk, Weiner, Agans i dr. 2014) potvrđena je visoka raznolikost uticaja na preduzetničke namere.

Postoji više pristupa u objašnjavanju uticaja na preduzetničke namere, ali se izdvajaju dva modela. Prvi od njih je model preduzetničkog događaja (entrepreneurial event model - EEM), koji su razvili Shapero i Sokol (1982). Prema ovom modelu, na odluku pojedinca da započne sopstveni posao, utiču tri elementa: procenjena poželjnost, procenjena izvodljivost i sklonost ka delovanju. Drugi model je teorija planskog ponašanja (the theory of planned behavior - TPB), čiji je autor Ajzen (1991). TPB model se sastoji takođe od tri elementa: stav prema preduzetništvu, subjektivna norma i stepen procene kontrole ponašanja (samoefikasnost). O TPB modelu biće više reči u nastavku.

U nastavku ovog poglavlja posmatraju se različiti prediktori preduzetničkih namera: uticaji osobina koje čine individualnu preduzetničku orijentaciju, uticaj potreba za postignućem, uticaj komponenti TPB modela, kao i ostali uticaji (godine starosti, pol, postojanje roditelja preduzetnika, prethodno radno iskustvo, obrazovanje i dr.). Zatim, posebno se posmatraju preduzetničke namere kod studenata, zbog velikog broja istraživanja koja se bave upravo ovom tematikom. Konačno, ono što je najvažnije za ovaj rad, razmatraju se i preduzetničke namere kod već zaposlenih osoba.

3.3.1. Uticaj individualne preduzetničke orijentacije

Preduzetnička orijentacija (EO) je koncept koji je razvio Miller (1983) i koji sadrži tri dimenzije: preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost. Dalju popularizaciju ovog koncepta izvršili su Covin i Slevin (1989) u svom konceptu preduzetnička strategijska postavka (entrepreneurial strategic posture - ESP). Zatim, Lumpkin i Dess (1996) formiraju model sa pet dimenzija, tako što uvode dve nove dimenzije: autonomija i konkurentska agresivnost. Prema (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009), opis svih pet dimenzija je sledeći:

1. Autonomija: Preduzimanje nezavisnih akcija od strane preduzetničkih lidera ili timova, koje omogućavaju pokretanje novih poduhvata i njihovo ostvarenje.
2. Konkurentska agresivnost: Intenzitet napora koje preduzeće ulaže kako bi nadmašilo konkurenciju.
3. Inovativnost: Predispozicija za kreiranje i eksperimentisanje putem ovladavanja novim proizvodima ili uslugama, kao i primenu tehnološkog liderstva kroz R&D u novim procesima.
4. Proaktivnost: Traganje za šansama i naprednim perspektivama, preko novih proizvoda ili usluga, tako da se bude ispred konkurencije i spremno dočekaju budući zahtevi tržišta.
5. Preuzimanje rizika: Preduzimanje odlučnih akcija kroz nove poduhvate u nepoznatim okolnostima, odnosno, spremnost da se zaduže značajni resursi, kako bi se započeo novi poduhvat u neizvesnom okruženju.

Navedenih pet dimenzija mogu se posmatrati kao jedan konstrukt (EO) ili pojedinačno, što je češći slučaj (Bolton, Lane, 2012). Takođe, treba napomenuti da se tri dimenzije znatno češće koriste u istraživanjima: preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost (Rauch, Wiklund, Lumpkin, Frese, 2009; Lyon, Lumpkin, Dess, 2000), dakle dimenzije koje su na početku činile preduzetničku orijentaciju (EO). U svakom slučaju, ove dimenzije posmatraju se kao komponente ponašanja

organizacija, obezbeđujući uvid u preduzetničku prirodu organizacije (Bolton, Lane, 2012). Dakle, preduzetnička orijentacija (EO) je široko korišćena za indikaciju preduzetništva u organizacijama i performansi preduzeća (Gupta, Gupta, 2015).

Poslednjih godina, koncept preduzetničke orijentacije (EO) često se prenosi sa nivoa organizacije na nivo pojedinca (individualna preduzetnička orijentacija - IEO) (Robinson, Stubberud, 2014). Ovakva aproksimacija je moguća zbog suštinske sličnosti ovih koncepata. Individualna preduzetnička orijentacija omogućava nastanak preduzetništva (Musara, Nieuwenhuizen, 2020). Takođe, individualna preduzetnička orijentacija ima pozitivne efekte na brojne aspekte poslovanja, na primer: istraživačke aktivnosti u organizacijama (Kraus, Breier, Jones, Hughes, 2019), očekivanje visokih performansi i organizacionu posvećenost (Wang, Ali, Kim, Lee, Hernández Perlines, 2021), poslovne performanse i socijalnu povezanost vlasnika malih i srednjih preduzeća (Fatima, Bilal, 2019).

Posebno su značajna istraživanja uticaja individualne preduzetničke orijentacije (naročito tri dimenzije: preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost) na preduzetničke namere pojedinca. Veći broj referenci, na primer (Bolton, Lane, 2012; Koe, 2016; Robinson, Stubberud, 2014), potvrđuju pozitivne relacije između ovih dimenzija i preduzetničkih namera pojedinca. Isto tako, preuzimanje rizika, inovativnost i proaktivnost predstavljaju značajne determinante u procesu pokretanja preduzetničkog poduhvata na stranom tržištu (Muñoz-Bullón, Sánchez-Bueno, Vos-Saz, 2015). Pozitivan uticaj individualne preduzetničke orijentacije na preduzetničke namere se primećuje i kod studenata u Kolumbiji (Martins, Perez, 2020). U svom istraživanju, Al-Mamary, Abdulrab, Alwaheeb i Alshammari (2020), između ostalog, nalaze da preuzimanje rizika i proaktivnost snažno utiču na preduzetničke namere, dok inovativnost nema snažan uticaj. U radu (Hassan, Anvar, Saleem, Islam, Hussain, 2021) utvrđeno je da su preduzetničke motivacije studenata značajan medijator u odnosu između individualne preduzetničke orijentacije i preduzetničkih namera. U nastavku se pojedinačno razmatraju uticaji preuzimanja rizika, inovativnosti i proaktivnosti na preduzetničke namere.

Preuzimanje rizika

Brockhaus (1982), definiše preuzimanje rizika kao procenjenu verovatnoću primanja nagrade, povezanu sa uspešnim ishodom rizične situacije. Prema (Espiritu-Olmos, Sastre-Castillo, 2015), tendencija ka preuzimanju rizika je sklonost za upuštanje u situacije koje, u slučaju uspeha, mogu doneti korist i nagrade. Preuzimanje rizika je psihološka varijabla koja odražava sposobnost osobe da prihvati proračunate rizike i izazove (Jain, Ali, 2013, str 129). Isti autori smatraju da je spremnost na rizik svojstvena preduzetničkim namerama i ponašanju.

Brojna istraživanja pokazuju pozitivnu relaciju između sklonosti ka riziku i preduzetničkih namera. Na primer (Miner, Raju, 2004; Rauch, Frese, 2007), posebno ističu značaj sklonosti prema riziku za objašnjavanje preduzetničkih namera. U referenci (Douglas, Shepherd, 2002) ispitivane su relacije između stavova ljudi prema prihodima, nezavisnošću, riziku i radnim naporima, s jedne strane, i izbora karijere i posla, s druge strane. Osobe koje imaju veću toleranciju na rizik i veću želju da budu nezavisne, svakako imaju i snažnije namere ka samozapošljavanju.

Dva nezavisna istraživanja sa studentima u Turskoj pokazuju slične rezultate. Prema (Karabulut, 2016), između ostalih ličnih osobina, kod studenata u Turskoj, tolerancija na rizik ima pozitivan uticaj na postojanje preduzetničkih namera. Takođe, prema (Yurtkoru, Acar, Teraman, 2014), studenti u Turskoj, koji imaju veću spremnost na rizik, pokazuju i pojačane preduzetničke namere. Pri tome, studenti privatnih univerziteta ispoljavaju snažnije preduzetničke namere.

Istraživanja (Stewart, Roth, 2001; Stewart, Roth, 2004) pokazuju da preduzetnici imaju veću sklonost ka riziku od menadžera. Konačno, brojne su reference koje ukazuju na to da preduzetnici ispoljavaju veću sklonost prema riziku u odnosu na ostale ljude, na primer (Begley, Boyd, 1987; Brockhaus, 1982; Hisrich, 1990; Gürol, Atsan, 2006; Korunka, Frank, Lueger, Mugler, 2003).

Međutim, neki istraživači ističu da preuzimanje rizika jeste važno za otvaranje sopstvenog preduzeća, ali da nema uticaj na kasniju uspešnost tog preduzeća. Prema (Brandstätter, 2011), preuzimanje rizika jeste važna i poželjna osobina za pokretanje biznisa, ali ne predstavlja garant za dugoročni uspeh tog biznisa. U referenci (Zhang, Wang, Owen, 2015) ističe se značaj spremnosti na preuzimanje rizika, ali u relativno kratkom vremenskom periodu. Ovo se zaista čini logičnim: sklonost prema riziku jeste poželjna za svakog preduzetnika kada je na početku potrebna hrabrost i spremnost da se započne ozbiljan poduhvat sa neizvesnim ishodom, ali kada je jednom preduzeće osnovano, sklonost prema riziku polako gubi na prvobitnom značaju.

Inovativnost

Prema (Van de Ven, 1986, str. 604), inovativnost se opisuje kao razvoj i implementacija novih ideja, od strane ljudi, koji se tokom vremena angažuju u interakciji sa drugima, u okviru institucionalnog konteksta. Značaj inovativnosti u preduzetništvu isticali su još Schumpeter (1934; 1965) i Drucker (1985).

Neka istraživanja su utvrdila da su preduzetnici inovativniji od menadžera. Smith i Miner (1985) su pokazali da osnivači uspešnih preduzeća ispoljavaju znatno viši stepen inovativnosti u odnosu na pojedince koji zauzimaju menadžerske pozicije. Veći stepen inovativnosti kod preduzetnika, u odnosu na menadžere, potvrđuju još neke reference (Robbins, 1986; Stewart Jr, Watson, Carland, Carland, 1999). Takođe, brojne reference potvrđuju da su preduzetnici inovativniji u odnosu na druge ljude, na primer (Sexton, Bowman-Upton, 1986; Buttner, Gryskiewicz, 1983; Goldsmith, Kerr, 1991; Tuunanen, Hyrsky, 1997).

Prihvatanje rizika i inovativnost zatim pozitivno utiču na preduzetničke namere. Istraživanje u kome su ispitanici bili studenti u Turskoj (Çolakoğlu, Gözükar, 2016), pokazalo je da studenti sa preduzetničkim namerama pokazuju viši stepen inovativnosti.

Proaktivnost

Proaktivno ponašanje može se definisati kao preduzimanje inicijative za poboljšanje trenutnih okolnosti ili kreiranje novih šansi (Crant, 2000). Crant (1996) ističe da proaktivne osobe tragaju za promenama i šansama, a zatim preuzimaju inicijativu kako bi takve okolnosti pretvorile u neku korist. Samim tim, proaktivnost je u pozitivnoj vezi sa preduzetničkim namerama (Crant, 1996). Takođe, veoma je korisno za postojeće organizacije da među svojim zaposlenima imaju proaktivne osobe. Proaktivni ljudi imaju snažnije preduzetničke namere u odnosu na ostalu populaciju (Paul, Shrivatava, 2016). Becherer i Maurer (1999) su pokazali da preduzetnici koji ispoljavaju proaktivno ponašanje imaju i veću sposobnost i sklonost da prihvate i iskoriste poslovne šanse.

3.3.2. Uticaj potreba za postignućem

Potreba za postignućem se redovno pojavljuje u istraživanjima u oblasti preduzetništva, kao značajan faktor za nastanak preduzetničkih namera, preduzetničkog ponašanja i kasnije, uspeha pokrenutog posla, na primer (Caird 1991; Athayde, 2009). Zbog toga je potreba za postignućem sastavni deo ovog istraživanja, a u nastavku se navode reference koje potvrđuju značaj ove dimenzije.

Potreba za postignućem predstavlja tendenciju ponašanja koja čini pojedinca istrajnim u određenim aktivnostima (Espiritu-Olmos, Sastre-Castillo, 2015). Još je McClelland (1961) potvrdio da ljudi sa visokom željom i ambicijom da budu uspešni, imaju veće potencijale da postanu preduzetnici. Potreba za postignućem je vodeći motiv, koji određuje stepen preduzetničke aktivnosti. Preduzetnici imaju visoku potrebu za postignućem, koju ispunjavaju kroz postizanje poslovnih uspeha (Çolakoğlu, Gözükar, 2016).

Vrednosti i motivacija mogu imati podsticajnu ulogu u kretanju od namere do akcije. Takođe, mogu biti od značaja za prevazilaženje prepreka u procesu pokretanja poslovnog poduhvata (Fayolle, Liñán, Moriano, 2014). Karabulut (2016) ističe sledeće: potreba za postignućem vodi osobu do uspeha, ljudi sa visokim potrebama za postignućem željni su uspeha i imaju preduzetničke namere, takvi ljudi žele da predstave sebe kao preduzetnike koji mogu da osnuju uspešan posao na konkurentnom tržištu. U istoj referenci utvrđen je pozitivan uticaj internog lokusa kontrole i potreba za postignućem na razvoj preduzetničkih namera kod studenata u Turskoj. Još jedno istraživanje sa studentima u Turskoj (Çolakoğlu, Gözükar, 2016), praktično dolazi do istih zaključaka: preduzetničke namere su snažnije kod studenata koji su inovativniji, imaju veću potrebu za postignućem i imaju veći interni lokus kontrole.

Potreba za postignućem, za razliku od preuzimanja rizika, značajna je ne samo za pokretanje preduzetničkog poduhvata, već i za njegov dugoročni opstanak i razvoj. Tako, prema (Brandstätter, 2011), motivacija za postignućem je dobra i za pokretanje i za dugoročni uspeh biznisa. Socio kulturni atributi kao što su porodične vrednosti i ciljevi i motivacija da se započne i održi privatni posao, utiču na uspešnost preduzetničkog posla (Toledo-López, Díaz-Pichardo, Jimenez-Castañeda, Sánchez-Medina, 2012).

Dalje, potreba za postignućem je tipična i vrlo izražena odlika preduzetnika. U skladu sa tim, Shaver i Scott (1991) ističu upravo motivaciju za postignućem kao osobinu koja razlikuje preduzetnike od drugih poslovnih ljudi. Istraživanja (Collins, Hanges, Locke, 2004; Stewart, Roth, 2007) pokazuju da preduzetnici imaju veću motivaciju za postignućem od menadžera.

Jedno zanimljivo istraživanje (Pérez-Fernández, Cacciotti, Martín-Cruz, Delgado-García, 2022) dovodi u vezu društvene mreže, potrebu za postignućem i preduzetničke namere. Pokazalo se da veličina društvene mreže pozitivno utiče na preduzetničke informacije dobijene na društvenim mrežama, što zauzvrat pozitivno utiče na preduzetničke namere. Pored toga, potreba za postignućem se aktivira u kontekstu društvenih mreža, čime se pojačava uticaj ovih informacija na preduzetničke namere.

Još neke reference potvrđuju uticaj potrebe za postignućem na preduzetničke namere i akcije, na primer (Begley, Boyd, 1987; Gürol, Atsan, 2006; Robinson, Stimpson, Huefner, Hunt, 1991).

3.3.3. Uticaj komponenti TPB modela

Teorija planskog ponašanja (Theory of Planned Behavior - TPB) je model koji objašnjava preduzetničke namere, a autor ove teorije je Ajzen (1991). TPB model se sastoji od tri komponente (motivaciona faktora) koje predviđaju nastanak preduzetničkih namera: (1) stav prema preduzetništvu (ponašanju), (2) subjektivna norma i (3) stepen procene kontrole ponašanja (samoefikasnost). Da bi se predviđeno ponašanje zaista desilo mora da postoji namera pojedinca definisana planom i odlukom da se osoba uključi u ciljno ponašanje (Conner, 2020). U svom novijem radu, Ajzen (2020) navodi da je predviđanje ponašanja uslovljeno i izborom situacije.

Značenje komponenti TPB modela je sledeće: (Ajzen, 1991)

1. Stav prema preduzetništvu oslikava stepen u kome neka osoba smatra da je pozitivno / negativno biti preduzetnik i imati sopstveno preduzeće.
2. Subjektivna norma meri stepen socijalnog pritiska (društva, okoline, ljudi iz neposrednog okruženja) da se preduzima ili ne preduzima preduzetničko ponašanje.
3. Procena kontrole ponašanja meri procenu nekog pojedinca u vezi sa tim u kojoj meri taj pojedinac smatra da bi za nju/njega bilo lako ili teško da postane preduzetnica/preduzetnik.

U proširenoj TPB, navedene komponente predviđaju preduzetničke namere, a plansko ponašanje (kao što je preduzetništvo) posledica je preduzetničkih namera (Ajzen, 1991). Prema (Bird, 1988), preduzetništvo je tipičan primer planiranog ponašanja uzrokovano namerama.

TPB model je široko primenjivan u istraživanjima u oblasti preduzetništva. Dominantnost TPB modela u odnosu na neke druge modele ističe se u referenci (Autio, Keeley, Klofsten, Parker, Hay, 2001). U studiji Maheshwari, Kha i Arokiasamy (2022) ispitano je koji među brojnim uticajima na preduzetničke namere su najviše istraživani u periodu 2005. - 2022. Utvrđeno je da dominiraju istraživanja bazirana na Teoriji planskog ponašanja.

Pozitivan stav prema preduzetništvu, uz unapređivanje potrebnog znanja i postojanje izvesne i održive preduzetničke karijere ima povoljan uticaj na razvoj preduzetničkih namera (Roy, Akhtar, Das, 2017). Procenjeni kapaciteti pozitivno utiču na preduzetničke namere (Tsai, Chang, Peng, 2016). Istraživanje (Tatarko, Schmidt, 2016) je pokazalo da individualni društveni kapital pozitivno utiče na preduzetničke namere. Ovi resursi zapravo imaju indirektan uticaj: preko pojačavanja procene kontrole ponašanja i stavova prema preduzetništvu. Shi, Yuan, Bell i Wang (2020) smatraju da sve komponente TPB modela značajno doprinose preduzetničkim namerama.

Liñán, Rodríguez-Cohard i Rueda-Cantuche (2011), ističu Stav prema preduzetništvu i Procenu kontrole ponašanja kao najznačajnije dimenzije za objašnjavanje preduzetničkih namera. Sličan rezultat dobijen je i u referenci (Liñán, Chen, 2009). Takođe sličan rezultat pokazuje i referenca (García-Rodríguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa, Mamour Sene, 2015), u kojoj su izneti rezultati istraživanja u Španiji i Senegalu. Dakle, u obe zemlje lični stav i procena kontrole ponašanja dominiraju u uticajima na preduzetničke namere. Prema Karimi (2019), postoji značajna veza između preduzetničkih namera i ličnog stava prema preduzetništvu i procene kontrole ponašanja.

Isto tako, prema (Moriani, Gorgievski, Laguna, Stephan, Zarafshani, 2012), na preduzetničke namere u najvećoj meri utiče stav prema preduzetništvu i nešto manje procena kontrole ponašanja. Lavelle (2019) nalazi da procena kontrole ponašanja utiče na preduzetničke namere, kao i lični stav prema preduzetništvu. Barba-Sánchez, Mitre-Aranda i del Brío-González (2022) su u svojoj studiji pokazali da lični stav prema preduzetništvu i procena kontrole ponašanja direktno utiču na preduzetničke namere studenata, dok subjektivne norme imaju indirektan uticaj na preduzetničke namere. Zapravo, može se govoriti o tome da većina istraživanja ukazuje na to da stavovi prema preduzetništvu i procena kontrole ponašanja imaju najsnažniji uticaj na preduzetničke namere, dok je uticaj subjektivnih normi nešto slabiji.

Međutim, značaj subjektivnih normi i procene kontrole ponašanja za preduzetničke namere ističe se u referenci (Zhang, Wang, Owen, 2015). Takođe, pozitivan, ali relativno slab uticaj subjektivnih normi na preduzetničke namere potvrđen je u referenci (Roy, Akhtar, Das, 2017). Značajno drugačiji rezultat dobili su Gieure, Benavides-Espinosa i Roig-Dobon (2020), pošto su otkrili da lični stav prema preduzetništvu nema uticaj na preduzetničke namere, dok subjektivne norme imaju snažan uticaj na preduzetničke namere.

Istraživanje među studentima u Španiji (Liñán, Urbano, Guerrero, 2011), je pokazalo da na preduzetničke namere utiču i regionalne razlike. Više razvijeni region ima viši nivo društvenog vrednovanja preduzetništva i preduzetnika, što se pozitivno odražava na percipirane subjektivne norme i procenjenu kontrolu ponašanja.

Istraživanje u kome su ispitanici bili vojni oficiri iz Ukrajine (Vinogradov, Kolvereid, Timoshenko, 2013), pokazalo je da, u uslovima kada su šanse za zapošljavanje veoma slabe, subjektivne norme pozitivno utiču na preduzetničke namere. Međutim, u istim takvim uslovima, uticaj stava prema preduzetništvu i procene kontrole ponašanja na preduzetničke namere ostaje nepromenjen. Ovde je značajno uočiti da podrška kroz subjektivne norme jača kada ne postoji sigurna alternativa, drugim rečima, kada nema šta da se izgubi.

3.3.4. Ostali uticaji (godine starosti, pol, roditelji, iskustvo, obrazovanje i dr.)

U istraživanjima koja se bave prepoznavanjem i objašnjavanjem uticaja na preduzetničke namere, često se razmatraju kontrolne varijable, kao što su godine starosti, pol, postojanje roditelja preduzetnika, postojanje, vrsta i karakteristike prethodnog radnog iskustva, vrsta i visina obrazovanja i dr. Ova istraživanja najčešće imaju cilj da otkriju kategorije i grupacije u generalnoj populaciji koje su najviše sklone započinjanju sopstvenog posla.

Godine starosti

Većina preduzetnika započinje karijeru u sopstvenom biznisu između 22 i 45 godine. Tačnije, muškarci preduzetnici započinju preduzetničke poduhvate u ranim 30-tim godinama, dok žene preduzetnice to čine u srednjim 30-tim godinama (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Neki izvori (prema Sajfert, Čočkalo, 2018) ukazuju na to da gornja granica starosti za pokretanje sopstvenog biznisa ide i do 55 godina. Takođe, ističe se značaj nekih “petogodišnjih prekretnica”, što znači da se relativno visok procenat preduzetnika odlučuje da započne preduzetničku karijeru upravo kada napune 25, 30, 35, 40, 45 ili 50 godina.

Jedna grupa istraživanja pokušava da odgovori na pitanje: šta motiviše starije ljude da započnu privatan posao i otvore sopstveno preduzeće u kasnijim godinama? Istraživanje u Australiji (Perenyi, Zolin, Maritz, 2018), pokazalo je da stariji preduzetnici započinju sopstveni biznis, pre svega, zbog toga što im se ukaže odgovarajuća šansa, a ne zato što im je to neophodno. Takođe, primarni su interni motivi. Prema (Kean, Van Zandt, Maupin, 2008), preduzetništvo kod starijih osoba dobija na važnosti, zato što starije osobe često imaju niske prihode. Uspešnost starijih preduzetnika povezana je sa željom za autonomijom i nezavisnošću, samopouzdanjem, ličnom efektivnošću i međugeneracijskom podrškom.

Sledeća grupa istraživanja dolazi do rezultata po kojima preduzetničke namere opadaju sa porastom godina starosti ispitanika (Minola, Criaco, Obschonka, 2016; Tsai, Chang, Peng, 2016). Istraživanje u Francuskoj (Sahut, Gharbi, Mili, 2015), pokazalo je da postoji negativna relacija između godina starosti ispitanika i preduzetničkih namera. Takođe, stariji ispitanici smatraju da im je za sopstveni posao veoma važno da imaju potrebne kompetencije i resurse. Ovo upućuje na veću obazrivost starijih ispitanika i manju sklonost riziku. Kod zaposlenih osoba u Australiji (Hatak, Harms, Fink, 2015), preduzetničke namere opadaju kod starijih zaposlenih. Prema (Miralles, Giones, Gozun, 2017), pojedinci koji su trenutno angažovani u preduzetničkom ponašanju i aktivnostima, logično imaju snažnije namere da započnu nov poduhvat, pri čemu se ova veza pojačava kod starijih pojedinaca.

Naredno pitanje koje se nameće jeste: ko ima veće šanse za uspeh u preduzetništvu, mlađi ili stariji ljudi? Prema Liang, Wang i Lazear (2018), preduzetničke sposobnosti su u svojevrsnom paradoksalnom odnosu, jer sa godinama života kreativnost, logičko mišljenje, spremnost na rizik i prolagođavanje promena opadaju, a u mladosti nedostaju iskustvo, resursi i networking za uspešno pokretanje posla. S druge strane, Pierre, Jones, Kim i Miranda (2020), smatraju da su godine starosti jedan od ključnih faktora uspešnosti preduzetničkog poduhvata i pokazuju da je uspešnost biznisa na strani starijih osoba. Iako mlade osobe imaju razne prednosti pogotovo u vidu energije i originalnosti, ovo jednostavno nije dovoljno jer su resursi na strani starijih osoba. Takođe, pored želje za samostalnošću i samozapošljavanjem odnosno preduzetništvom, potrebno je da se stvore određene prilike i uslovi za to. Upravo izostanak ovakvih prilika sprečava mlade da pokrenu sopstveni posao, odnosno, postojanje prilika omogućava starijima da uspešno ostvare svoje preduzetničke poduhvate (Do, Tran, 2020).

Pol

Kada je u pitanju pol preduzetnika i potencijalnih preduzetnika, ovde takođe postoji nekoliko tipičnih istraživačkih pitanja koja zaokupljaju pažnju naučnika u oblasti preduzetništva. Jedna grupa referenci bavi se visinom učešća žena i muškaraca u preduzetničkim delatnostima. Prema (Hisrich, Peters,

Shepherd, 2008), u poslednje vreme dolazi do velikog porasta samozapošljavanja žena, koje sada češće pokreću nove preduzetničke poduhvate od muškaraca, a u SAD žene pokreću duplo više poslova od muškaraca i duže ostaju u poslovanju. U referenci (Poggesi, Mari, De Vita, 2016) ističe se veoma značajna uloga i zastupljenost žena u preduzetništvu, na globalnom nivou. Međutim, prema (Winn, 2005), i pored ozbiljnih pomaka u poslednje vreme, žene, generalno, i dalje zaostaju za muškarcima, po pitanju vlasništva sopstvenog posla i ekonomske nezavisnosti. Na osnovu prethodnih citata, teško je izvesti generalnu, objektivnu ocenu o raspodeli preduzetničkih aktivnosti na muškarce i žene. Ali, čini se da dolazi do uravnoteženja po ovom pitanju, odnosno, muškarci ne dominiraju u preduzetništvu kao ranije, već žene sve više imaju učešće u ovakvoj vrsti zanimanja.

Dalje, neka istraživanja se bave ispitivanjem jačine preduzetničkih namera kod žena i muškaraca. Pri tome, jedna grupa referenci pokazuje ujednačenost intenziteta preduzetničkih namera kod oba pola, dok druga grupa referenci pokazuje da su preduzetničke namere veće kod muškaraca. Tako, prema (Saraf, 2015; Diaz-Garcia, Jiménez-Moreno, 2010), preduzetničke namere su podjednake kod muškaraca i žena, kao i motivacija za pokretanje posla (Knorr, Garzón, Martinez, 2011). Međutim, muški studenti u Turskoj i Norveškoj pokazuju znatno viši stepen preduzetničkih namera nego ženski studenti (Shneor, Metin Camgöz, Bayhan Karapinar, 2013). Slično tome, istraživanje u Srbiji (Rajković, Poštin, Konjikušić, Jagodić Rusić, Stojković, Nikolić, 2021) je pokazalo da muški studenti imaju izraženije preduzetničke namere u odnosu na ženske studente.

Prema (Shinnar, Giacomini, Janssen, 2012), postoje osetne diferencije između muškaraca i žena u načinu posmatranja barijera za preduzetništvo, kao i kada je u pitanju relacija između barijera za preduzetništvo i preduzetničkih namera. Treba naglasiti da ove razlike variraju u zavisnosti od kulture u kojoj se posmatraju ove pojave.

Sledeća grupa istraživanja bavi se stepenom uspešnosti žena i muškaraca preduzetnika, kao i nekim razlikama između žena i muškaraca preduzetnika (stepen zadovoljstva, ciljevi, orijentacija na karijeru). Postoji stereotip u nekim kulturama da se termin "uspešan preduzetnik" skoro isključivo vezuje za muškarca (Do, Tran, 2020). Međutim, prema (Conroy, Weiler, 2016), ne postoje razlike u ekonomskim performansama firmi i rastu obima posla, s obzirom na to da li su vlasnici firmi muškarci ili žene. Između žena preduzetnika i žena koje nisu preduzetnici, ne postoje značajne razlike u orijentaciji na karijeru i potrebama za postignućem (DeMartino, Barbato, Jacques, 2006). S druge strane, kod muškaraca preduzetnika, orijentacija na karijeru i potebe za postignućem, znatno su viši nego kod muškaraca koji nisu preduzetnici. Žene su, očigledno, u svakom slučaju podjednako posvećene porodici.

Roditelji preduzetnici (porodično preduzetničko okruženje)

Jedno od čestih pitanja jeste da li neko ima snažnije preduzetničke namere i veće šanse da postane preduzetnik, ako ima bar jednog roditelja koji je preduzetnik ili ako postoji već započet porodični biznis?

Istraživanje u kome su ispitanici bili preduzetnici i interni preduzetnici (Jain, Ali, 2012), pokazalo je da ispitanici koji imaju preduzetničke aktivnosti u porodici, pokazuju neke znatno snažnije karakteristike: orijentaciju za postignućem, inovativnost, interni lokus kontrole i sklonost riziku. Istraživanje (Altinay, Madanoglu, Daniele, Lashley, 2012) ukazuje na to da porodična tradicija u preduzetništvu podstiče namere za pokretanje sopstvenog biznisa.

Preduzetničke namere se pojačavaju ukoliko pojedinac odrasta u porodičnom okruženju koje promoviše kreativnost i kreativno razmišljanje (Zampetakis, Gotsi, Andriopoulos, Moustakis, 2011; Zampetakis, Moustakis, 2006). U referenci (Sajfert, Čočkalović, 2018) navodi se da preduzetnici često imaju jednog od roditelja koji je preduzetnik (a ponekad i oba roditelja).

Na bazi prethodno navedenih referenci, lako je zaključiti da postojanje porodičnog preduzetničkog okruženja, zaista pruža veće šanse da neki pojedinac i sam krene takvim putem i da ima karijeru u

sopstvenom biznisu. Međutim, jedno istraživanje u Australiji (Hatak, Harms, Fink, 2015), je pokazalo da ako neko ima roditelje koji su preduzetnici, to nema poseban uticaj na preduzetničke namere. Objašnjenje za ovakvu situaciju treba tražiti u tome što je istraživanje sprovedeno u Australiji, gde postoji visok standard i velike mogućnosti za svakog pojedinca, bez obzira da li su mu roditelji preduzetnici ili nisu. U takvim uslovima, čini se da su presudni želja i lični stav prema preduzetništvu koji ima neka određena osoba, a ne postojanje porodične firme i finansijskih olakšica koje iz toga proističu.

Prethodno iskustvo (radno i životno)

Kod većine preduzetnika se javlja situacija da njihov najznačajniji preduzetnički posao nije bio njihov prvi preduzetnički poduhvat (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Naime, preduzetnici neprestano nailaze na nove ideje, nove mogućnosti, započinju više poduhvata u toku karijere. Prethodna iskustva im pomažu da bolje sagledaju okolnosti, bolje procene rizike i šanse, bolje predvide određene moguće situacije, da bolje izvrše komparaciju sa prethodnim poslovima. U takvim okolnostima, jasno je da prethodno preduzetničko iskustvo pomaže preduzetniku i da povećava šanse za uspeh poduhvata.

Na pozitivan uticaj radne istorije i iskustva (preduzetničkog i nepreduzetničkog) na preduzetničke namere i uspešnost preduzetničkog poduhvata ukazuje i referenca (Sajfert, Čočkaló, 2018). Isti autori ističu, kao logičnu posledicu ovakve situacije, da je dobro započeti preduzetničku karijeru u mladosti, kako bi se kasnije bolje koristile nove prilike.

Prema (Kuvačić, 2005), brojna iskustva stečena na različitim radnim mestima i u različitim životnim okruženjima, kao i brojni poslovni i lični kontakti sa drugim preduzetnicima i poslovnim ljudima, pomažu potencijalnim preduzetnicima da bolje prepoznaju svoje dobre preduzetničke karakteristike, da dođu do kvalitetnih ideja i, konačno, da pokrenu sopstveni preduzetnički poduhvat i osnuju preduzeće.

Takođe, prema (Hatak, Harms, Fink, 2015), prethodno preduzetničko iskustvo ima uticaj na preduzetničke namere. Kod zaposlenih osoba, a koje su prethodno bile preduzetnici, postoje veće preduzetničke namere nego kod ostalih zaposlenih (Hsu, Shinnar, Powell, Coffey, 2017). Ta želja je veća ukoliko su duži deo svoje karijere bili preduzetnici. Istraživanje (Miralles, Giones, Riverola, 2016) je pokazalo da pojedinci sa preduzetničkim znanjem i prethodnim preduzetničkim iskustvom, imaju snažnije preduzetničke namere. Prethodno iskustvo sa društvenim problemima predviđa preduzetničke namere u sferi društvenog preduzetništva (Hockerts, 2017).

Izgleda da po pitanju uticaja radnog iskustva i, naročito, prethodnog preduzetničkog iskustva na preduzetničke namere i uspeh, postoji konzistentnost rezultata istraživanja, kao i saglasnost autora da je taj uticaj pozitivan.

Obrazovanje

U vezi obrazovanja i preduzetništva, često se postavlja pitanje koliko su zapravo obrazovani preduzetnici? Postoje mišljenja da su preduzetnici manje obrazovani od ostale opšte populacije, međutim, prema (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008), istraživanja pokazuju da to nije tačno. Zapravo je obrazovanje veoma važno za razvoj preduzetnika, ono im pomaže da se nose sa problemima na koje nailaze. Prema (Paray, Kumar, 2020) postoji pozitivan uticaj visokog obrazovanja na preduzetništvo. S druge strane, u nekim slučajevima, formalno obrazovanje nema toliki značaj u fazi pokretanja poslovanja. Takođe, postoje primeri gde uspešni preduzetnici imaju srednju školu. Generalno, preduzetnici teže višem obrazovanju, ali mogu biti manje obrazovani od menadžera, naročito onih u velikim kompanijama (Sajfert, Čočkaló, 2018). Na osnovu prethodnih navoda ne može se izvesti eksplicitan stav o obrazovanju preduzetnika i potrebama da budu visoko obrazovani. Ipak, može se zaključiti da obrazovanje jeste značajno za preduzetnika, naročito kada je preduzeće već osnovano i kada treba obezbediti uspešno poslovanje i dugoročni opstanak na tržištu.

Sledeće pitanje u vezi sa obrazovanjem, jeste: da li postoji veza između obrazovanja za preduzetništvo, nekog oblika treninga i edukacije za preduzetništvo i kasnijeg razvoja preduzetničkih namera? Za odgovor na ovo pitanje, često se sprovode istraživanja u kojima su ispitanici studenti ili učenici. Njima se obezbedi odgovarajuća preduzetnička edukacija, a zatim se prate efekti te edukacije na preduzetničko ponašanje ispitanika. Tako, prema (Hoppe, 2016), implementacija preduzetničkog obrazovanja u švedskom obrazovnom sistemu, ostvaruje značajne efekte. Studenti stručnih studija pokazuju snažne veze između svog obrazovanja i preduzetničkih namera, pri čemu je posebno važna uključenost nastavnika i aktivnosti kao što su preduzetnički seminari, interne obuke i kursevi (Handayati, Wulandari, Soetjipto, Wibowo, Narmaditya, 2020). U referenci (Bergmann, Hundt, Sternberg, 2016), navodi se da broj studenata koji pohađa neki oblik preduzetničke edukacije može da utiče na pokretanje akcija za otvaranje sopstvenog preduzeća. Konačno, sama interakcija studenata i uspešnih preduzetnika može pozitivno uticati na preduzetničke namere studenata i njihovu želju da započnu sopstveni posao (Boldureanu, Ionescu, Bercu, Bedrule-Grigoruță, Boldureanu, 2020).

Međutim, u istraživanju (do Paço, Matos Ferreira, Raposo, Gouveia Rodrigues, Dinis, 2015), vršeno je poređenje preduzetničkih namera kod devojčica koje pohađaju poslovnu školu i dečaka koji pohađaju sportsku školu. Pokazalo se da snažnije namere za pokretanje sopstvenog biznisa imaju dečaci, iako zapravo u školi ne dobijaju bilo kakvo preduzetničko obrazovanje. Izgleda da ni na ovo pitanje ne postoji potpuno jasan odgovor: posebno obrazovanje za preduzetništvo jeste važno, ali u nekim slučajevima možda nema presudan uticaj.

Jedno zanimljivo istraživanje sprovedeno među studentima u Rumuniji (Luca, Cazan, Tomulescu, 2013), pokazalo je da studenti koji su svesni svojih preduzetničkih potencijala imaju veće šanse da se uključe u preduzetničke treninge. Takođe, ovakvi treninzi će kod takvih studenata postići veće efekte. Možda su upravo ovi rezultati pokazatelj da bi preduzetničke treninge i obrazovanje trebalo selektivno primenjivati, na učenike i studente koji pokazuju određene sklonosti i želju za preduzetništvom, pa će tako i efekti ovih akcija biti veći.

Drugi uticaji

Poslednjih godina veoma je aktuelno IT preduzetništvo, gde zaposleni u IT sektoru napuštaju svoju organizaciju i započinju sopstveni posao. Ova pojava predmet je istraživanja u referencama (Lee, Wong, Foo, Leung, 2011; Mourmant, Gallivan, Kalika, 2009). Prema (Chen, 2015), IT preduzetnici imaju značajnu ulogu u ostvarivanju ekonomskog rasta i otvaranju novih radnih mesta. U istoj referenci je utvrđeno da na IT preduzetničke namere najviše utiču dva konstrukta: lična inovativnost u IT oblasti, a zatim efikasnost rada na računaru. Očigledno je da u oblasti IT preovlađuju stručne, a ne lične komponente. U IT sektoru ima mnogo posla, poslovi se relativno lako nalaze, pa su usled toga manje važne menadžerske i preduzetničke osobine, a više stručne.

Istraživanje među studentima (Swail, Down, Kautonen, 2014) imalo je za cilj da ispita efekte kulturnih medija na stavove i ponašanja prema preduzetništvu. Pokazano je da postoji pozitivna relacija između veština za koje studenti veruju da ih imaju (dok prate i gledaju kulturne medije) i preduzetničkih namera. Sličan efekat ima i društveni legitimitet, koji oni dodeljuju datim kulturnim medijima.

Prema rezultatima istraživanja sprovedenog u Rumuniji (Groșanu, Bota-Avram, Răchișan, Vesselinov, Tiron-Tudor, 2015), različite karakteristike Vlade (na državnom nivou) imaju značajan uticaj na poslovno okruženje i preduzetništvo.

3.4. PREDUZETNIČKE NAMERE KOD STUDENATA

Kao što je rečeno, dosadašnja istraživanja preduzetničkih namera uglavnom se fokusiraju na dve grupacije: nezaposlene osobe (najčešće studenti) i zaposlene osobe u smislu njihovih potencijala za interno preduzetništvo, odnosno korporativno preduzetništvo. Prema (Schlaegel, Koenig, 2014), u

istraživanjima preduzetničkih namera uglavnom su ispitanici studenti (65% takvih istraživanja). Primeri ovakvih istraživanja su brojni (Kwong, Thompson, 2016; Shinnar, Giacomini, Janssen, 2012; Mueller, Thomas, 2001; Espiritu-Olmos, Sastre-Castillo, 2015; Tkachev, Kolvereid, 1999; Altinay, Madanoglu, Daniele, Lashley, 2012; Lüthje, Franke, 2003; Siu, Lo, 2013). Kada je reč o sličnim istraživanjima u Srbiji, treba navesti reference (Rajković, Nikolić, Čočkalović, Terek, Kovačić, 2020; Rajković, Poštin, Konjikušić, Jagodić Rusić, Stojković, Nikolić, 2021). Zbog velikog broja referenci u kojima su ispitanici studenti, ovakvim istraživanjima se posvećuje posebna pažnja.

Jedna grupa istraživanja ispituje uticaj ličnih osobina studenata na preduzetničke namere. Na primer, istraživanje sprovedeno među 1210 studenata (Espiritu-Olmos, Sastre-Castillo, 2015), pokazalo je da lične osobine imaju snažniji uticaj na preduzetničke namere nego radne vrednosti. Kod studenata sa MIT School of Engineering, lične osobine imaju snažan uticaj na stav prema samozapošljavanju (Lüthje, Franke, 2003). Takođe, na preduzetničke namere ovih studenata, uticaj imaju i percipirane barijere, kao i percipirani faktori podrške iz okruženja.

U referenci (Karabulut, 2016) istraživani su uticaji na preduzetničke namere studenata u Turskoj. Potvrđeno je da interni lokus kontrole, potreba za postignućem, tolerancija na rizik i preduzetnička pripravnost predstavljaju dimenzije ličnih osobina koje pomažu da se kod osobe razviju preduzetničke namere. Istraživanje među studentima u Velikoj Britaniji (Altinay, Madanoglu, Daniele, Lashley, 2012), pokazalo je da postojanje preduzetničkih aktivnosti u porodici, kao i inovativnost, podstiču namere za pokretanje sopstvenog biznisa.

Sledeća grupa istraživanja fokusira se na uticaj nekih specifičnih varijabli, kao što su narcizam, emocionalna inteligencija i hiperaktivno ponašanje na preduzetničke namere kod studenata. Tako, narcizam ima značajnu ulogu u objašnjenju preduzetničkih namera kod studenata (Mathieu, St-Jean, 2013). Do identičnog rezultata su došli Hmieleski i Lerner (2016), pri čemu su ispitanici takođe bili studenti. U radu (Verheul, Block, Burmeister-Lamp, Thurik, Tiemeier, Turturea, 2015) je utvrđeno da studenti, koji imaju nedostatak pažnje i hiperaktivno ponašanje, pokazuju veći stepen preduzetničkih namera.

Postoje, zatim, istraživanja koja uzimaju u obzir uticaj nacionalne kulture na preduzetništvo, sa aspekta studenata. U istraživanju uticaja nacionalne kulture na preduzetničke osobine (Mueller, Thomas, 2001), učestvovalo je preko 1800 studenata iz devet zemalja. U referenci (Adekiya, Ibrahim, 2016) predstavljeni su rezultati istraživanja uticaja preduzetničkog trening programa i kulturne orijentacije na namere studenata da se angažuju u preduzetničkoj praksi. Procenjena prikladnost, procenjena efektivnost, kao i odgovarajući preduzetnički trening imaju pozitivan i značajan efekat na preduzetničke namere studenata, dok procenjena konzistentnost nema takav uticaj.

Neka istraživanja ističu značaj institucionalne i društvene podrške. Na primer, kod studenata u Hrvatskoj (Pfeifer, Šarlija, Zekić Sušac, 2016), direktan uticaj na preduzetničke namere imaju lični, situacioni, obrazovni i društveni faktori. U ruralnim oblastima u Južnoj Africi (Malebana, 2017), za podsticanje preduzetničkih namera studenata, važno je da studenti budu upoznati sa podrškom koju preduzetnicima pružaju vlada i institucije, kao i da ovu podršku dobiju i iskoriste.

Možda je još zanimljivo istaći da su preduzetničke namere kod studenata istraživane i u Sultanatu Oman (Atef, Al-Balushi, 2015), kao i da je u referenci (Ubierna, Arranz, de Arroyabe, 2014) pokazano da su preduzetničke namere kod studenata dizajna u Španiji prilično visoke, tačnije, iznose 62%.

3.5. PREDUZETNIČKE NAMERE KOD ZAPOSLENIH

Kao što je rečeno u okviru problema istraživanja, preduzetničke namere kod zaposlenih osoba do sada nisu značajnije istraživane. Ipak, postoje reference koje se bave ovom problematikom. Neke od njih posmatraju preduzetničke namere zaposlenih sa aspekta godina zaposlenih. Tako, istraživanje

preduzetničkih namera kod već zaposlenih u Australiji (Hatak, Harms, Fink, 2015), pokazalo je da preduzetničke namere opadaju kod starijih zaposlenih, kao i da su niže kod zaposlenih koji su u većoj meri identifikovani sa svojim poslom. Takođe, pol, obrazovanje i prethodno preduzetničko iskustvo imaju uticaj na preduzetničke namere, dok se to ne može reći za liderstvo i za postojanje roditelja preduzetnika. Prema (Kautonen, Luoto, Tornikoski, 2010), stariji zaposleni (50 - 64) godine, koji su najveći deo karijere radili kao radnici u industriji ("plave kragne"), manje su skloni preduzetništvu, u odnosu na generalnu populaciju u Finskoj. Međutim, kod zaposlenih u javnom sektoru ili malim preduzećima, radna istorija (praktično, to su godine starosti) nema uticaj na preduzetničke namere, odnosno, stariji zaposleni u ovim sektorima imaju slične preduzetničke namere u odnosu na opštu populaciju.

Neka istraživanja se odnose na namere za napuštanje postojećeg posla, bez razmatranja da li ti pojedinci žele da započnu preduzetnički poduhvat. Istraživanje Kickul-a (2001) je pokazalo da, u malom biznisu, uočena neispunjena obećanja imaju značajan uticaj na stavove i posvećenost zaposlenih, kao i njihove namere o napuštanju organizacije. Prema (Monsen, Boss, 2009), povećanjem uloge dvosmislenosti (neodređenosti), povećava se namera za napuštanjem posla. Još neka istraživanja potvrđuju da dvosmislenost (Ashforth, Saks, 1996) i neizvesnosti povezane sa organizacionim promenama (Rafferty, Griffin, 2006) imaju pozitivan uticaj na namere za odlaskom iz organizacije.

Istraživanje objavljeno u referenci (Virick, Basu, Rogers, 2015), odnosi se na ispitivanje preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba, koje su opuštene u svom ponašanju. Pri tome je pažnja istraživača usmerena na stav prema davanju otkaza radi pokretanja preduzetničkog poduhvata. Pokazalo se da opuštene osobe imaju negativan stav prema davanju otkaza, ukoliko imaju finansijskih teškoća. S druge strane, stav prema davanju otkaza postaje pozitivan ukoliko je opuštena osoba ujedno i otvorena za promene. Iako ovo istraživanje ima pomalo specifičan uzorak, ono je značajno (posebno za ovaj rad) zato što izučava spremnost za davanje otkaza na trenutnom poslu, usled težnji da se pokrene sopstveni posao.

Jedna grupa istraživanja posmatra preduzetničke namere u akademskim uslovima. Na primer, istraživanje (Huyghe, Knockaert, 2015), u kome su ispitanici bili istraživači sa švedskih i nemačkih univerziteta, vršeno je sa ciljem da se ispita uticaj organizacione (univerzitetske) kulture i klime na preduzetničke namere istraživača. Pokazalo se da prisustvo univerzitetskih uzora i klime koja podstiče preduzetništvo, svakako ima pozitivan uticaj na sklonost naučnika istraživača da se bave preduzetničkim aktivnostima, stvaranjem spin-offa i pravima intelektualne sklonosti, patentiranjem ili licenciranjem, ali ne i u interakciji industrije i nauke. Ovde treba uzeti u obzir da su uslovi istraživanja specifični zato što se radi o univerzitetskim istraživačima: nije neophodno da napuste akademsku karijeru (trenutni posao) za ove aktivnosti, pa su i rizici neuporedivo manji. Dalje, istraživanje uticaja na preduzetničke namere akademaca, sprovedeno među naučnicima u Južnoj Africi (Urban, Chantson, 2019), pokazalo je da najsnažniji uticaj ima stav prema ponašanju. Praktično, svest o različitim preduzetničkim elementima i izloženost njima, značajno oblikuje uverenja i stavove naučnika prema akademskom preduzetništvu. Prema (Feola, Vesci, Botti, Parente, 2019), na preduzetničke namere kod mladih istraživača (preduzetničke namere akademaca) utiču sve dimenzije teorije planskog ponašanja (TPB), ali i varijable kao što su podrška vlade i industrijska/finansijska podrška.

Neke reference ispituju uticaj različitih nezadovoljstava (najčešće niska plata) i drugih nepovoljnih situacija u organizacijama na nastajanje preduzetničkih namera zaposlenih. Prema (Werner, Gast, Kraus, 2014), ukoliko zaposleni nisu zadovoljni radnim vremenom (smatraju da bi za to radno vreme trebali da budu više plaćeni ili im radno vreme ne odgovara), tada kod njih rastu preduzetničke namere i želja da osnuju svoju firmu. Isto se dešava i ukoliko zaposleni smatraju da njihov trenutni nivo zarade nije fer. Slično tome, u istraživanju, sprovedenom među 322 ispitanika u Nemačkoj (Sorgner, Fritsch, 2018), došlo se do zaključka da je plata, koja nije na očekivanom nivou, glavni razlog za napuštanje organizacije i započinjanje sopstvenog biznisa. Shinnar i Young (2008) su posmatrali motivacione faktore za samozapošljavanje kod Hispano imigrantske populacije u SAD. Jedan od glavnih faktora je nezadovoljstvo poslom, uzrokovano niskom zaradom, slabim mogućnostima za napredovanje i ograničenim tržištem rada. Na započinjanje preduzetničkog poduhvata uglavnom se

odlučila starija populacija, koja je imala dugogodišnje radno iskustvo, kao i neophodna novčana sredstva za pokretanje sopstvenog biznisa.

Dalje, referenca (Minarcine, Shaw, 2016), bavi se faktorima koji motivišu ljude da postanu preduzetnici, ali posle zaposlenja u kompanijama (preduzetništvo je ovim ljudima druga karijera). Istraživanje je vršeno u SAD, a ispitanici su bili pojedinci koji su radili u kompanijama, i koji su imali stabilnu karijeru, ali su napustili posao da bi postali preduzetnici, kao i pojedinci koji su izgubili posao, ali su posle toga prešli u preduzetnike. Glavni razlozi za dobrovoljni prelazak u preduzetnike su: neslaganje sa korporativnom politikom kompanije, nisko zadovoljstvo poslom, rigidnost i nefleksibilnost kompanija, nemogućnost napredovanja, nepovoljan sistem plata i nadoknada. Neki od ispitanika su započeli preduzetničku karijeru u istoj oblasti/industriji gde su pre toga radili, dok su drugi prešli u sasvim drugu poslovnu oblast. Primećeno je da su ispitanici, koji su postali preduzetnici, bili kreativni i inovativni.

Ono što je najznačajnije za ovaj rad, postoje istraživanja koja ispituju uticaj pojedinih organizacionih performansi na postojanje preduzetničkih namera kod zaposlenih. U referenci (Lee, Wong, Foo, Leung, 2011), ispitivano je zašto neki pojedinci nameravaju da napuste postojeći posao i započnu preduzetnički poduhvat. Ispitanici su bili IT stručnjaci iz Singapura. Pokazano je da radna okruženja sa nepovoljnom klimom za inovacije i/ili nedostatkom tehničke izvrsnosti imaju uticaj na preduzetničke namere, uz medijaciju niskog zadovoljstva poslom. Ovde treba uzeti u obzir sam uzorak, odnosno da su ispitanici bili IT stručnjaci u Singapuru, za koje je izvesno da teže tolerišu navedene organizacione uslove.

Muškarci često postaju motivisani za pokretanje sopstvenog posla u uslovima kada se ne slažu sa nadređenima ili kada smatraju da bi oni mogli bolje da upravljaju (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008). Kod žena je situacija malo drugačija: one su motivisane za otvaranje svog preduzeća u uslovima kada imaju snažnu potrebu za postignućem, koja potiče od frustracije usled ranijih iskustava, kada im nije bilo dozvoljeno delovanje i promocija na poslu. Ova dva motiva zapravo imaju velike sličnosti, posmatrano iz perspektive liderstva u postojećoj organizaciji. U oba slučaja, lider je bio taj koji nije uspostavio ravnopravne odnose sa zaposlenima i nije im pružio adekvatne mogućnosti da se iskažu. Razlika je samo u tome što muškarci to više doživljavaju lično, kao neku borbu sa nadređenim, dok žene žele da dokažu da i one mogu da ostvare značajne poslovne uspehe. Još neke reference ukazuju na slične razloge zbog kojih žene napuštaju kompanije i prelaze u preduzetnike. Prema (Mallon, Cohen, 2001; Hughes, 2003), to su ograničene mogućnosti za napredovanje u poslovnom svetu, dok referenca (Daily, Trevis, Dalton, 1999) ukazuje na motive koji su vezani za diskriminaciju žena u smislu visine zarade, što dovodi do nezadovoljstva poslom i samozapošljavanja.

Prema (Hsu, Shinnar, Powell, Coffey, 2017), kod zaposlenih u postojećim organizacijama, a koji su ranije bili preduzetnici, postoji želja da ponovo postanu preduzetnici, pri čemu je ta želja veća ukoliko su duže bili preduzetnici. Takođe, ta želja se pojačava u slučaju nepovoljne organizacione klime, koja podrazumeva nepovoljnu organizacionu strukturu i korporativnu preduzetničku orijentaciju organizacije.

U referenci (Hyytinen, Ilmakunnas, 2007), razmatrani su faktori koji utiču na preduzetničke aspiracije i težnje za promenom posla, kod zaposlenih pojedinaca. Između ostalog, pokazano je da se preduzetničke težnje i težnje za promenom posla obično javljaju istovremeno. Takođe, ove težnje zaposlenih se pojačavaju u uslovima kada je prisutno nezadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo nadređenima. Istraživanje među zaposlenima u hotelima na Tajlandu (Ariyabuddhipongs, Marican, 2015), pokazalo je da the Big Five osobine ličnosti negativno predviđaju namere za odlaskom iz organizacije. Takođe, zadovoljstvo poslom je medijator ove relacije.

Konačno, u referenci (Hisrich, Peters, Shepherd, 2008) navodi se da nezadovoljstvo nekim aspektima posla (izostanak izazova, nedostatak mogućnosti za napredovanje, zatim stres i monotonija), zapravo stvara motivaciju za pokretanje sopstvenog posla. Slično tome, prema (Sajfert, Čočkalović, 2018), jako nezadovoljstvo samim poslom ili radnim okruženjem, primorava pojedinca da razmišlja o osnivanju

sopstvenog preduzeća. Takođe, Marshall i Gigliotti (2018) ukazuju da individue koje su manje zadovoljne svojim poslom imaju veću tendenciju da pređu u preduzetnike.

Generalno, može se zaključiti da određene nepovoljne okolnosti u organizacijama mogu pojačati preduzetničke namere zaposlenih. Te nepovoljne okolnosti odnose se na razne aspekte funkcionisanja organizacija, na primer: nepovoljno radno vreme, percipirana niska primanja, neispunjena obećanja, dvosmislenost, neizvesnost, slaba tehnička opremljenost, nisko zadovoljstvo poslom, loša organizaciona klima, neodgovarajuća organizaciona struktura, loša supervizija i slično. Treba imati u vidu da neki zaposleni napuštaju postojeći posao nezvezano za zadovoljstvo poslom ili slabe organizacione posvećenosti, već zbog nove šanse koja im se ukazala (Lee, Mitchell 1994), ili zbog nekih životnih razloga (Lee, Maurer 1999).

4. ORGANIZACIONO PONAŠANJE

4.1. OSNOVE ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

4.1.1. Pojam i definicije organizacionog ponašanja

U organizacijama rade ljudi, i bez obzira na vrstu delatnosti i uspešnost organizacija, ponašanje ljudi na radnom mestu svakako determiniše odvijanje gotovo svih proizvodnih / uslužnih i poslovnih procesa u organizacijama. Upravo, prema Janićijević (2008, str. 7), “organizaciono ponašanje je naučna disciplina koja se bavi istraživanjem ponašanja ljudi u organizacijama da bi se, njegovim razumevanjem, predviđanjem i usmeravanjem, poboljšale organizacione performanse i povećalo zadovoljstvo članova organizacije”. Slično tome, prema (Robbins, Judge, 2009), organizaciono ponašanje je oblast koja proučava učinak pojedinaca, grupa i struktura na ponašanje u organizacijama, sa ciljem da se to znanje primeni za unapređenje efektivnosti organizacija.

Petković i Jovanović (2002, str. 15) navode sledeće: “Organizaciono ponašanje se definiše kao oblast koja izučava ljudsko ponašanje u organizaciji. Izučavanje je bazirano na istraživanju, observacijama i teoriji. Predmet izučavanja su analiza i razumevanje stavova, osećanja, percepcije, motiva i ponašanja ljudi u organizacionom kontekstu. Ciljevi istraživanja su poboljšanje individualnih i organizacionih performansi (učinaka) i povećanje satisfakcije (zadovoljstva) učesnika u organizaciji.”

Ove definicije, ne samo da opisuju šta je organizaciono ponašanje, već ukazuju i na njegov značaj. Praktično, sve ovo je veoma važno zato što organizaciono ponašanje (ponašanje ljudi u organizacijama) ima uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i korisnika, a samim tim i na visinu finansijskih performansi organizacije, brzinu odgovaranja na izazove iz okruženja, i konačno, ukupan kvalitet funkcionisanja organizacije kao sistema.

Robbins i Judge (2009) ističu da se svi ljudi, manje ili više, bave proučavanjem ponašanja: kako sopstvenog, tako i ponašanja drugih ljudi. Isti autori ovakvo proučavanje ponašanja nazivaju intuitivno. Istovremeno, oni naglašavaju da postoji sistemsko proučavanje ponašanja, koje se bazira na naučnim istraživanjima i rezultatima ovih istraživanja. U predviđanju i upravljanju ponašanjem, treba se oslanjati i na intuitivno, ali pre svega na sistemsko proučavanje ponašanja.

Dalje, Robbins i Judge (2009) još primećuju da najčešće ne postoje apsolutna načela u organizacionom ponašanju. Na primer, u prirodnim naukama postoje zakonitosti koje su primenljive u velikom broju situacija. S druge strane, ponašanje ljudi se nikada ne može sa sigurnošću predvideti, niti je ono isto za sve ljude u istim situacijama. Ipak, sistemski pristup obezbeđuje relativno pouzdana objašnjenja i predviđanja, naročito uvođenjem situacionih (kontingencijskih) varijabli. Drugim rečima, obično se govori o određenoj pojavi ili uticaju, ali u određenim uslovima.

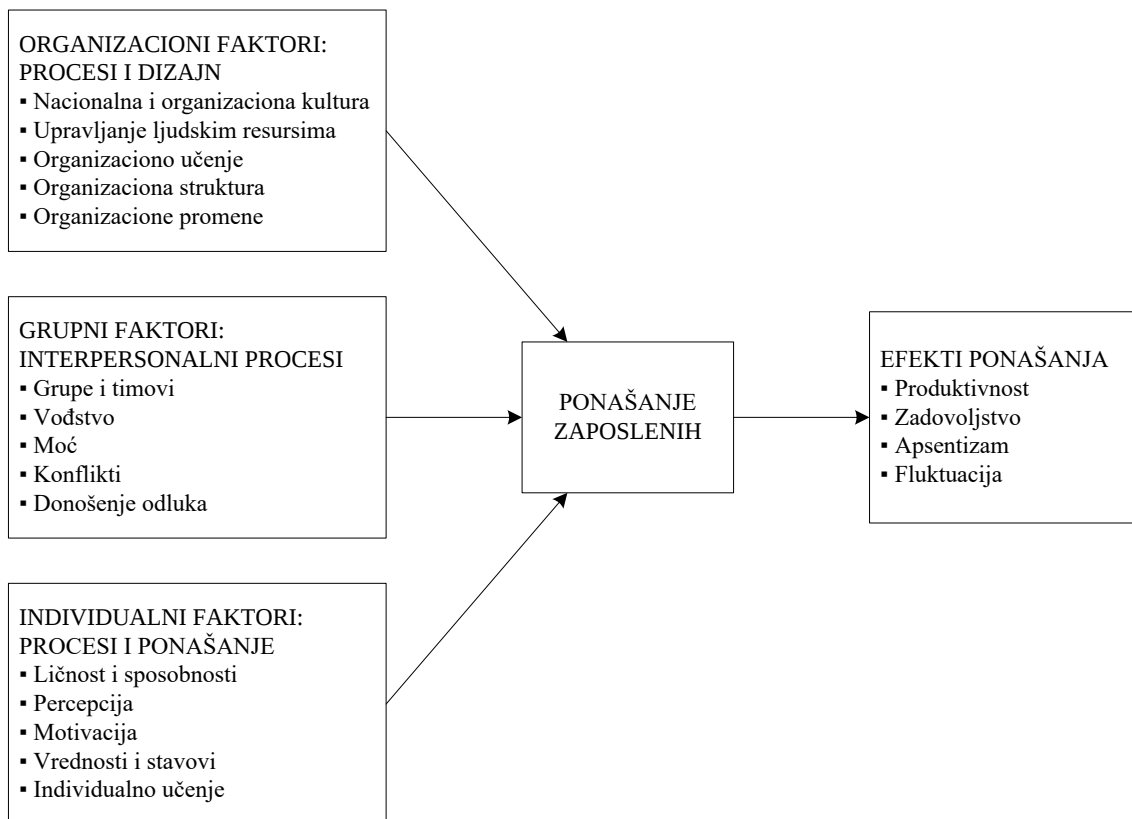
4.1.2. Model organizacionog ponašanja

Već na početku izučavanja organizacionog ponašanja, izuzetno je korisno predstaviti osnovnu podelu organizacionog ponašanja. To je podela prema nivoima na kojima se ponašanje javlja u organizacijama. Faktori (elementi) ponašanja ljudi u organizacijama mogu se posmatrati prema nivoima u organizaciji, i to prema sledeća tri nivoa: (Janićijević, 2008; Robbins, Judge, 2009)

1. Individualni nivo - individualni faktori - procesi i ponašanje (ličnost, percepcija, motivacija, vrednosti i stavovi, individualno učenje).
2. Grupni nivo - grupni faktori - interpersonalni procesi (grupe i timovi, liderstvo, moć, konflikti, donošenje odluka).

3. Organizacioni nivo - organizacioni faktori - procesi i dizajn (nacionalna i organizaciona kultura, upravljanje ljudskim resursima, organizaciono učenje, organizaciona struktura, organizacione promene).

Sve tri navedene grupe faktora utiču na ponašanje zaposlenih, a ponašanje zaposlenih utiče na performanse organizacije (između ostalog, na produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, apsentizam, namere za napuštanjem organizacije, fluktuaciju i sl.). Prethodni odnosi mogu se predstaviti preko modela organizacionog ponašanja (slika 4.1.)



Slika 4.1. Model organizacionog ponašanja (Janićijević, 2008)

Jedan mogući prikaz nivoa analize u organizacionom ponašanju dat je na slici 4.2.



Slika 4.2. Nivoi analize u organizacionom ponašanju (Mc Shane, Von Glinow, 2003)

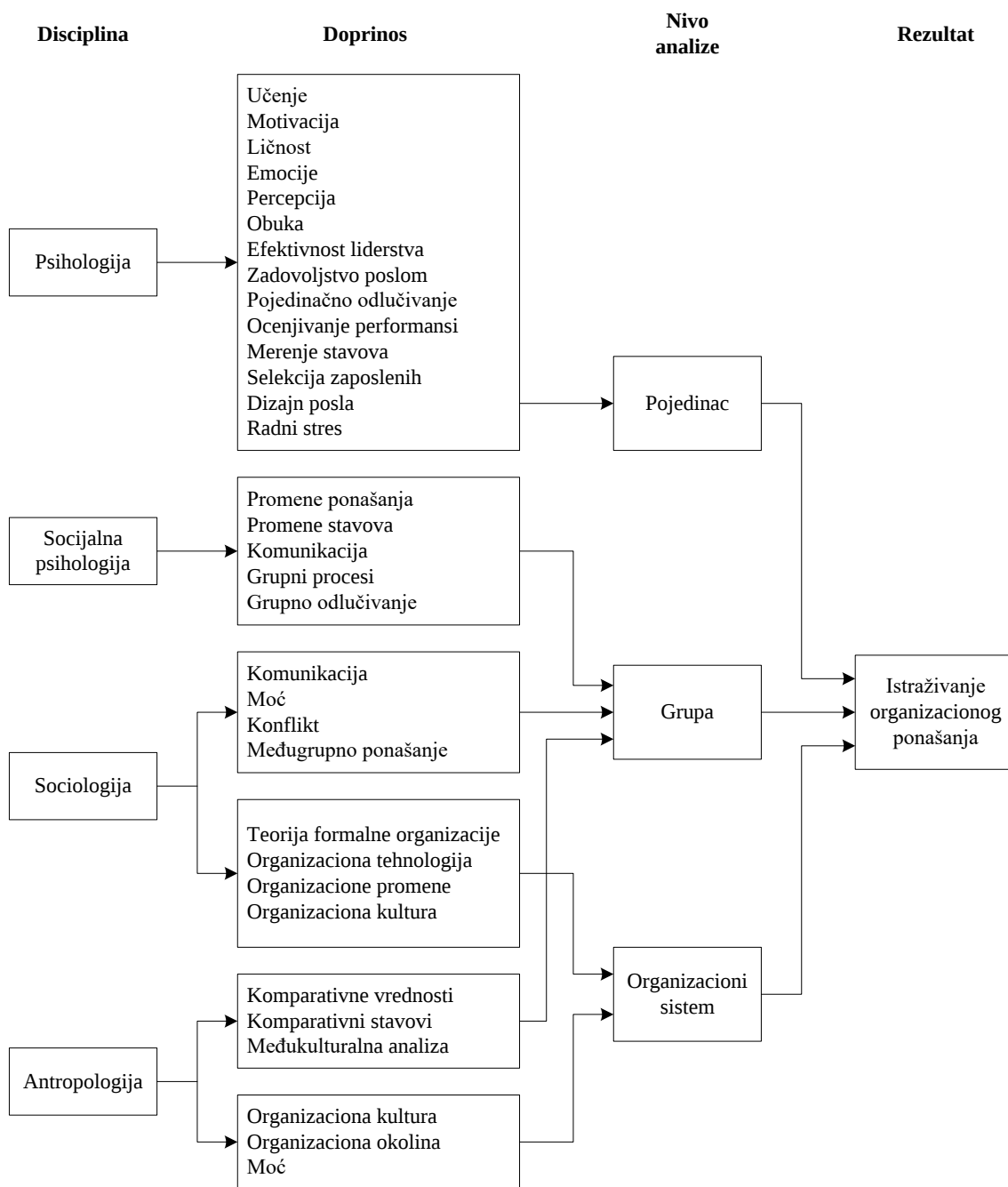
4.1.3. Organizaciono ponašanje i druge nauke

Prema Janićijević (2008), organizaciono ponašanje, kao naučnu disciplinu, opisuju dve karakteristike: organizaciono ponašanje je primenjena nauka i interdisciplinarna nauka. To što je organizaciono ponašanje primenjena nauka, ima poseban značaj za teoretičare, ali i ljude iz prakse (menadžere), koji se u realnim uslovima susreću sa izazovima u sferi ponašanja ljudi u organizacijama. U tom smislu, važno je prepoznati i razumeti određena ponašanja ljudi u organizacijama. Na taj način stižu se uslovi za predviđanje daljeg ponašanja ljudi u određenim situacijama, a zatim i kontrolisanje i usmeravanje tog ponašanja u željenom smeru. Taj smer, po pravilu, vodi ka podizanju nivoa performansi organizacija, kao i nivoa zadovoljstva zaposlenih u organizacijama.

Interdisciplinarnost organizacionog ponašanja ogleda se u tome što organizaciono ponašanje koristi brojne koncepte, pristupe, teorije i metodologije većeg broja drugih nauka, i to pretežno društvenih nauka. Tako, Kinicki, Kreitner, 2006) navode da organizaciono ponašanje nastaje iz velikog broja različitih disciplina: psihologija, menadžment, sociologija, teorija organizacije, socijalna psihologija, statistika, antropologija, opšta teorija sistema, ekonomija, informacione tehnologije, političke nauke, profesionalni konsalting, upravljanje stresom, psihometrija, ergonomija, teorija odlučivanja i etika. Ipak, prema (Janićijević, 2008), organizaciono ponašanje najčešće se bazira na sledećim naukama:

1. Psihologija. Psihološke teorije i koncepti se u organizacionom ponašanju koriste za razumevanje i proučavanje ponašanja pojedinaca u organizacijama. Konkretno, to se odnosi na sledeće elemente organizacionog ponašanja: percepcija, motivaciju, osobine ličnosti zaposlenih, individualno učenje, zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost, stres na radnom mestu, individualno donošenje odluka i dr.
2. Socijalna psihologija. Socijalna psihologija se, kao nauka, bavi izučavanjem uticaja grupa na ponašanje i svest pojedinaca. Usled toga, teorije i koncepti socijalne psihologije su korisni za razumevanje i proučavanje sledećih elemenata ponašanja u organizacijama: vrednosti, stavovi, norme, promene ponašanja, grupni procesi, grupno odlučivanje, grupna komunikacija, liderstvo i dr.
3. Sociologija. Sociologija je nauka koja proučava društvene pojave i zajednice koje stvara čovek, strukturu i odnose u ovim zajednicama. Psihologija posmatra pojedinca, a sociologija posmatra grupe i zajednice. Tako, sociološke teorije i koncepti se primenjuju za razumevanje i proučavanje sledećih elemenata ponašanja u organizacijama: odnosi unutar i između grupa, konflikti u organizacijama, moć u organizacijama, liderstvo, organizacione promene i dr.
4. Antropologija. Antropologija je nauka koja proučava čoveka i njegove materijalne i duhovne tvorevine. Između ostalog, tu spada i kultura i kultura je najznačajniji koncept antropologije, a koji se koristi u organizacionom ponašanju. Praktično, preneto na organizacije, koncept kulture prerasta u značajan element organizacionog ponašanja, koji se naziva organizaciona kultura.
5. Političke nauke. Političke nauke, između ostalog, bave se političkim procesima i raspodelom moći u društvu. Teorije i koncepti iz političkih nauka koriste se u izučavanju sledećih elemenata organizacionog ponašanja: moć u organizacijama, politički procesi, konflikti u organizacijama, liderstvo.

Gotovo identičan opis stvaranja discipline organizacionog ponašanja, može se naći u referenci (Robbins, Judge, 2009). Ističe se da je organizaciono ponašanje bihevioristička nauka, bazirana na doprinosima drugih biheviorističkih nauka, na primer: psihologije, socijalna psihologije, sociologije i antropologije. Svaka od ovih nauka, putem svojih teorija i pristupa, koristi se za proučavanje pojedinih elemenata organizacionog ponašanja. U ovom delu, takođe, postoji sličnost sa referencom (Janićijević, 2008). Ovako opisani nastanak discipline organizacionog ponašanja, prikazan je na slici 4.3. Na istoj slici treba primetiti i vezu pojedinih elemenata organizacionog ponašanja sa nivoom analize (nivoima na kojima se ponašanje javlja u organizacijama).



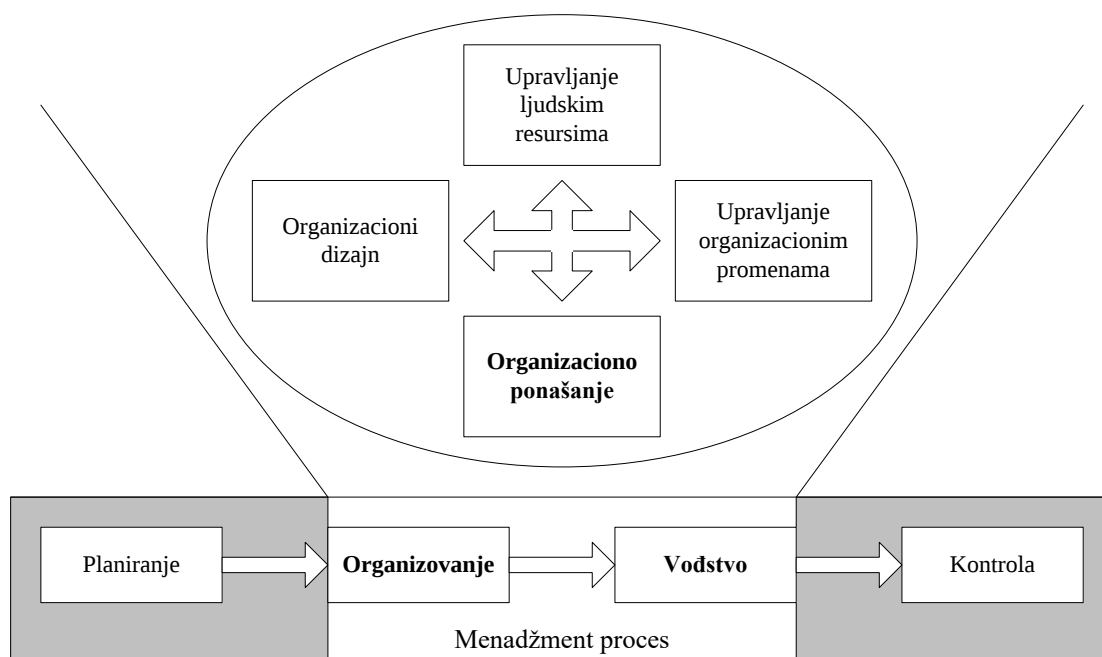
Slika 4.3. Stvaranje discipline organizacionog ponašanja (Robbins, Judge, 2009)

4.1.4. Organizaciono ponašanje i menadžment

Organizaciono ponašanje je posebno povezano sa menadžmentom, kao naukom o upravljanju i kao praksom u organizacijama. Jasno je da menadžeri moraju da poznaju i prepoznaju ponašanje ljudi u organizacijama. Jednostavno, menadžerima je veoma teško da sprovedu uspešno upravljanje ljudima, ako ne razumeju ponašanje ljudi. Prema (Robbins, Judge, 2009), da bi menadžeri bili efektivni i uspešni, moraju razviti veštine za rad sa ljudima.

Danas se uobičajeno smatra da postoje četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola (Sims, 2002; Robbins, Judge, 2009). Mesto organizacionog ponašanja u menadžmentu, treba sagledati u odnosu na ove četiri osnovne funkcije. To se može veoma dobro i

pregledno predstaviti grafički (slika 4.4.). Sa slike 4.4. je uočljivo da organizacione discipline (upravljanje ljudskim resursima, organizacioni dizajn, upravljanje organizacionim promenama i organizaciono ponašanje) imaju čvrstu vezu sa dve faze (funkcije) menadžerskog procesa: organizovanje i vođenje ljudi (Janićijević, 2007).



Slika 4.4. Mesto organizacionog ponašanja u menadžmentu (Janićijević, 2007)

Veza organizacionog ponašanja sa drugim, navedenim organizacionim disciplinama je takođe jasna i logična. Najснаžнија veza je sa menadžmentom ljudskih resursa: i organizaciono ponašanje i menadžment ljudskih resursa bave se ljudima i njihovim ponašanjem u organizacijama. Razlika je to što menadžment ljudskih resursa ima pretežno menadžersku i praktičnu perspektivu, dok organizaciono ponašanje ima pretežno istraživačku, teorijsku i naučnu perspektivu.

Slično prethodnom, organizaciono ponašanje i organizacioni dizajn jesu u vezi, ali se bave različitim organizacionim aspektima: organizacioni dizajn se bavi organizacionom strukturom, formalnom, “tvrdom” komponentom organizacije, dok se organizaciono ponašanje bavi ljudima, neformalnom, “mekom” komponentom organizacije. Konačno, veza organizacionog ponašanja i organizacionih promena je u tome što promene u organizaciji podrazumevaju, ne samo promene u strukturi, već i promene u ponašanju ljudi (Janićijević, 2008).

4.1.5. Zašto je važno organizaciono ponašanje?

Organizaciono ponašanje je važno za lidere, menadžere, zaposlene i potrošače, a njegovo razumevanje može učiniti lidere, menadžere, zaposlene i potrošače efikasnijim (Sims, 2002). Slično tome, Petković i Jovanović (2002) navode da se u organizacionom ponašanju polazi od stava da je osnovni zadatak menadžera da shvati ponašanje ljudi, a zatim da utiče na to ponašanje tako da se realizuju ciljevi organizacije. Prema istim autorima, proučavanje organizacionog ponašanja podstaknuto je praktičnim razlozima, odnosno, težnjom da se ostvaruju što bolje poslovne performanse organizacija. Nikulina, Zilberova i Novoselova (2022) navode da razumevanje ponašanja zaposlenih u organizaciji postaje neophodan uslov za predviđanje, korigovanje i efikasno upravljanje međuljudskim odnosima, a samim tim i za uspešno poslovanje preduzeća.

Brojni su organizacioni ishodi, koji se nalaze pod uticajem različitih aspekata organizacionog ponašanja. Neke od zavisnih varijabli koje se javljaju kod organizacionog ponašanja su: (Robbins, Judge, 2009)

- Produktivnost. Organizacija se smatra da produktivnom, ukoliko postiže ciljeve, tako što inpute pretvara u outpute, i to uz najmanje troškove. Produktivnost podrazumeva i ostvarivanje planiranog obima proizvodnje. Pri tome, treba voditi računa o efektivnosti i efikasnosti.
- Apsentizam. Apsentizam se jednostavno može definisati kao neopravdani izostanak sa posla. To je neplanirano remećenje radnog procesa zbog izgubljenih dana, a kao rezultat bolesti ili bilo kog drugog razloga, koji nije opravdan putem zakonskih prava ili od strane preduzeća. Naravno, apscentizam je štetan za organizaciju, a ujedno je i pokazatelj nezadovoljstva zaposlenih i/ili loših odnosa u organizaciji.
- Fluktuacija. Fluktuacija predstavlja dobrovoljno ili prisilno napuštanje organizacije. Visok stepen fluktuacije zaposlenih dovodi do velikih troškova usled neophodnosti procesa selekcije i ponovne obuke novozaposlenih. Slično kao i apscentizam, visok nivo fluktuacije može biti pokazatelj da postoje problemi u organizaciji, naročito u sferi međuljudskih odnosa.
- Devijantno ponašanje na radnom mestu. Devijantnim ponašanjem se smatra ono ponašanje, koje je u suprotnosti sa bitnim organizacionim normama i postaje pretnja po dobrobit organizacije i njenih članova. Devijantno ponašanje na radnom mestu se kreće u rasponu od puštanja glasne muzike, pa sve do fizičkog nasilja. U svakom slučaju, ovakva ponašanja zahtevaju pravovremenu i primerenu reakciju menadžmenta. Da bi to bilo moguće, menadžeri moraju da poznaju ponašanje ljudi u organizacijama i razloge za pojedina ponašanja.
- Organizaciono građansko ponašanje. Ovakva vrsta ponašanja je dobrovoljno ponašanje, koje nije deo formalnih zahteva posla, međutim, ima veoma bitan podsticaj za efektivno funkcionisanje organizacije. Zbog brojnih izazova i promena u savremenom poslovanju, za današnje organizacije veoma je važno da imaju što više zaposlenih koji su spremni da rade više od uobičajenih radnih dužnosti, da rade iznad očekivanja i koji se ponašaju kao “uzorni građani”.
- Zadovoljstvo poslom. Ono se može opisati kao pozitivan osećaj zaposlenog u odnosu na svoj posao, a koji proističe iz procene osobina koje ima taj posao. Za razliku od elemenata kao što su: apscentizam, fluktuacija, devijantno ponašanje i organizaciono građansko ponašanje, zadovoljstvo poslom je stav, a ne ponašanje. Zadovoljni zaposleni su produktivniji od nezadovoljnih zaposlenih. Osim toga, zadovoljstvo poslom zaposlenih je ujedno pokazatelj kvaliteta života i smatra se da treba da bude cilj svake organizacije. Zbog svega toga, zadovoljstvo poslom je važna zavisna varijabla u oblasti organizacionog ponašanja.

Navedene zavisne varijable se nalaze pod uticajem organizacionog ponašanja, kao skupa nezavisnih varijabli. Praktično, nezavisne varijable su elementi organizacionog ponašanja, koji postoje na svim nivoima ponašanja u organizacijama: individualnom, grupnom i organizacionom. Iz ovoga jasno proističe značaj organizacionog ponašanja i njegovog proučavanja: elementi organizacionog ponašanja imaju veliki uticaj na brojne i značajne ishode (zavisne varijable) funkcionisanja organizacionih sistema.

4.1.6. Savremeni izazovi u organizacionom ponašanju

Savremene uslove poslovanja karakterišu brojne promene i novi trendovi. U takvim uslovima, ponašanje ljudi u organizacijama sve više dobija na značaju, a menadžerima je sve važnije da razumeju organizaciono ponašanje. Praktično, danas postoje brojni izazovi za menadžere, a koji su vezani za organizaciono ponašanje, ili se ti izazovi mogu rešavati uz razumevanje organizacionog ponašanja. Neki od ovih savremenih izazova su: (Robbins, Judge, 2009)

1. Globalizacija. Globalizacija donosi smanjivanje značaja nacionalnih granica i snažnije povezivanje na svetskom nivou, kako ljudi, tako i organizacija. Menadžeri i zaposleni će se sve više suočavati sa pojavama kao što su česte obuke i boravci u inostranstvu, rad sa ljudima iz različitih kultura, savladavanje odjeka antikapitalizma, premeštanje poslova u zemlje sa jeftinom

radnom snagom, poslovanje u uslovima potencijalne opasnosti od terorizma i dr. U takvim uslovima svakako raste značaj razumevanja ponašanja ljudi u organizacijama.

2. Upravljanje raznolikošću radne snage. Prilagođavanje različitim osobama spada u najveće izazove za savremene organizacije. Izazov globalizacije ima fokus na razlike među ljudima iz različitih zemalja, dok se izazov raznolikosti radne snage veže za različitosti među osobama u istoj zemlji. Različitost zaposlenih znači da organizacije postaju sve razuđenije u pogledu pola, godina starosti, rase, etničke pripadnosti (nacionalnog porekla), stepena invaliditeta, seksualne orijentacije zaposlenih i dr. Postojanje ovakvih grupa u organizacijama nije novina, ali jeste njihov sve veći udeo u ukupnoj radnoj snazi. Organizacije se nalaze pred izazovom prihvatanja raznolikosti, a to je, naravno, u “nadležnosti” organizacionog ponašanja.
3. Pобољшanje kvaliteta i produktivnosti. Sve oštrija konkurencija na svim segmentima tržišta uslovljava organizacije da kontinuirano podižu nivo kvaliteta svojih proizvoda / usluga, uz zadržavanje planiranog nivoa produktivnosti. Za ostvarivanje ovakvih ciljeva, primenjuju se koncepti upravljanja kvalitetom i reinženjeringa poslovnih procesa. Međutim, sve akcije ovog tipa ne mogu se uspešno ostvariti bez zaposlenih, njihove motivacije i zadovoljstva, a to svakako spada u domen organizacionog ponašanja.
4. Sve izraženiji nedostatak radne snage. Neki od savremenih trendova su: stanovništvo je sve starije, natalitet opada, stariji radnici pokazuju veći interes za ranijim odlaskom u penziju. Sve to dovodi do nedostatka zaposlenih. Situacija je naročito nepovoljna u slučajevima određenih zanimanja, kao i u slučajevima vrhunskih stručnjaka. Za organizacije postaje poseban izazov privlačenje i zadržavanje zaposlenih, posebno zaposlenih iz navedenih kategorija. Ovde više ni visoke plate ne mogu mnogo da pomognu, jednostavno, menadžeri će morati da primenjuju znanja u oblasti organizacionog ponašanja, kako bi obezbedili potreban kvantitet i kvalitet radne snage.
5. Pобољшanje klijentskih usluga. U razvijenim zemljama sveta, u današnje vreme, većina ljudi je zaposlena u sektoru usluga. Ovaj sektor karakteriše intenzivna interakcija s korisnicima usluga. Veoma je važno da ta interakcija bude kvalitetna, efikasna i da se klijenti osećaju zadovoljno i usluženno. Da bi se ostvarili ovi ciljevi, potrebno je da rukovodioci na odgovarajući način ukažu zaposlenima na značaj zadovoljstva korisnika usluga. Zaposleni treba da budu prijatni, ljubazni, pouzdani, komunikativni, efikasni, da budu raspoloživi za klijenta, a podrazumeva se posedovanje svih neophodnih stručnih znanja. u svemu tome, mnogo može da pomogne odgovarajuće organizaciona kultura uslužnih organizacija.
6. Unapređenje veština rada s ljudima. Veštine rada sa ljudima veoma su važne za menadžere i lidere. Naravno, u tome veliku pomoć mogu da pruže znanja iz oblasti organizacionog ponašanja.
7. Ovlašćivanje zaposlenih. U poslednje vreme uloga menadžera se transformiše u ulogu trenera, savetnika, sponzora, pomagača, mentora, a zaposleni se sve češće nazivaju saradnicima. Zaposleni dobijaju sve veća ovlašćenja i mogućnost, ne samo učešća u odlučivanju, već i neposrednog donošenja odluka na svim nivoima. Ove trendove prati i potreba da menadžeri nauče da prepuštaju kontrolu, a zaposleni da nauče da preuzimaju odgovornost. Jasno je da znanja iz organizacionog ponašanja mogu veoma značajno da pomognu u ovim procesima.
8. Podsticanje inovacija i promena. Inovativnost, fleksibilnost, spremnost na promene, atributi su koji opisuju uspešne savremene organizacije. Menadžeri moraju stvoriti klimu u kojoj se jasno pokazuje da organizacija ceni i podstiče kreativnost i inovativnost zaposlenih, kao i njihovu spremnost prihvatanja promena. Ovo su, takođe, teme kojima se bavi organizaciono ponašanje.
9. Savladavanje problema “privremenosti”. Savremene organizacije imaju potrebu da budu brze, efikasne, tehnološki napredne. Ovde se sve više pojavljuje atribut privremeno: privremeni su poslovi, zato što se često menjaju; privremeni su proizvodi, zato što se stalno prilagođavaju konkurenciji i zahtevima tržišta; privremeni su spoljni saradnici zato što se često menjaju; privremeni su sastavi pojedinih radnih grupa; privremena su znanja i veštine zaposlenih, zato što su stalno potrebna nova znanja i veštine; privremena je i sama organizaciona struktura, zato što neka odeljenja i sektori nestaju, a nastaju novi; i konačno, privremena su i sama radna mesta, pa neki zaposleni lako mogu da ostanu bez posla. U takvim uslovima, neophodno je da se menadžeri i zaposleni naviknu na sve ove promene i da ih prihvate kao nešto sa čim se jednostavno mora živeti. U tome, takođe, značajno može pomoći razumevanje i poznavanje organizacionog ponašanja.

10. Rad u umreženim organizacijama. Savremene informaciono - komunikacione tehnologije omogućuju visok stepen povezanosti među organizacijama, kao i unutar organizacija. Takođe, zaposleni mogu sasvim normalno da komuniciraju i uz velike fizičke distance, pa je sve popularniji i rad "od kuće". U takvim uslovima, poseban je izazov biti menadžer, motivisati, usmeravati i kontrolisati ljude koji nisu fizički prisutni u organizaciji. Takođe, javljaju se problemi nedostatka komunikacije uživo, poverenja, otuđenosti i sl. U prevazilaženju ovakvih problema, značajno mogu pomoći znanja u sferi organizacionog ponašanja.
11. Pomoć radnicima da pronađu ravnotežu u relacijama posla i privatnog života. Globalizacija i savremene IC tehnologije omogućavaju bolju komunikaciju, ali i stvaraju potrebu za neprekidnom komunikacijom. To znači da se posao radi i van radnog vremena, vikendom, za vreme godišnjeg odmora i sl. Samim tim, radno vreme se produžava, a zaposleni gotovo neprekidno treba da budu u pripravnosti za eventualne intervencije. Ovo je neophodno kako bi se držao korak sa sve snažnijom konkurencijom i sve zahtevnijim tržištem. Osim toga, stvari se komplikuju pošto žene sve više rade, a mnoge porodice imaju više zaposlenih članova. Sve to dovodi do određenog disbalansa između posla i privatnog života zaposlenih. Fleksibilno radno vreme i spremnost organizacije da izađe u susret zaposlenima u vezi privatnih obaveza, sve više dobija na značaju i zaposleni sve više cene ovakve mogućnosti. U skladu sa tim, organizacije koje su spremne na prilagođavanje ovim trendovima, imaju veće šanse da privuku i zadrže najposposobnije radnike i stručnjake.
12. Unapređenje etičnog ponašanja. Zaposleni su sve više suočeni sa brojnim etičnim dilemama vezanim za svoj posao. To su, na primer, situacije kada postoje sledeće dileme: da li treba da prijave neke nezakonite aktivnosti u organizaciji; da li treba da izvrše naredbe sa kojima se lično ne slažu; da li da daju veću ocenu učinka kolegama sa kojima imaju dobre odnose; da li da se upuste u "političke igre" u organizaciji, ako im to pomaže u u karijeri...? Etičke dileme su veće što je i pozicija u organizaciji viša. Generalno, lideri i menadžeri treba da stvore etički zdravu klimu, a to znači da zaposleni imaju što manje etičkih dilema i da se fokusiraju na svoj posao. U tome, između ostalog, značajno može da pomogne poznavanje organizacionog ponašanja.

4.2. ORGANIZACIONA KULTURA

4.2.1. Pojam i definicije organizacione kulture

Organizacionu kulturu nije jednostavno definisati, iako se u organizacijama lako prepoznaje, vidi i oseća. Prema (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012), organizaciona kultura je pomalo mističan pojam menadžmenta, teško se meri, ali je vrlo vidljiva u organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu.

Prema (Petković, Jovanović, 2002), termin organizaciona kultura potiče od termina teorija grupne dinamike, koji je krajem 30-tih godina XX veka ustanovio Kurt Lewin. Teorija grupne dinamike bavi se atmosferom u grupi, ponašanjem članova grupe, odnosima u grupi, psihologijom grupe i sl. Prema ovoj teoriji, grupa je dinamički sistem u kome su česte promene, a postoji povezanost i interakcija grupe sa okruženjem. Pošto organizacije čine grupe ljudi, koncept grupne dinamike primenljiv je na preduzeća. Do aktuelizacije organizacione kulture dolazi početkom 1980-tih godina (Ivancevich, Matteson, 2002). Tome je doprinela i knjiga Peters-a i Waterman-a (Peters, Waterman, 1982), u kojoj su autori ukazali na važnost organizacione kulture i njene efekte na poslovne rezultate preduzeća.

Konačno, na ovim osnovama, Edgar Schein je razvio koncept organizacione kulture. Pri tome, Schein (1985, str. 9) je postavio jednu od prvih, najcitiranijih i najznačajnijih definicija organizacione kulture: organizaciona kultura je model osnovnih pretpostavki, koje je data grupa razvila ili otkrila u toku učenja i rešavanja problema eksterne adaptacije ili interne integracije, pri čemu taj model funkcioniše dovoljno dobro da bi se mogao smatrati vrednim i da zavređuje da se prenosi novim članovima organizacije kao ispravan način mišljenja, percepcije i osećanja u vezi sa tim istim problemima.

Postoji i veliki broj drugih definicija organizacione kulture. Tako, prema (Hofstede, 1984), kultura predstavlja kolektivno programiranje uma, koje razlikuje članove jedne grupe ljudi od članova druge grupe.

Janićijević (2008, str. 301), organizacionu kulturu definiše kao: “sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, koji su manifestovani kroz simbole i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje”. Vrlo slična definicija navedena je i u referenci (Cvijanović, Lazić, Nastasić, 2006, str. 21)

Organizaciona kultura predstavlja set ključnih vrednosti, pretpostavki, shvatanja i normi koje dele članovi organizacije i prenose novim članovima (Daft, 2005, str. 422). Slično tome, prema (Macintosh, Doherty, 2010), organizaciona kultura je zajedničko prihvatanje vrednosti, verovanja i osnovnih pretpostavki, koje pomažu vođenju i koordinisanju ponašanja članova organizacije. Jednostavnije rečeno, kultura određuje šta će biti prioritet unutar organizacije (Canning, Murphy, Emerson, Chatman, Dweck, Kray, 2020).

Organizaciona kultura se vezuje samo za organizaciju kao socijalni sistem. Da bi se određeni sistem vrednosti, verovanja i normi ponašanja u nekoj organizaciji mogao nazvati organizacionom kulturom, neophodno je da ti sistemi i ponašanja budu prihvaćeni od strane većine članova organizacije (Cvijanović, Lazić, Nastasić, 2006). Važno je razumeti da organizaciona kultura nije nešto što organizacija ima, organizaciona kultura jeste suština organizacije (Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1982).

Prema (Mihailović, Ristić, 2009), organizaciona kultura diferencira i uobličava misiju preduzeća, podseća zaposlene koja je svrha organizacije i koja je njihova uloga u organizaciji. Organizaciona kultura pomaže zaposlenima da stave interese organizacije iznad svojih ličnih interesa. Bez jake organizacione kulture to bi bilo veoma teško. Tako, organizaciona kultura predstavlja i snažan alat za usmeravanje ponašanja zaposlenih u organizaciji.

4.2.2. Zašto je važna organizaciona kultura?

Zašto se uopšte toliko pažnje poklanja organizacionoj kulturi? Razlog je značaj organizacione kulture, koji proističe iz njenog uticaja na celokupno poslovanje i poslovne performanse preduzeća (Janićijević, 2008; Cvijanović, Lazić, Nastasić, 2006). Organizaciona kultura prožima sve aspekte organizacije (Azanza, Moriano, Molero, 2013). Ona ima veliki uticaj na pojedince, grupe i organizacione procese (Ivancevich, Matteson, 2002; Mihailović, Ristić, 2009), kao i na organizacionu efektivnost i performanse (Kinicki, Kreitner, 2006). Konačno, organizaciona kultura ima vezu sa brojnim organizacionim ishodima u preduzeću (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004).

Veruje se da je kultura jedan od najvažnijih faktora za uspeh ili neuspeh organizacije (Nakshbandi, Tabche, 2018). Prema (Janićijević, 2008), organizaciona kultura može imati i pozitivan i negativan efekat na poslovne rezultate, odnosno, može biti “tajna formula uspeha”, ali i “tihi ubica” neke organizacije. Kakav će taj uticaj biti zavisi od same kulture, ljudi koji je sprovode i prihvataju, kao i primerenosti određene kulture konkretnim aktuelnim okolnostima u kojima se organizacija nalazi.

Organizaciona kultura ima širok spektar načina na koje utiče na rad i rezultate preduzeća, a neki od njih su: (Janićijević, 2008)

1. Organizaciona kultura je veoma značajan faktor u donošenju strateških odluka. Po pravilu, jača i jedinstvenija organizaciona kultura ima snažniji uticaj na strateške odluke u preduzeću.
2. Organizaciona kultura je važna za odgovaranje na promene iz okruženja. Naime, savremeno poslovanje zahteva visoku fleksibilnost preduzeća i brzo reagovanje na promene od značaja u okruženju, a u tim procesima organizaciona kultura ima značajnu ulogu.
3. Organizaciona kultura olakšava i ubrzava proces koordinacije u preduzeću, naročito ako je organizaciona kultura snažna i jedinstvena.

4. Slično prethodnom, organizaciona kultura može da predstavlja vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja zaposlenih. Ako zaposleni prihvate određene vrednosti organizacije, tada postoji veća verovatnoća da će i njihovo ponašanje biti predvidivo u većoj meri.
5. Organizaciona kultura može osetno da ublaži konflikte u organizaciji. Jednostavno, ako zaposleni dele slične vrednosti, tada je manja verovatnoća da će doći do konflikta.
6. Organizaciona kultura može biti veoma dobar motivator zato što omogućava lakše poistovećivanje zaposlenih sa organizacijom i povećava njihovu posvećenost poslu.

Brojna su istraživanja koja ističu značaj organizacione kulture i njene efekte na različite aspekte poslovanja, u različitim zemljama i različitim organizacionim sistemima. Tako, organizaciona kultura podstiče razmenu znanja i inovativnost među zaposlenima, a sve to doprinosi jačanju konkurentskih prednosti. Ova studija je istakla da je organizaciona kultura neophodna za poslovni uspeh (Azeem, Ahmed, Haider, Sajjad, 2021). Opšte je prihvaćeno da je organizaciona kultura ključna za osiguravanje korporativne održivosti (Ketprapakorn, Kantabutra, 2022), kao i za obezbeđivanje održivosti poslovanja i ekološkog blagostanja (Dyck, Walker, Caza, 2019).

Istraživanje u kome su ispitanici bili zaposleni u pakistanskom bankarstvu, pokazalo je da organizaciona kultura pozitivno utiče na organizacionu efektivnost, pri čemu je organizaciona inovativnost medijator ovog odnosa (Naveed, Alhaidan, Al Halbusi, Al-Swidi, 2022). Još neka istraživanja potvrđuju vezu organizacione kulture i organizacione efektivnosti (Adisa, Oruh, Akanji, 2020 Volkova, Chiker, 2020).

Istraživanje sa akademskim osobljem u Jordanu, pokazalo je da organizaciona kultura utiče na spremnost zaposlenih na promene (Haffar, Al-Karaghoul, Djebarni, Al-Hyari, Gbadamosi, Oster, Alaya, Ahmad, in press). Snažan kolektivism stvara viši nivo posvećenosti zaposlenih u javnim organizacijama u Španiji (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces, Matos Ferreira, 2022).

Svakako treba uzeti u obzir i to da savremene informaciono komunikacione tehnologije u velikoj meri oblikuju funkcionisanje poslovnih i svih drugih organizacija. Digitalizacija je fundamentalno promenila organizacione strukture i procese i utiče na način na koji ljudi međusobno komuniciraju, pa tako digitalizacija utiče i na organizacionu kulturu (Grover, Tseng, Pu, 2022). Istraživanje među zaposlenima u IT sferi u SAD (Sharma, Aparicio, 2022), pokazalo je da organizaciona i timska kultura utiču na zaposlene da pravilno procenjuju pretnje u vezi sa sigurnošću informacija, motivaciju zaposlenih da se suoče sa ovim pretnjama, kao i na ponašanje zaposlenih, tako da ono bude u skladu sa politikom bezbednosti informacija.

Meta analiza (Rostain, 2021) je pokazala da ne postoji samo jedna posebna organizaciona kultura koja pozitivno utiče na preduzetničku orijentaciju (organizacije). Klan, tržište i adhokratija imaju pozitivan uticaj na preduzetničku orijentaciju. Osim toga, uticaj na svaku dimenziju preduzetničke orijentacije (inovativnost, preuzimanje rizika i proaktivnost) može varirati, nezavisno od tipa organizacione kulture.

4.2.3. Sadržaj organizacione kulture

Sadržaj organizacione kulture može se klasifikovati na kognitivnu i simboličku komponentu (Janićijević, 2008). Kognitivni elementi organizacione kulture nisu direktno vidljivi i prisutni su u mislima i osećanjima zaposlenih, a simbolički elementi su fizički vidljivi i često opipljivi.

U kognitivne elemente organizacione kulture spadaju: (prema Janićijević, 2008)

- Osnovne pretpostavke. Osnovne pretpostavke predstavljaju dubinsko, podsvesno, iskustveno verovanje. Osnovne pretpostavke deluju podsvesno, teško se otkrivaju i menjaju, i baš zato imaju snažan uticaj na percepciju i shvatanja zaposlenih.
- Verovanja. Verovanja predstavljaju ubeđenja zaposlenih, to je ono što zaposleni smatraju da je ispravno i ono što treba da bude.

- Vrednosti. Vrednosti predstavljaju ono čemu zaposleni teže i ono što usmerava njihovo ponašanje, koje zatim smatraju za ispravno.
- Stavovi. Stavovi predstavljaju skup verovanja o nekom objektu, pojavi ili situaciji. Oni su relativno stabilni, dakle, stavovi se ipak mogu menjati vremenom, usled dejstva novih okolnosti.
- Norme ponašanja. Norme ponašanja obuhvataju određena pravila ponašanja u organizaciji, to je način ponašanja koji je uobičajen i široko prihvaćen u organizaciji. Norme ponašanja mogu biti pisane ili podrazumevane.

U simboličke elemente organizacione kulture spadaju: (prema Janićijević, 2008)

- Semantički simboli (jezik). Jezik koji se koristi u organizaciji predstavlja uobičajeni način izražavanja zaposlenih u toj organizaciji. Kroz jezik organizacije ispoljava se znanje i iskustvo članova organizacije, nastalo vremenom. Priče i mitovi su tipični predstavnici semantičkih simbola u organizaciji. Priče koje su prisutne u organizaciji u velikoj meri pokazuju šta je ljudima važno, oko čega se okupljaju i tako nose određenu poruku. Mitovi su izmišljene priče i teško se razlikuju od istinitih priča. Međutim, to nije toliko ni važno: mitovi imaju istu ulogu kao i priče, a to je da prenose i reprezentuju određene vrednosti organizacije.
- Bihejvioristički simboli (rituali). Bihejvioristički simboli se odnose na određene uobičajene načine ponašanja zaposlenih u organizaciji. Ovde spadaju određeni rituali i ceremonije, putem kojih se razvija osećaj ponosa zbog pripadnosti organizaciji, neguju se tradicija i vrednosti lojalnosti prema organizaciji, a stvara se i osećaj prepoznatljivosti i sigurnosti koji proističe iz svega ovoga.
- Materijalni simboli. Materijalni simboli, kao što to sam naziv govori, mogu se videti i fizički dodirnuti. Predstavljaju način da se organizacija vizuelno obrati zaposlenima, ali pre svega okruženju. Ovde spadaju logotip organizacije, određene uniforme i način oblačenja zaposlenih, majice sa logotipom i nazivom organizacije, spoljni izgled zgrada i objekata, boje koje predstavljaju organizaciju, čak i uređenje unutrašnjeg prostora dvorišta, kancelarija i slično.

Prema (Schein, 1985), vrednosti i verovanja usmeravaju zaposlene u organizaciji ka onome čemu treba da teže i kako treba da se ponašaju. Organizacije mogu da dostignu efektivnost samo ako zaposleni dele iste vrednosti (Ivancevich, Matteson, 2002). Iz toga proističe značaj regrutovanja, selekcije i zadržavanja zaposlenih koji poseduju vrednosti bliske organizacionim.

4.2.4. Tipologija organizacionih kultura

U praksi postoji nekoliko osnovnih, karakterističnih tipova organizacionih kultura. Njihovim razumevanjem stiče se bolji uvid u to kako organizaciona kultura izgleda u praksi. Ujedno, to je i baza za bolje razumevanje organizacione kulture uopšte. U nastavku se razmatraju neke od najpoznatijih tipologija organizacionih kultura.

Handy (1985) razlikuje četiri tipa organizacione kulture:

1. Kultura moći. Organizacije sa kulturom moći imaju na čelu lidera koji donosi sve odluke, malo ili uopšte ne konsultuje saradnike, očekuje apsolutnu poslušnost zaposlenih. U najnepovoljnijem scenariju, ova kultura prelazi u diktaturu lidera i njegovu ličnu vladavinu, koja se zasniva na strahu zaposlenih. U ovakvim organizacijama pojedinci često pokušavaju da se približe lideru i privuku deo njegove moći na sebe. Pri tome, oni obično ne biraju sredstva i tako dolazi do jakih političkih procesa u organizaciji, borbe za moć i pozicije. Lider koristi ovakve okolnosti kako bi zadobio još veću kontrolu i moć. U suštini, ova kultura se smatra negativnom iz sledećih razloga: u organizaciji dominiraju strah i nezadovoljstvo, postoji rizik zato što sve zavisi od jednog čoveka, a najkvalitetniji radnici odlaze usled nemogućnosti da podnesu autokratiju i napredovanje lošijih od sebe. Ipak, kultura moći može imati određenu prednost u situacijama kada je potrebno brzo reagovati. Tada lider samostalno i brzo donosi odluku i putem naređenja brzo dolazi do njene realizacije. Ova kultura može biti dobra (bolje reći donosi manje štete) u organizacijama gde nema mnogo visokoobrazovnih zaposlenih i gde se ne zahteva visoka kreativnost.

2. Kultura uloga (birokratska kultura). U organizacijama sa dominirajućom kulturom uloga, strogo se poštuju pravila, procedure i standardi. Kultura uloga zasniva se na formalizaciji postupaka i aktivnosti, logici i racionalnosti. Važne su uloge, a ne pojedinci (ličnosti). Jednostavno, svako strogo radi svoj posao na određeni način, i svako može biti zamenjen istim takvim pojedincem, koji će isto tako raditi taj isti posao na isti način. Ovakva kultura odgovara ljudima koji ne vole previše da rade kreativne poslove, oni vole sigurnost, jednostavnost, a izbegavaju odgovornost, rizik i promene. Kultura uloga jeste pouzdana i efikasna, ali nije fleksibilna, nema inicijative i preduzetničkog duha. Ova kultura je karakteristična za javne službe.
3. Kultura zadataka. Karakteristike kulture zadataka su orijentacija na zadatke, rešavanje zadataka, uspeh i postignuće lično i organizaciono, sposobnost pojedinaca da obave poslove i zadatke. Samim tim, ova kultura odgovara motivisanim ljudima, ljudima koji žele uspeh i lično ostvarenje. Ovde se cene osobine kao što su kreativnost, samostalnost u radu, inicijativa, ideja, sposobnost rešavanja problema, visoka stručnost, efikasnost, fleksibilnost i sl. Ovakva kultura svakako se može smatrati pozitivnom, a eventualni nedostatak je to što u presudnoj meri zavisi od kvaliteta i stručnosti ljudi koji su zaposleni u organizaciji. Tipični primeri organizacija koje neguju kulturu zadataka su konsultantske kuće, advokatske kancelarije, inženjerski biroi i sl.
4. Kultura podrške. U organizacijama sa kulturom podrške, atmosfera je demokratska, prisutna je podrška zaposlenima, vrednuju se kreativnost i sloboda. Šta više, ovde preovlađuje stav da organizacija zapravo postoji kako bi zaposleni ostvarili svoje lične ciljeve. U prvom planu su interesi svakog zaposlenog pojedinca, a ciljevi i interesi organizacije su u drugom planu. Iz ovoga je jasno da se ovakve organizacije retko sreću u praktičnim uslovima, što zbog pomalo idealističkog i nerealnog pristupa, što zbog neumljivosti tržišta i potreba za dugoročnim opstankom organizacije. Ovakva kultura može se sresti na nekim fakultetima, istraživačkim centrima i sl.

Deal i Kennedy (1982), takođe, predložili su tipologiju organizacione kulture u četiri grupe:

1. "Macho" kultura. U ovoj organizacionoj kulturi postoji visok stepen individualizma pojedinaca, a visoko se vrednuju osobine zaposlenih kao što su agresivnost, motivacija za postizanjem rezultata, želja za dokazivanjem, borbeni duh. Karakteristike ove organizacione kulture su: preuzimanje rizika, brzo reagovanje i donošenje odluka, orijentisanost na ciljeve, konkurencija i rivalitet među zaposlenima, stalna tenzija. Ovakvu kulturu mogu da podnesu samo pojedinci koji su psihički snažni. Ovakve organizacije često ostvaruju vrlo brze i efektne uspehe, ali lako mogu i da ne uspeju, a tada nestaju ili počinju neke druge poslove. Ovakvu kulturu obično imaju male, fleksibilne organizacije.
2. "Vredno radi / vredno se odmaraj" kultura. U ovoj organizacionoj kulturi teži se zadovoljenju želja potrošača kroz dobru uslugu. Običaji i rituali imaju zapaženo mesto u organizacijama sa ovom kulturom. Na ovaj način podstiče se timski duh i stvara motivacija za postizanje uspeha. Ova kultura uglavnom je zastupljena u proizvodnim i prodajnim sektorima u organizacijama, kao i maloprodajne organizacije.
3. "Kladiti se na svoju organizaciju" kultura. Ovu organizacionu kulturu uglavnom imaju velike kompanije sa formalnom organizacionom strukturom. Ove organizacije imaju dugoročnu orijentaciju i zaposlene spremne na istrajnost u ostvarivanju dugoročnih ciljeva. Po pravilu, bave se velikim projektima, praćenim visokim ulaganjima i rizicima. Zbog opreznosti usled velikih rizika, odluke se donose sporo, a prethode im dugi poslovni sastanci i detaljne analize. U ovakvim organizacijama zaposleni žele da imaju heroja (lidera), koji će ih uspešno voditi. Zbog svojih karakteristika, pre svega veličine, obima ulaganja i velikih projekata, ove organizacije su značajne za ukupnu privredu i ekonomiju.
4. "Procesna" kultura. U ovoj organizacionoj kulturi u fokusu su procesi, procedure i uputstva, hijerarhija i sam način izvršavanja zadataka. Velika pažnja se posvećuje običajima i ritualima, zatim zvanjima, sistemu nagrađivanja, uređenju enterijera, načinu vođenja sastanaka. Sami rezultati rada organizacije su u drugom planu i nisu toliko vidljivi. Finansijska ulaganja su niska, kao i rizici. Reagovanje je sporo. Ova kultura tipična je za državnu administraciju, razne finansijske organizacije, osiguravajuća društva i sl. Lako je uočiti sličnosti ove kulture sa Handy-jevom kulturom uloga.

4.2.5. Kako nastaje i kako se menja organizaciona kultura?

Prilikom izučavanja organizacione kulture, mogu se postaviti sledeća pitanja: kako zapravo nastaje organizaciona kultura i da li se organizaciona kultura može menjati?

Prema (Janićijević, 2008), organizaciona kultura nastaje u procesu grupnog (kolektivnog) rešavanja problema koji se postavljaju pred članove određene grupe ili organizacije. Pri tome, organizacije se suočavaju sa dve grupe problema: eksterna adaptacija i interna integracija (Janićijević, 2008). Eksterna adaptacija se odnosi na potrebu organizacija da uspostavlja i održavaju relacije sa svojim okruženjem i da se prilagođavaju (adaptiraju) tom okruženju. Da bi to uspele u tome, organizacije moraju da postignu interne kvalitete i resurse, koji će omogućiti eksternu adaptaciju. Ovaj proces, u kome organizacija ulaže napore na internom planu, naziva se interna integracija.

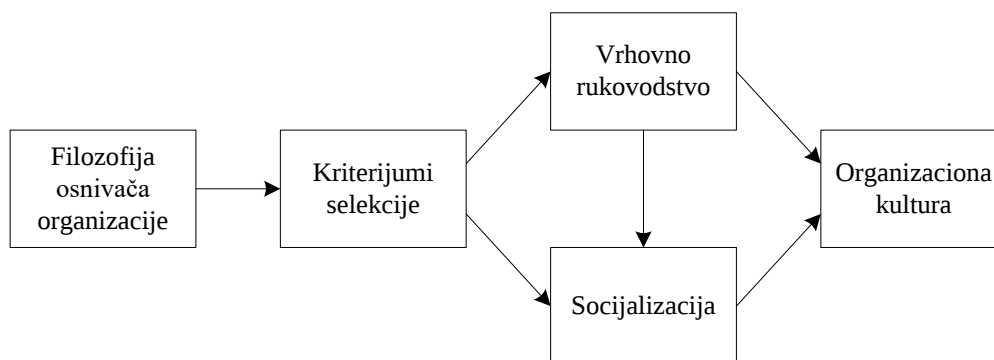
Savremene organizacije su kontinuirano izložene potrebama da odgovaraju na promene i da pri tome menjaju i sebe. U tim procesima internih integracija radi eksternih adaptacija, organizacija zapravo razvija sebe, odnosno, razvija iskustva o tome kako reagovati i šta raditi u određenim situacijama. Po logici, uspešna rešenja se zadržavaju kao pisano ili nepisano pravilo ponašanja u određenim situacijama. Kolektivno, zajedničko iskustvo koje pri tome nastaje zapravo stvara organizacionu kulturu. Praktično, zaposleni prihvataju određene, praksom potvrđene kao efektivne, načine delovanja i ponašanja, kao nešto što im obezbeđuje sigurnu budućnost. Jasno, ovi procesi zahtevaju relativno duže vreme.

Takođe, neki autori (Janićijević, 2008; Cvijanović, 2004) ističu značaj takozvanih “kritičnih incidenata” u istoriji organizacije, za razvoj organizacione kulture. Ti kritični incidenti su događaji ili okolnosti koje su u prošlosti značajno uticale na organizaciju, čak na njen opstanak. Samim tim, takve kritične okolnosti dovode do velikih mentalnih i fizičkih napora zaposlenih kako bi odbranili organizaciju, a priče iz tog perioda, način rada iz tog perioda i pozitivne prakse iz tog perioda, trajno ostaju kao podsetnik na krizu i kao preporuka i motivacija za buduća delovanja. Jasno je da sve to utiče na oblikovanje organizacione kulture u organizaciji.

Janićijević (2008) navodi da postoji usaglašenost istraživača oko toga da organizaciona kultura nastaje pod uticajem tri glavna izvora:

1. Nacionalna kultura u okviru koje posluje posmatrana organizacija.
2. Vrsta delatnosti preduzeća, odnosno, vrsta privredne grane u okviru koje preduzeće posluje.
3. Ličnost osnivača ili lidera organizacije.

U referenci (Robbins, Judge, 2009), nastanak organizacione kulture prikazan je preko šeme (slika 4.5.). Osnivač organizacije ima presudnu ulogu u formiranju rane kulture. On zatim vrši izbor najbližih saradnika koji dele njegove ideje i vrednosti. Top menadžment dalje utiče na oblikovanje organizacione kulture tako što određuje opštu klimu i poželjna ponašanja, i ima značajnu ulogu u socijalizaciji zaposlenih. Socijalizacija zaposlenih predstavlja prenošenje organizacione kulture na nove članove organizacije (Ivancevich, Matteson, 2002; Robbins, Judge, 2009; Cvijanović, Lazić, Nastasić, 2006). Neki autori (Ivancevich, Matteson, 2002; Kinicki, Kreitner, 2006) ističu značaj mentorskog pristupa u procesima socijalizacije. Socijalizacija zavisi i od same selekcije ljudskih resursa. Sve to zatim određuje organizacionu kulturu.



Slika 4.5. Nastanak organizacione kulture (Robbins, Judge, 2009)

Organizacionu kulturu karakteriše njena stabilnost i održivost u dužem periodu vremena. Održivost i dugotrajnost se, između ostalog, obezbeđuju odgovarajućom selekcijom, socijalizacijom i mentorstvom. Imajući u vidu prethodno, sledeće pitanje koje se nameće jeste: da li se organizaciona kultura može menjati? Odgovor je pozitivan: da, organizaciona kultura se može promeniti, ali to nije nimalo lak i izvestan proces. Proces promene organizacione kulture, obično se sastoji iz četiri faze: (Janićijević, 2008)

1. Dijagnoza. U ovoj fazi razmatra se aktuelno stanje organizacione kulture u preduzeću, a to znači sagledavanje postojećih kognitivnih i simboličkih komponenti organizacione kulture.
2. Planiranje. U ovoj fazi vrši se definisanje kulturnih vrednosti i stavova koje su poželjne, odnosno komponenti organizacione kulture kojima se teži.
3. Analiza. U fazi analize otkrivaju se razlike između aktuelnog i poželjnog stanja organizacione kulture. Takođe, istovremeno se ustanovljavaju strategije za premošćavanje uočenih razlika, odnosno dostizanje željenih vrednosti.
4. Sprovođenje. U ovoj fazi dolazi do realizacije strategija definisanih u prethodnoj fazi. Na taj način dolazi do promene organizacione kulture u željenom smeru.

Neki autori (Cvijanović, 2004; Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012) navode i Lewin-ov model promena u socijalnim sistemima, koji se može primeniti i na promene organizacione kulture. To je model u tri faze:

1. Odmrzavanje. U ovoj fazi javlja se sumnja u postojeću organizacionu kulturu, njene vrednosti i norme ponašanja. Sumnja se javlja usled određenih nepovoljnih rezultata, kriznih situacija i sl. Zatim se stvaraju alternativne vrednosti, stavovi i mišljenja, za koje se veruje da mogu da donesu bolje stanje. Kada te nove vrednosti dostignu određeni stepen prihvatanja može se preći na sledeću fazu.
2. Promena. U ovoj fazi dolazi do ubrzanog širenja nove organizacione kulture sa novim vrednostima, stavovima i ponašanjima. Praktično, organizaciona kultura koja je do nedavno bila alternativna, sada postaje dominantna. Da bi se nova kultura prihvatila, važno je da što pre pokaže određene pozitivne pomake i tako se učvrsti u organizaciji.
3. Zamrzavanje (stabilizacija). U ovoj fazi dolazi do stabilizacije nove organizacione kulture i njenog konačnog uspostavljanja u organizaciji. Ovo stanje se zamrzava i traje relativno dugo, do neke naredne promene organizacione kulture, a koja će uslediti nakon određenih promena i/ili budućih eventualno nepovoljnih poslovnih rezultata.

Ovako navedene faze mogu da navedu na zaključak da je promena organizacione kulture logičan i jednostavan poduhvat, međutim, istina je da ove faze teoretski deluju lako izvodljive, ali u praktičnim uslovima organizaciona kultura se teško menja. U tim procesima, naravno, ključnu ulogu ima i treba da ima top menadžment preduzeća. Pri tome je važno uspostaviti dobru komunikaciju. Takođe, važno je prilagoditi sistem nagrađivanja željenoj kulturi, zato što sistem nagrađivanja direktno pokazuje koje vrednosti i šta se u organizaciji ceni i čemu zaposleni treba da teže (Janićijević, 2008).

Prema (Robbins, Judge, 2009), promene organizacione kulture najčešće se dešavaju kada se javljaju sledeći uslovi, ili većina od tih uslova:

- Dramatična kriza. Kada dođe do dramatične krize, izazvane naglim padom prodaje, gubitkom konkurentске pozicije i sl., tada se može dovesti u pitanje ispravnost postojeće organizacione kulture.
- Fluktuacija u rukovodstvu. Novi menadžment može primenjivati sasvim drugačiji pristup i, samim tim, doneti nove vrednosti i norme ponašanja u organizaciju.
- Male i mlade organizacije. U malim organizacijama lakše se menja organizaciona kultura zbog pliće organizacione strukture i brže komunikacije. U mladim (relativno novim) organizacijama, organizaciona kultura nije toliko ukorenjena i lakše se menja.
- Slabe kulture. Slabe kulture su one koje nisu toliko rasprostranjene u organizaciji, kao i one koje nisu toliko čvrsto prihvaćene među članovima organizacije. Takve kulture, logično, lakše se mogu promeniti.

Ako postoje prethodno navedeni uslovi, ili bar neki od njih, top menadžment treba da preduzme sledeće akcije, kako bi zaista i došlo do promene organizacione kulture: podsticanje novih priča i rituala, izbor i unapređenje ljudi koji prihvataju nove vrednosti, promene u načinu nagrađivanja, neutralisanje suprotstavljenih supkultura (Robbins, Judge, 2009). I pored povoljnih uslova za promenu organizacione kulture i odgovarajućih akcija menadžmenta u tom smeru, promene organizacione kulture ipak neće biti brze i lake.

4.2.6. Dimenzije organizacione kulture

Dimenzije organizacione kulture imaju značaj za bolje razumevanje ispoljavanja pojedinih aspekata organizacione kulture. Osim toga, dimenzije organizacione kulture omogućavaju merenje organizacione kulture, odnosno smera i intenziteta njenih određenih karakteristika u realnim uslovima.

Već je rečeno da na formiranje organizacione kulture, značajan uticaj ima i nacionalna kultura u kojoj organizacija posluje. U ovoj oblasti, poznata su istraživanja Hofstede-a (Hofstede, 1980; Hofstede 2001), u kojima se posmatraju četiri dimenzije organizacione (i nacionalne) kulture:

1. Distanca moći. Distanca moći predstavlja neravnomernu raspodelu moći u društvu ili organizaciji. Na nivou organizacije, to znači da postoji velika razlika (distanca) u moći koju poseduje pojedinac (lider) i/ili pojedinci (top menadžment) u odnosu na većinu (zaposleni). Odlučivanje je centralizovano, a napredovanje u velikoj meri vezano za dobre odnose sa onima koji poseduju moć. Takvo stanje se u kulturama sa visokom distancom moći prihvata kao normalno. Suprotno tome, niska distanca moći ukazuje na veću ravnopravnost u društvu, ili zaposlenih u organizaciji.
2. Izbegavanje neizvesnosti. Dimenzija izbegavanje neizvesnosti opisuje stepen spremnosti pripadnika neke kulture na prihvatanje rizika. Kako svi ljudi imaju averziju na rizik, ovde je u pitanju samo stepen izbegavanja rizika. U društvima sa visokim izbegavanjem neizvesnosti, ljudi izbegavaju rizik, promene i neizvesnost. U organizacijama, ova dimenzija se vezuje na prihvatanje promena kod zaposlenih, preduzetničko ponašanje i inicijativu.
3. Individualizam / kolektivism. Ova dimenzija ukazuje na stepen razvijenosti osećanja kod pojedinca za pripadnost zajednici, kolektivu kome pripada (porodica, preduzeće, društvo u celini). Takođe, ova dimenzija predstavlja i odnos prema odgovornosti za svoju sudbinu. U individualističkim kulturama osećaj pripadnosti i povezanosti sa ostalim članovima zajednice nije toliko jaka, a smatra se da svaka osoba treba da se založi za sebe i da je odgovorna za sebe. U kolektivističkim kulturama postoje snažne veze između članova zajednice, ljudi se više oslanjaju jedni na druge, ali se očekuje i ponašanje koje je u skladu sa interesima i pravilima zajednice.
4. Muške / ženske vrednosti. Muške kulture su one koje favorizuju vrednosti kao što su novac i materijalne stvari, postignuće, rezultati, agresivnost (borbenost). Ženske kulture su one koje favorizuju vrednosti kao što su društveni odnosi i veze, status u društvu, ravnopravnost, briga za druge ljude.

U istraživanjima organizacione kulture (i nacionalne kulture), posebno mesto zauzima i GLOBE projekat (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus, Ashkanasy, 1999; House, Javidan, Hanges, Dorfman, 2002; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Specifičnost GLOBE projekta je to što se dimenzije organizacione kulture (i nacionalne kulture) posmatraju na dva načina: utvrđivanje realnog stanja (“stanje kakvo jeste”) i utvrđivanje poželjnog stanja (“stanje kakvo treba da bude”). U GLOBE projektu, postoji devet dimenzija organizacione kulture (i nacionalne kulture), i to su: (Javidan, House, Dorfman, 2004, str. 30; House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus, Ashkanasy, 1999)

1. Izbegavanje neizvesnosti. Izbegavanje neizvesnosti pokazuje u kojoj meri se organizacija (ili društvo) oslanja na utvrđene socijalne norme, običaje i birokratsku praksu, kako bi se izbegla ili ublažila neizvesnost i nepredvidivost budućih događaja.
2. Orijentacija ka budućnosti. Orijentacija ka budućnosti je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) podstiče ponašanje usmereno na budućnost: planiranje, investiranje i odlaganje trenutnog zadovoljstva zarad rezultata u budućnosti.
3. Distanca moći. Distanca moći je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) očekuju i slažu se da moć bude uspostavljena i koncentrisana na visokim nivoima organizacije (ili društva).
4. Kolektivism 1 (institucionalni kolektivism). Kolektivism 1 je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) ohrabruju i nagrađuju kolektivnu raspodelu resursa, kao i kolektivne akcije.
5. Orijentacija na ljude. Orijentacija na ljude je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) podstiču i nagrađuju pojedince zato što su fer, altruistični, velikodušni, prijateljski nastrojeni, nesebični, pažljivi i ljubazni.
6. Orijentacija na performanse (rezultate). Orijentacija na performanse je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) ohrabruju i nagrađuju pojedince za postizanje i unapređivanje performansi.
7. Kolektivism 2 (grupni kolektivism). Kolektivism 2 je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri pojedinci kao pripadnici organizacija (ili društva) ispoljavaju ponos zbog te svoje pripadnosti, zatim odanost i povezanost u okviru organizacije, odnosno porodice.
8. Ravnopravnost polova. Ravnopravnost polova je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri organizacija (ili društvo) podstiču ravnopravnost među muškarcima i ženama (dečacima i devojčicama).
9. Asertivnost. Asertivnost je dimenzija koja pokazuje u kojoj meri su osobe u organizacijama (ili društvu) većinski asertivne, prodrone, sklone konfrontiranju, ubedljive, sklone isticanju i agresivne prema drugima.

4.3. LIDERSTVO

4.3.1. Definisane liderstva

Postoji mnogo načina na koje može da se definiše liderstvo (Northouse, 2008). Isti autor primećuje da se liderstvo može posmatrati sa različitih aspekata: ličnosti, ponašanja, grupnih procesa, odnosa moći, procesa transformacije. Prema (Northouse, 2008, str. 2), “liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja”. Slično tome, Robbins i Judge (2009, str. 402) liderstvo definišu kao “sposobnost uticanja na grupu da bi se ona usmerila prema nekoj viziji ili skupu ciljeva”.

U suštini, postoji saglasnost (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012; Janićijević, 2008) oko toga da lider definiše budućnost i ciljeve kojima organizacija treba da teži, dakle, kreira viziju, zatim pronalazi način da usmeri svoje zaposlene i preko njih tu viziju ostvari, i konačno, on pri tome inspiriše i motiviše zaposlene da veruju u viziju i ciljeve i da ih prihvate kao svoje. Praktično, lider mora da zna *šta* organizacija treba da radi da bi se postigao uspeh, mora da zna *kako* to da se ostvari i mora da *motiviše* ljude za ulaganje napora neophodnih za prevođenje vizije u realnost.

Bennis (1997) zaključuje da svi lideri efektivnih grupa dele četiri zajedničke karakteristike:

1. Obezbeđuju direkcije i značenje ljudima koje vode. To znači da oni podsećaju ljude šta je značajno i zbog čega nešto treba da rade.
2. Generišu poverenje.
3. Odobravaju akcije i preuzimanje rizika, što znači da su proaktivni i spremni na rizik radi uspeha.
4. Obezbeđuju nadu: na direktan ili simboličan način oni pojačavaju uverenje da će uspeh biti postignut.

Liderstvo može biti formalno i neformalno (Northouse, 2008; Robbins, Judge, 2009). Formalno liderstvo proističe iz nečije pozicije u hijerarhiji organizacije, dok neformalno liderstvo nastaje kada ljudi podržavaju i slede osobu koja se nametne svojim sposobnostima, znanjima i stavovima, nezavisno od stvarne pozicije u hijerarhiji. Moć u organizacijama je usko povezana sa liderstvom, a u skladu sa formalnim i neformalnim liderstvom, postoje i dve vrste moći: moć pozicije i lična moć.

Jedna od česti tema u literaturi je uočavanje razlika između lidera i menadžera. Uzimajući u obzir nekoliko referenci (Northouse, 2008; Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012; Janićijević, 2008), razlike između lidera i menadžera mogu se sumirati na način dat u tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Razlike između lidera i menadžera
(prilagođeno prema Northouse, 2008; Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012; Janićijević, 2008)

Lider	Menadžer
Izvor moći: interpretacija realnosti	Izvor moći: kontrola resursa (hijerarhijska pozicija)
Kreira viziju	Sprovodi viziju
Bavi se promenama i vizijom	Bavi se kompleksnošću poslovnog sistema
Okuplja ljude oko ideje	Unosi red, koristi organizacionu strukturu
Motiviše, podstiče i inspiriše	Kontroliše i rešava probleme
Vizija boljeg i drugačijeg	Efektivno i efikasno dostizanje ciljeva
Izmišlja ciljeve	Vodi preduzeće do cilja
Mašta	Racio
Globalni i apstraktni nivo	Svakodnevni i realni nivo
Usmeravanje	Planiranje i budžetiranje
Raspoređivanje ljudi	Organizacija i zapošljavanje
Ograničenja ne priznaje	Ograničenja su resursi (ljudski, materijalni, finansijski)
Neformalni odnosi, harizma	Formalna organizaciona struktura i formalna komunikacija

I pored navedenih razlika, treba imati na umu da su savremenim organizacijama potrebni i lideri i menadžeri. Organizacijama trebaju i jako liderstvo i jak menadžment (Robbins, Judge, 2009). Jednostavno, liderstvo i menadžment nisu konkurentni, već komplementarni (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012). Isti autori ističu značaj postojanja pojedinaca, koji istovremeno imaju i liderske i menadžerske osobine, i koje oni nazivaju stratezijskim liderima.

4.3.2. Liderstvo kao skup osobina

U istraživanjima lidera i liderstva, prva ideja istraživača je bila da liderstvo dovedu u vezu sa određenim ličnim osobinama lidera. Usledila su brojna istraživanja u kojima su ispitivane određene osobine koje imaju lideri, a koje nemaju ostali ljudi.

Na primer, Kirkpatrick i Locke (1991), izdvajaju sledeće osobine karakteristične za lidere: energičnost, motivisanost (želja za vođstvom), iskrenost i integritet, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti, poznavanje posla. Northouse (2008) izdvaja sledeće osobine ključne za lidere: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost.

Takođe, u vezu sa liderstvom dovođene su Big Five osobine ličnosti: otvorenost, savesnost, ekstretnost, saglasnost i neurotičnost. Pokazalo se da postoji jaka veza između pojedinih Big Five osobina i liderstva. Tačnije, ekstretnost je najviše povezana sa liderstvom, a zatim savesnost. Slede neurotičnost i otvorenost, pri čemu je neurotičnost negativno povezana sa liderstvom. Saglasnost je jedina Big Five osobina koja je slabo povezana sa liderstvom (Northouse, 2008).

U referenci (Robbins, Judge, 2009), ističe se i značaj emocionalne inteligencije za lidere i efektivno liderstvo. Naglašava se da neka osoba može biti vrhunski obrazovana, visoko inteligentna, imati snažnu volju i velike ideje, ali bez emocionalne inteligencije ne može postati veliki lider. Najvažniji razlog za to je što emocionalna inteligencija, između ostalog, podrazumeva empatiju, a empatija je važna za osećanje tuđih problema i potreba.

Generalno, sva ova istraživanja su izdvojila neke liderske osobine, kao što su samopouzdanje, otvorenost, inteligencija, ali problem je u tome što ove osobine imaju i ljudi koji nisu lideri (Janićević, 2008). Osim toga, neke osobine mogu biti posledica obavljanja funkcije lidera organizacije, a ne preduslov za dolazak na tu poziciju (na primer, kada neko postane lider, dobije veće samopouzdanje i shvati da mora biti ekstretniji...). Dakle, određene osobine jesu važne za lidere, i pojačavaju šanse da neko postane lider, ali ne predstavljaju čvrstu garanciju da će se to zaista dogoditi (Janićević, 2008).

Prema (Northouse, 2008), postoji nekoliko nedostataka u posmatranju liderstva kao skupa osobina. Najznačajniji je taj što se, i pored brojnih pokušaja, ispostavilo da je nemoguće definisati konačnu listu tačnog broja osobina koje imaju lideri. Rezultati su ostali nejasni i nepouzđani. Takođe, nisu na odgovarajući način povezane osobine lidera i rezultati liderstva. Problem je i to što ovaj pristup nije posebno koristan zato što se lične osobine, kao prilično određene i stabilne, ne mogu trenirati kod potencijalnih lidera. Ipak, ovaj pristup ima određeni teorijski značaj za izučavanje lidera i liderstva, naročito za predviđanje liderstva (Robbins, Judge, 2009). Robbins i Judge (2009) još ističu da je uvođenje Big Five osobina u izučavanje osobina lidera, donelo posebno značajne i korisne rezultate.

4.3.3. Liderstvo kao skup veština

Izučavanje liderskih osobina nije dalo jasne i eksplicitne odgovore na pitanja: kakve lične osobine treba da imaju lideri, koje su to osobine koje imaju lideri, a nemaju ostali ljudi, kao i na pitanje da li se, na osnovu ličnih osobina, može predvideti ko će biti lider? S obzirom na takav razvoj situacije, prešlo se na istraživanja veština i sposobnosti koje imaju lideri. Ideja je da lideri, ako već nemaju određene, specifične, precizno izdvojene lične osobine, onda možda imaju neke posebne veštine i sposobnosti. Naročito je važno i korisno i to što lideri mogu da ovladaju veštinama, dok osobine predstavljaju ono što lideri jesu (Northouse, 2008).

Prema Bennis-u (1991), lideri treba da imaju četiri značajne sposobnosti (kompetencije):

1. Upravljanje značenjem. Lider mora da shvata svoje okruženje, da ume da prepozna pojave i okolnosti koje imaju značaj za organizaciju na čijem je čelu. On mora da razlikuje bitno od nebitnog. Zatim, lider treba jasno da prenese sledbenicima svoja zapažanja i da tako usmeri i zaposlene i organizaciju u pravom smeru.
2. Upravljanje pažnjom. Lider mora da privuče pažnju sledbenika. Često se pažnja privlači i fizičkim izgledom, ali je važnije da lider pažnju privlači svojom energijom, ambicijom, motivacijom za postignućem, voljom, snagom, željom da se uspe, inspirisanjem zaposlenih i sl.
3. Upravljanje poverenjem. Lider mora da bude pouzdan i pravedan. On mora da izvršava svoje dužnosti, da se pridržava propisanih organizacionih pravila, da bude pravedan prema zaposlenima. Samo na taj način će pružiti dobar primer i podstaći zaposlene na dodatne napore.
4. Upravljanje sobom. Lideri treba da poznaju sebe, svoje dobre i loše osobine, svoje kvalitete i nedostatke. Samo na ovaj način lideri će biti u stanju da iskoriste svoje sposobnosti, a minimiziraju svoje nedostatke. Isto tako, ova osobina im pomaže u samokorekciji.

Yukl (2002) navodi sledeće osobine i veštine efektivnih lidera:

- Visok nivo energije i tolerancija na stres.
- Samopouzdanje.
- Izražen unutrašnji lokus kontrole.
- Visoka emocionalna stabilnost i emocionalna zrelost.
- Lični integritet.
- Motivacija za posedovanjem moći, ali socijalno usmerena, a ne na sopstvenu moć.
- Usmerenost na uspeh, ali ipak nešto niža nego kod preduzetnika.
- Nizak nivo potreba za afilijacijom (pripadnošću nekom društvu, grupi), zato što emotivna vezanost za tu grupu može da ograničava lidera u kažnjavanju i donošenju neprijatnih odluka po ostale članove te grupe.

Yukl (2002) dalje, razlikuje tri osnovne kategorije veština lidera: interpersonalne, konceptualne i tehničke veštine. Za niži nivo liderstva najvažnije su tehničke veštine, a najmanje važne konceptualne veštine. Na srednjem nivou liderstva, sve tri grupe veština su podjednako važne. Na najvišim nivoima liderstva najvažnije su konceptualne veštine, a najmanje važne su tehničke osobine. Interpersonalne veštine najmanje menjaju svoj značaj, u zavisnosti od nivoa liderstva, pri čemu ipak blago raste njihova važnost sa porastom nivoa liderstva.

4.3.4. Liderstvo kao skup ponašanja (stilovi liderstva)

Kako istraživanja osobina i veština lidera nisu jasno ukazala na to kakve osobine i veštine treba da imaju lideri, prešlo se na istraživanja određenih ponašanja lidera. Težnja je bila da se utvrdi da li lideri imaju neka ponašanja koja nemaju ostali ljudi. Ukoliko bi se otkrila takva ponašanja, to bi potencijalno moglo biti veoma značajno zato što bi onda bilo moguće obučavati i trenirati buduće lidere (Janićijević, 2008). Međutim, ni ova ideja nije do kraja ispunila očekivanja, odnosno, nisu otkrivena neka ponašanja koja su tipična samo za lidere.

U literaturi je poznato nekoliko načina za klasifikaciju i razmatranje stilova ponašanja lidera. Jedno od prvih istraživanja, sprovedeno je krajem 1940-tih godina na Ohajo državnom univerzitetu. Ova studija identifikovala je dva osnovna faktora u ponašanju lidera: iniciranje strukture i konsideracija (prema Robbins, Judge, 2009). Iniciranje strukture je usmerenje lidera na definisanje svoje uloge i uloge zaposlenih, a sve u cilju ostvarivanju zadataka. Konsideracija (obzirnost) je usmerenje lidera na međuljudske odnose, poverenje i poštovanje prema zaposlenima i vođenje računa o njihovim potrebama. Lideri mogu da daju veći značaj jednoj od ove dve kategorije, a najbolje je kada su fokusirani na obe. Pokazalo se da bolji rezultati i veća produktivnost nastaju u stilu iniciranja strukture, dok veće zadovoljstvo i motivacija postoje u stilu koji preferira konsideraciju.

Slično prethodnom, istraživanja realizovana na univerzitetu u Mičigenu (u isto vreme kao i studije u Ohaju), takođe otkrivaju dve dimenzije ponašanja lidera: orijentacija na proizvodnju i orijentacija na zaposlene (prema Robbins, Judge, 2009). Dimenzija orijentacija na proizvodnju reprezentuje stil lidera koji brine za rezultate rada organizacije i vodi računa o ispunjenosti poslovnih ciljeva. Dimenzija orijentacija na zaposlene reprezentuje stil lidera koji brine za međuljudske odnose u organizaciji, zadovoljstvo i potrebe svojih zaposlenih. Ovde, takođe, postoji mogućnost da lideri budu usmereni na jednu od ove dve dimenzije, najbolje je da forsiraju obe dimenzije, a najgore je ako nisu zainteresovani ni za jednu od njih. Postoji i čitav spektar mogućih odnosa, koji je negde između ovih krajnosti.

Poznato je i istraživanje na Ajova univerzitetu, koje je ukazalo na tri osnovna stila liderstva: (prema Janićijević, 2008)

1. Autokratski stil liderstva. Kod ovog stila lider sam donosi odluke i određuje način njihovog sprovođenja. Zaposleni nemaju nikakvo učešće u tim procesima, osim što moraju da izvršavaju liderove zamisli.

2. Demokratski stil liderstva. Kod ovog stila lider konsultuje zaposlene pri donošenju odluka. Zaposleni mogu da iznesu svoje mišljenje, ali lider ipak donosi konačnu odluku. u procesu realizacije odluke, zaposleni imaju određenu samostalnost i autonomiju.
3. Laissez faire stil liderstva. Kod ovog stila lider zapravo ne učestvuje u odlučivanju, potpuno je nezainteresovan, a odluke prepušta zaposlenima.

Rensis Likert razlikuje četiri osnovna stila liderstva: (prema Janićijević, 2008)

1. Eksploativno-autoritarni stil. Lider nema poverenja u svoje zaposlene, sam donosi odluke, ne poštuje zaposlene, kao ni njihove potrebe. Lider odluke donosi brzo i odlučno ih saopštava podređenima. Podrazumeva se poslušnost bez pogovora.
2. Benevolentno-autoritarni stil. Ovaj stil ima sličnosti sa prethodnim, uz jednu razliku: lider se trudi da vodi računa o potrebama svojih zaposlenih, pri čemu se postavlja kao otac porodice. Odluke uglavnom donosi brzo, ali se trudi da ih obrazloži zaposlenima, kako bi što bolje prihvatili.
3. Participativni stil. Lider ima veće poverenje u zaposlene, koje ipak nije potpuno. Lider se konsultuje sa zaposlenima prilikom donošenja odluka, sasluša svačije mišljenje, ali na kraju ima poslednju reč i sam donosi odluku.
4. Demokratski stil. Kod ovog stila, zaposleni ravnopravno učestvuju u donošenju odluka. Lider inicira sastanke, ali prihvata odluku većine. Lider ima potpuno poverenje u zaposlene, ali i oni u lidera.

Prema (Robbins, Judge, 2009), najveći doprinos pristupa ponašanja u liderstvu je prepoznavanje dva osnovna stila: orijentacija na ljude i orijentacija na zadatke. Ipak, brojni pokušaji da se definišu najbolji i najefikasniji stilovi ponašanja lidera, ponovo nisu dali sasvim jasne i univerzalne preporuke. Jednostavno, neki stilovi su dobri u jednim uslovima, dok u nekim drugim uslovima veću efikasnost pokazuju drugi liderski stilovi. Prema Tako se, konačno, došlo do prepoznavanja potrebe da se u istraživanja liderstva uključe i situacioni faktori, odnosno, postaje aktuelan kontingentni pristup liderstvu. Ovaj pristup pretpostavlja da ne postoji jedan najbolji stil liderstva, već da efikasnost stila zavisi od specifičnih uslova ili situacija sa kojom se organizacija suočava (Grubić Nešić, 2008).

Postoji veći broj modela u okviru kontingentnog pristupa. Generalno, može se reći da autoritarni stilovi i stilovi orijentisani na zadatke mogu doneti dobre rezultate u uslovima kada postoje rutinski i jednostavni zadaci, stabilno okruženje, zaposleni sa pretežno niskom obrazovnom strukturom, jednostavno merenje rezultata rada. Suprotno tome, stilovi koji preferiraju demokratski pristup i orijentaciju na međuljudske odnose, efektivni su u situacijama kada postoje složeni zadaci, dovoljno vremena za njihovo rešavanje, zahtevi za kreativnošću i zaposleni sa pretežno visokom obrazovnom strukturom (Janićijević, 2008).

4.3.5. Harizmatično liderstvo

Reč harizma u početku se koristila kako bi se opisao poseban dar koji imaju neki pojedinci, a koji im omogućava da ostvaruju izuzetne rezultate (Northouse, 2008). Poznatu definiciju harizme dao je Weber (prema Robbins, Judge, 2009), koji navodi da je harizma posebna lična osobina koja osobi daje nadljudske i izvanredne moći, a poseduje je samo mali broj ljudi, božanskog je porekla i zbog te osobine drugi tretiraju nekog čoveka kao lidera.

Robert House je bio jedan od prvih naučnika koji je izučavao harizmatično liderstvo u kontekstu organizacionog ponašanja. House (1976) u vezi harizmatičnog liderstva navodi sledeće:

- Osobine ličnosti harizmatičnog lidera su dominantnost, želja za ostvarivanjem uticaja, samopouzdanje, jake moralne vrednosti.
- Ponašanja harizmatičnog lidera su takva da predstavlja snažan uzor, pokazuje kompetentnost, postavlja ciljeve, ima visoka očekivanja, pouzdan je, motiviše.
- Uticaj harizmatičnog lidera na sledbenike je takav da izaziva veru u ideologiju lidera, bespogovorno prihvatanje, naklonost prema lideru, poslušnost, emocionalnu uključenost, snažno poverenje.

Efektivnost harizmatičnog liderstva privlači značajnu pažnju istraživača. Prema (Robbins, Judge, 2009), veći broj istraživanja pokazuje pozitivne korelacije između harizmatičnog liderstva i poslovnih performansi, ali postoje isto tako, sve snažnije potvrde da se u vezi sa efektima harizmatičnog liderstva ne mogu izvoditi opšti zaključci, već da efektivnost ovog koncepta liderstva zavisi od situacije.

Shamir i Howell (1999), takođe, ukazuju na to da harizmatično liderstvo može da bude korisno u nekim situacijama, ali i da bude nepovoljno u nekim drugim situacijama. Oni navode i okolnosti u kojima harizmatično liderstvo može da nastane sa većom verovatnoćom:

- U uslovima turbulencije i krize postoji veća šansa za pojavu harizmatičnog liderstva.
- Slično prethodnom, veća je mogućnost da harizmatično liderstvo nastane u okolnostima koje nisu stabilne sa psihološkog aspekta.
- Harizmatično liderstvo ima veću šansu da se pojavi u dinamičkom poslovnom okruženju, koje zahteva i omogućava razvoj novih pravaca strategijskog delovanja lidera.
- Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati kada postoje kompleksni zadaci.
- Harizmatično liderstvo verovatnije će nastati kada postoje ambiciozni i visoki ciljevi.
- Novi lideri imaju veće šanse da budu harizmatični, nego lideri koji su duže vremena u organizaciji.
- Novi lider ima veće šanse da bude harizmatičan, ako je pre njega na čelu organizacije bio lider koji nije bio harizmatičan.

Jedna od dilema, u vezi harizmatičnog liderstva, jeste da li harizmatično liderstvo ima neke negativne aspekte? Prema (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012), harizmatično liderstvo je rizično iz sledećih razloga:

- harizmatični lideri izazivaju radikalne promene u strategiji i/ili organizacionoj kulturi, što može biti nepotrebno, pogrešno ili rizično;
- harizmatični lideri često donose rizične odluke, koje mogu dovesti do velikih neuspeha i gubitaka;
- harizmatični lideri imaju verne sledbenike, ali često stvaraju i velike protivnike.

Robbins i Judge, (2009) navode i sledeće probleme harizmatičnog liderstva:

- harizmatični lideri često deluju u skladu sa svojim ličnim interesima, koje stavljaju iznad organizacionih;
- pošto ne trpe kritiku, harizmatični lideri često se okružuju poltronima, što stvara klimu u kojoj se ljudi boje da iskažu neslaganje sa liderom;
- harizmatični lideri ponekada prelaze granicu etičnog ponašanja.

Zaključak u vezi harizmatičnog liderstva bi se mogao sažeti u sledećem: harizmatično liderstvo može biti veoma inspirativno i podstaći ostvarivanje vrhunskih rezultata, ali treba biti oprezan sa ovim liderskim stilom zato što lako može da ispolji svoje negativne strane.

4.3.6. Transakciono i transformaciono liderstvo

Burns (1978) je prvi uočio i razradio razlike između transakcionog i transformacionog liderstva. Transakcioni lideri veoma vode računa o izvršavanju zadataka i performansama zaposlenih. U tu svrhu, oni koriste nagrađivanje i kažnjavanje zaposlenih, kako bi ih motivisali za ispunjavanje zacrtanih poslovnih učinaka. Za transakcionog lidera stvari funkcionišu jednostavno: lider objasni zaposlenima koji su ciljevi, očekivani rezultati, potencijalne nagrade i kazne, a zatim, zaposleni koji ispunjavaju svoje zadatke dobijaju određene nagrade, a zaposleni koji ne ispunjavaju svoje zadatke (kvalitativno ili kvantitativno) dobijaju određene kazne (koje lider smatra za primerene).

Za transakcione lidere, mogu se nabrojati sledeće karakteristike:

- Osobine i ponašanja transakcionih lidera karakterišu: uslovno nagrađivanje, upravljanje putem izuzetaka (aktivno), upravljanje putem izuzetaka (pasivno), laissez - faire (odriče se odgovornosti, izbegava donošenje odluka) (Bass, 1990).
- Transakciono liderstvo je korisno u slučajevima kada lider brine za dostizanje ciljeva.
- Transakcioni lideri koriste sistem “štapa i šargarepe” za ostvarivanje željenih ciljeva (Bass, 1997).
- Transakcioni lider ne očekuje nikakvu inovativnost i kreativnost od zaposlenih u procesu izvršavanja zadataka (Hartog, Van Muijen, 1997).
- Za razliku od transformacionih, transakcioni lideri se ne bave individualnim potrebama sledbenika i ne brinu za njihov lični razvoj (Northouse, 2008).
- Transakcioni lideri inspirišu sledbenike prema smeru utvrđenih ciljeva, tako što objašnjavaju zahteve njihovih uloga i zadataka (Robbins, Judge, 2009).
- Transakciono liderstvo odgovara logici autoritarnog lidera (Petković, Jovanović, 2002).

Na bazi prethodnog, opravdano se može postaviti pitanje: zašto sledbenici slušaju transakcione lidere? Transakcioni lideri uticaj i moć crpe iz jednostavne činjenice da sledbenici prepoznaju sopstveni interes ako ih slušaju i štetu ako to ne rade. Dakle, transakcioni lideri motivišu zaposlene tako što im ukazuju na njihove lične interese, i sa sigurnošću smatraju da je to zaposlenima dovoljno kako bi uspešno radili svoj posao. Transakcionim liderima, u stvari, ne pada na pamet da bi zaposleni mogli da imaju i neke druge potrebe, na primer, da ih neko sasluša, razume, podrži, stimuliše intelektualno i sl.

Burns (1978), takođe, prvi uvodi koncept transformacionog liderstva. On je uočio da transformacioni lideri, putem inspiracije i motivacije, modifikuju verovanja i stavove zaposlenih. Burns, istovremeno, pravi razliku između liderstva i moći, zato što smatra da lider mora da uvažava potrebe sledbenika.

Suština transformacionog liderstva je u uvažavanju zaposlenih i razumevanju njihovih potreba i motiva, ali i inspirisanju zaposlenih kako bi prevazišli redovne radne zadatke i ostvarili više od očekivanog. U procesu transformacionog liderstva lider se bavi sledbenicima i stvara relacije sa njima, pri čemu se podiže motivacija svih učesnika procesa: i lidera i sledbenika. Sledbenici dobijaju podršku i imaju priliku da razviju svoje intelektualne i stručne potencijale.

Za transformacione lidere, mogu se nabrojati sledeće karakteristike:

- Osobine i ponašanja transformacionih lidera karakterišu: harizma, inspiracija i motivacija, intelektualna stimulacija i individualna pažnja i podrška (Bass, 1990).
- Transformaciono liderstvo predstavlja proces u kome dolazi do menjanja ljudi, transformacije u smislu emocija, vrednosti, etike, standarda, dugoročnih ciljeva (Northouse, 2008).
- Transformacioni lideri inspirišu sledbenike da nadvladaju svoje lične interese i sposobni su da duboko i snažno utiču na njih (Robbins, Judge, 2009).
- Transformacioni lideri redefinišu stvarnost, pomeraju granice mogućeg i snagom svoje ličnosti čine da zaposleni prihvataju i razvijaju inovacije (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012).
- Transformacioni lideri ohrabruju i motivišu zaposlene, utiču na njihova verovanja, vrednosti, stavove i ponašanja, tako da zaposleni svojim učinkom premašuju benefite i nagrade koje dobijaju za svoj rad.
- Transformacioni lideri vode računa o individualnim potrebama i ličnom razvoju zaposlenih, svakom zaposlenom pristupaju individualno na primeren i fer način. Sve to doprinosi stvaranju bliskih odnosa sa zaposlenima, kao i tome da se zaposleni osećaju posebno, motivisano i ohrabreno.
- Transformacioni lideri su proaktivni lideri, deluju tako što upravljaju promenama, podižu svest zaposlenih o potrebi da se prihvataju promene, ukazuje na koristi od promena i pružaju podršku u postizanju izuzetnih ciljeva (Islam, Furuoka, Idris, 2021).

Tendencija u liderstvu jeste da se uobičajeno prave komparacije između transformacionog i transakcionog liderstva (Feranita, Nugraha, Sukoco, 2020). Na bazi navedenog, sasvim je logično što transformaciono liderstvo u literaturi dobija prednost nad transakcionim liderstvom. Brojne reference

ukazuju na pozitivne efekte transformacionog liderstva na organizacione i poslovne performanse, na primer (Howell, Neufeld, Avolio, 2005; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001; Ensley, Pearce, Hmieleski, 2006), kao i na zadovoljstvo zaposlenih i namere o napuštanju organizacije, na primer (Green, Miller, Aarons, 2013; Cheng, Bartram, Karimi, Leggat, 2016; Zhu, Wang, Zheng, Liu, Miao, 2012; Hinduan, Wilson-Evered, Moss, Scannell, 2009).

Istraživanje među zaposlenima u virtuelnim timovima, u IT sektoru u Indiji, pokazuju da su transformaciono liderstvo i organizaciona kultura pozitivno i značajno povezani sa upravljanjem promenama (Kaur Bagga, Gera, Haque, 2022). Transformaciono liderstvo i organizaciono građansko ponašanje doprinose da zaposleni u malim i srednjim preduzećima rado prihvate dobrovoljni rad, u cilju napretka preduzeća (Qalati, Zafar, Fan, Sánchez Limón, Khaskheli, in press). Takođe, transformaciono liderstvo značajno i pozitivno utiče na stavove i ponašanja zaposlenih (Gao, Murphy, Anderson, 2020) i organizaciono građansko ponašanje (Koo, Lee, 2021).

Istraživanje studentske percepcije liderstva od strane nastavnika, pokazalo je da transformaciono liderstvo nastavnika ima pozitivnu vezu sa zadovoljstvom studenata i negativnu vezu sa frustracijom studenata, dok je transakciono liderstvo nastavnika ispoljilo pozitivnu vezu sa frustracijama studenata (Moreno-Casado, Leo, López-Gajardo, García-Calvo, Cuevas, Pulido, 2022). Transformaciono liderstvo ima jači efekat na uspeh projekta nego transakciono liderstvo (Abbas, Ali, in press).

Međutim, ne treba potpuno odbaciti transakciono liderstvo kao nefektivno, naročito u delu nagrađivanja, što potvrđuju i neke reference, na primer (Hofmann, Jones, 2005; Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003). Prema Abdelwahed, Soomro i Shah (2022), transakciono liderstvo ima pozitivne i značajne efekte na preduzetničku strast i performanse zaposlenih. Takođe, Robbins i Judge (2009) ističu da najbolji lideri, treba da imaju, ne samo osobine transformacionih lidera, već i osobine transakcionih lidera.

Još treba ukazati na jednu teorijsku dilemu: da li je transformaciono liderstvo isto što i harizmatično liderstvo? Nema sumnje da su ova dva koncepta slična. Sličnost je u tome što oba koncepta imaju lidere koji nadahnjuju i inspirišu svoje sledbenike rečima, idejama i ponašanjima (Robbins, Judge, 2009). Neki autori smatraju da razlike između transformacionog i harizmatičnog liderstva postoje, ali da su skoro zanemarljive (House, 1976; Yukl, 1999; Conger, Kanungo, 1987).

S druge strane, postoje mišljenja da razlike i nisu toliko zanemarljive. Tako, neki autori (Bass, 1985; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001) smatraju da je harizma samo jedna od komponenti transformacionog liderstva. U skladu sa tim, prema (Ivancevich, Matteson, 2002), transformacioni lideri, osim harizme, treba da imaju i: veštine ocenjivanja, komunikacione sposobnosti, osećaj za druge, sposobnost artikulisanja vizije i razumevanje za nedostatke u veštinama kod zaposlenih.

4.3.7. Autentično liderstvo

Autentično liderstvo može se sresti i pod nazivom istinsko liderstvo. Fokus ovog stila liderstva je na samom lideru, koji isto tako, treba da bude autentičan. Autentično liderstvo može se definisati kao proces koji polazi od pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacionog konteksta, a rezultuje visokim samosvesnim i samoregulacionim pozitivnim ponašanjem lidera i zaposlenih, ubrzavajući lični razvoj učesnika procesa (Luthans, Avolio, 2003, str. 243).

Autentični lider pokazuje nadu, poverenje, pozitivne emocije, optimizam, transparentnost u odnosima, kao i moralnu i etičnu orijentaciju ka budućnosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004).

Prema (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008,), autentično liderstvo ima četiri komponente:

1. Samosvesnost - razumevanje sopstvenih snaga i slabosti, ali i poznavanje kako te snage i slabosti utiču na druge ljude.
2. Uravnoteženo (balansirano) postupanje - objektivna analiza svih relevantnih informacija pre donošenja odluke.
3. Transparentnost u odnosima - otvoreno deljenje svojih razmišljanja i osećanja sa zaposlenima.
4. Usvajanje moralne perspektive - samoregulacija u smislu moralnih standarda i vrednosti.

Autentični lider poznaje sebe, poznaje svoja uverenja i vrednosti, iskren je, priznaje svoje nedostatke, otvoreno nastupa i komunicira sa drugim ljudima, nesebično razmenjuje informacije, a radi u skladu sa onim šta govori i onim u šta zaista veruje. Prema tome, autentični lider je iskren, pouzdan, otvoren, nesebičan i etičan, dakle, autentičan. Zbog svega toga, jasno je da ovakav lider ima i zasluži poštovanje i poverenje sledbenika, pri čemu to poštovanje i poverenje nije iracionalno kao kod harizmatičnog liderstva, već se bazira na realnim ljudskim kvalitetima autentičnog lidera (Robbins, Judge, 2009).

Autentični lider nesumnjivo je i odgovoran. Odgovorno liderstvo se definiše kao liderov etički čin ohrabivanja zaposlenih, interakcije sa zaposlenima i ubeđivanja zaposlenih da učestvuju u odgovornosti, razvoju i promenama (Yafi, Tehseen, Haider, 2021). Odgovorno liderstvo pozitivno i značajno utiče na ponašanje koje uključuje razmenu znanja u organizaciji (Haider, Akbar, Tehseen, Poulova, Jaleel, 2022).

4.4. LMX TEORIJA

Teorija razmene lider - član (leader - member exchange theory, LMX theory) liderstvo posmatra kao proces u kome centralno mesto pripada interakcijama između lidera i sledbenika (Northouse, 2008). Ovde se pažnja posvećuje ne samo liderima, već i sledbenicima, zatim odnosima između lidera i sledbenika, a takođe i razlikama koje se javljaju u odnosima između lidera i pojedinih sledbenika.

Prva istraživanja u okviru LMX teorije usmeravala su pažnju na razliku u razmeni koju lider ostvaruje sa pojedinim zaposlenima (Northouse, 2008). LMX teorija bazira se na pretpostavci da lideri razvijaju jedinstvene jedan-na-jedan relacije sa svakim zaposlenim (Kinicki, Kreitner, 2006). Takođe, iz iskustva i prakse, jasno je da lideri ne tretiraju sve zaposlene na jednak način: jedan isti lider prema nekim zaposlenima može biti veoma blagonaklon, dok prema drugima može biti veoma strog i bezosećajan (Ivancevich, Matteson, 2002). U osnovi, lideri svoje sledbenike obično dele u dve grupe: unutrašnja grupa (in-group) i spoljašnja grupa (out-group).

Sa članovima unutrašnje grupe lideri ostvaruju mnogo bliskiju saradnju i razvijaju snažnije relacije. Lider se bolje slaže i bolje razume sa članovima unutrašnje grupe. Sa ovim zaposlenima lider više radi, više komunicira, više se oslanja se na njih, ima veće poverenje u ove zaposlene i provodi više vremena sa njima. Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), članovi unutrašnje grupe dobijaju izazovnije zadatke i nagrade od značaja, a članovi unutrašnje grupe su zadovoljniji poslom, ostvaruju bolje radne performanse i pokazuju veću naklonost aktuelnoj organizacionoj kulturi.

Suprotno tome, spoljašnja grupa ima niži nivo razmene sa liderom, a sa članovima ove grupe lider manje komunicira, smatra ih manje kompetentnim, ne očekuje od njih visoke performanse ni lojalnost, a odnosi se svode na ono što je propisano formalnim radnim ugovorom (Sajfert, Adžić, Cvijanović, 2012). Prema (Ivancevich, Matteson, 2002), članovi spoljašnje grupe su od strane lidera prepoznati kao osobe sa kojima ne voli da sarađuje, oni dobijaju manje izazovne zadatke, manje podrške, a posle nekog vremena ovim članovima postaje dosadno i pokazuju namere za odlaskom iz organizacije.

Jedno od glavnih pitanja je kako i na osnovu čega lider bira članove unutrašnje grupe. Klasifikacija sledbenika na članove unutrašnje i spoljašnje grupe odvija se na samom početku odnosa i prilično je stabilna tokom vremena (Janićijević, 2008). Prema (Northouse, 2008), često se sami sledbenici

nametnu lideru svojim zalaganjem, preuzimanjem odgovornosti, obavljanjem poslova i preko svojih redovnih dužnosti. Zauzvrat, lider ovakve sledbenike promovise u svoju unutrašnju grupu i daje im razne privilegije. Suprotno tome, ukoliko sledbenici ne pokazuju želju da se dodatno angažuju, oni će verovatno postati deo spoljašnje grupe.

Ipak, ne može se reći da neko postaje član unutrašnje grupe samo ako pokazuje volju da to i postane. Ovde se, naravno, pita i lider. Yukl (2002) ističe da odnos lidera prema sledbeniku zavisi od toga kako je lider procenio sledbenika: kao stručnog i lojalnog ili nestručnog i nelojalnog. Prema (Janićijević, 2008), moguće je da lider za članove unutrašnje grupe bira zaposlene koji su mu slični po nekim osobinama, zatim koji su ekstrovertni i visoko kompetentni.

Nakon istraživanja razlika u razmeni lidera sa članovima unutrašnje i spoljašnje grupe, usledila su istraživanja sa fokusom na povezanost LMX teorije sa efektivnošću u organizacijama. Rezultati ovih istraživanja, generalno, pokazali su da kvalitetan LMX odnos doprinosi većem zadovoljstvu i boljim performansama, kako zaposlenih, tako i lidera (Northouse, 2008). Slično tome, prema (Kinicki, Kreitner, 2006), postoji značajna relacija između kvaliteta LMX odnosa i ishoda vezanih za posao.

Prema (Northouse, 2008), snage, odnosno, dobre strane LMX teorije su:

1. LMX teorija je logična, realno se dešava u praksi i doprinosi razumevanju procesa liderstva.
2. LMX teorije jedina razmatra koncept dvosmernih odnosa u liderskom procesu.
3. LMX teorija ističe značaj komunikacije u liderstvu.
4. LMX teorija ukazuje liderima na značaj izbora članova unutrašnje grupe, kao i na neophodnost pravednog izbora članova unutrašnje grupe, bez predrasuda u vidu religije, rase, pola, godina starosti, subjektivnih procena i dr.
5. Pokazano je da kvalitetni LMX pozitivno utiču na poslovne rezultate.

Prema (Northouse, 2008), slabosti, odnosno, loše strane LMX teorije su:

1. LMX teorija podržava formiranje privilegovanih grupa u organizaciji, što stvara osećaj nepravdnosti i diskriminacija. Iako je ova pojava praktično neophodna, a često i korisna, ostaje utisak da sam koncept nameće određenu neravnopravnost.
2. Osnovne ideje LMX teorije nisu dovoljno razvijene, pa tako nije najbolje objašnjeno kako se zapravo stvara visokokvalitetna razmena, i kako se i pomoću kojih mehanizama razvija poverenje i poštovanje u odnosima lidera i sledbenika.
3. Merenje LMX odnosa je problematično zato što nisu korišćene dvosmerne mere za analizu procesa, korišćene su različite skale usled čega su rezultati teško uporedivi, skalama nedostaje validnost sadržaja pa se merenje ne odvija prema prvobitnim zamislima.

U referenci (Kinicki, Kreitner, 2006), navode se predlozi konsultanata u oblasti menadžmenta za prevazilaženje nepovoljnog LMX odnosa, kao i njegovo unapređenje:

1. Zaposleni treba da ostanu fokusirani na ciljeve svoje organizacione jedinice i da optimistično gledaju na svoje sposobnosti za ostvarivanje tih ciljeva. Lider koji ne podržava zaposlene samo je jedna prepreka koja će biti prevaziđena.
2. Zaposleni ne treba da postanu nemoćne žrtve, već da sami sebe osnaže za obavljanje i završavanje poslova.
3. Raspoložive snage zaposleni treba da usmere na okolnosti koje mogu da kontrolišu i na koje mogu da utiču, kao i da izbegavaju okolnosti koje ne mogu da kontrolišu.
4. Zaposleni treba da poboljšaju odnos sa svojim menadžerom. Prvo treba da ispituju nivo poverenja sa svojim menadžerom, a zatim da ga unaprede kroz učestaliju i efektivniju komunikaciju.
5. Zaposleni treba da imaju autentičan, respektabilan i odlučan pristup u rešavanju nesporazuma sa svojim nadređenim.

Menadžeri i lideri treba da obrate pažnju na jednu značajnu stvar. Ukoliko zaposleni dobije šansu da govori i iskaže svoje mišljenje, to je samo jedan deo komunikacionog procesa između zaposlenih i supervizora. Za zaposlene je važna njihova percepcija o tome da li ih supervizor aktivno sluša (Lloyd, Boer, Keller, Voelpel, 2015).

4.5. ETIČNO LIDERSTVO

4.5.1. Značaj etičnog liderstva

Prema (Northouse, 2008), teorijska razmatranja etike započinju još u Staroj Grčkoj, u radovima Platona i Aristotela. Tako i reč etika potiče iz grčke reči *ethos*, što znači “običaj”, “ponašanje” ili “karakter”. Etika se bavi ispitivanjem ispravnosti i društvene prihvatljivosti pojedinih vrednosti, ponašanja, morala pojedinaca, motiva pojedinaca. Teorija u oblasti etike daje sistem pravila i principa za procenu da li je nešto dobro ili loše, ispravno ili pogrešno, u nekim datim uslovima i datoj situaciji (Northouse, 2008).

Etika ima svoje istaknuto mesto u poslovnim organizacijama i menadžmentu. Etika je jedan od preduslova održivog poslovanja (Chan, Ananthram, 2020). Dutta, Mishra i Budhwar (in press) ukazuju na značaj etičnog ponašanja među zaposlenima. Isto tako, etika je veoma značajna u kontekstu liderstva i ima mnoge dodirne tačke sa liderstvom (Robbins, Judge, 2009). U tom smislu, etika se bavi istim pitanjima, ali vezano za lidera: osobine lidera, ponašanje lidera, moral lidera, primena etičkih principa pri donošenju odluka i dr. Zapravo, pitanja etičnog ponašanja lidera prisutna su u ljudskom društvu od najstarijih vremena. Međutim, u naučnom i teorijskom smislu, oblast etičnog liderstva dobila je iznenađujuće malo interesovanja (Robbins, Judge, 2009) i još uvek je nedovoljno istražena (Northouse, 2008).

Samim tim što lider vrši uticaj na druge ljude radi postizanja zajedničkih ciljeva, stavlja lidera u položaj da ima određenu odgovornost, ne samo za postizanje željenih rezultata, već i za to kako njihov stil liderstva utiče na sledbenike. Generalno, lideri imaju etičnu odgovornost da se prema svojim zaposlenima ophode dostojanstveno, iskreno i uz uvažavanje, kao i da vode računa da se organizacione vrednosti uspostave i poštuju (Northouse, 2008).

Robbins i Judge (2009) ističu značaj etičnosti sredstava kojima lideri ostvaruju svoje ciljeve, kao i sam sadržaj tih ciljeva. Zbog toga se o uspehu nekog lidera mora suditi i iz perspektive sredstava kojima se služio kako bi postigao taj uspeh.

Iako istraživanja u oblasti etičnog liderstva nisu brojna, ona nedvosmisleno potvrđuju pozitivne efekte etičnog ponašanja lidera. U referenci (Wang, Yang, 2016) navodi se da je poslovna etika ključna za uspeh organizacije, a etično liderstvo, ne samo da snažno utiče na funkcionisanje organizacije, već predstavlja i odlučujući faktor za akcije i ponašanje zaposlenih. Prema (Babalola, Stouten, Euwema, 2016), etično liderstvo pojačava samopouzdanje zaposlenih, pomaže u prihvatanju promena i redukuje namere za napuštanjem organizacije.

Takođe, značajno je ugrađivati etičke principe u poslovanje i kulturu organizacije. Unapređenje poslovne etike i korporativne društvene odgovornosti, usko je povezano sa izgradnjom kvalitetnijih stavova o radu (Valentine, Godkin, 2017). Korporativna kultura, pojačana etičkim vrednostima i drugim pozitivnim poslovnim praksama, verovatno će obezbediti povoljnije radne performanse zaposlenih (Valentine, Godkin, Fleischman, Kidwell, 2011). Negovanje etičkih vrednosti u organizaciji podstiče menadžere i supervizore da ostanu u organizaciji (Kangas, Kaptein, Huhtala, Lämsä, Pihlajasaari, Feldt, 2018).

Northouse (2008) izdvaja nekoliko značajnih i zanimljivih gledišta nekih poznatih autora u oblasti etičnog liderstva:

1. Heifitz smatra da liderstvo podrazumeva korišćenje autoriteta, kako bi lideri pomogli sledbenicima da se suoče sa teškim pitanjima. Lideri treba da podrže sledbenike u teškim situacijama, odnosno da pokažu poverenje, brižnost i saosećanje. Tako će sledbenici dobiti neophodnu sigurnost za prevazilaženje teških i konfliktnih situacija.
2. Burns smatra da je etičnost najvažnija karakteristika liderskog procesa i da lideri treba da se bave sledbenicima. Pri tome, Burns naglašava značaj transformacionog liderstva, koje upravo treba da pomogne sledbenicima da prihvate veći stepen moralne odgovornosti.

3. Greenleaf je razvio pristup pod nazivom liderstvo u službi drugih (servant leadership). Lideri koji primenjuju ovaj pristup treba da se ponašaju altruistički, da budu pažljivi prema zaposlenima, da brinu o njima, da saosećaju sa njima, da im pomažu da budu kompetentniji, da ih saslušaju, da otklanjaju nejednakosti i društvene nepravde.

Zajedničko za ova tri gledišta je to što odnos lider - sledbenik stavljaju u centar etičnog liderstva, kao i to što ističu da lideri moraju da vode računa o potrebama svojih sledbenika (Northouse, 2008).

4.5.2. Teorije o etici u liderstvu

Prema (Northouse, 2008), teorije o etici, u smislu etičnog liderstva, mogu se podeliti na sledeći način:

1. Teorije o ponašanju lidera. Ove teorije se dalje dele na:
 - a) Teleološke teorije. Ove teorije pokušavaju da odgovore ne pitanje šta je ispravno, a šta pogrešno. Kako bi se dobio odgovor na ovo pitanje, teleološke teorije posmatraju rezultate, odnosno posledice nekog delovanja. Tako, ako su posledice nekog ponašanja dobre, onda je i to ponašanje dobro. Teleološke teorije razlikuju tri osnovna pristupa u oceni etičnosti nekog ponašanja:
 - Etički egoizam. Lider se ponaša tako da teži da ostvari ono što je najbolje za sebe lično. Ovo ponašanje je blisko transakcionim liderima.
 - Utilitarizam. Lider se ponaša tako da teži da ostvari ono što je najbolje za najveći broj ljudi.
 - Altruizam. Lider se ponaša tako da teži da ostvari ono što je najbolje za druge ljude, čak i ako je to suprotno njegovim ličnim interesima. Ovo ponašanje je blisko autentičnim i transformacionim liderima.
 - b) Deontološke teorije. Prema ovim teorijama, neko ponašanje je etično, ne samo ako su posledice tog ponašanja dobre, već i ako se to ponašanje etično sprovodi. Dakle, nezavisno od rezultata neke aktivnosti, važno je biti iskren, držati reč, biti pravedan i poštovati druge ljude.
2. Teorije o karakteru lidera. Ove teorije baziraju se na to kakvi su lideri kao ljudi, kakvi su njihovi kvaliteti. Prema tome, suština nije u tome šta lideri čine, već kakvi treba da budu. Još je Aristotel ukazivao da moralna osoba poseduje vrline, kao što su: hrabrost, umerenost, velikodušnost, samokontrola, iskrenost, društvenost, skromnost, korektnost i pravičnost (Velasquez, 1992, prema Northouse, 2008). Za ove vrline je važno da se usvoje u ranom detinjstvu, da se primenjuju i praktično postanu navika i podrazumevano, usvojeno ponašanje.

4.5.3. Principi etičnog liderstva

Osnovni principi etičnog liderstva su: (prema Northouse, 2008)

1. Poštovanje drugih. Za lidere je važno da poštuju svoje sledbenika, a to znači da se odnose prema njima kao prema ljudskim bićima, a ne kao izvršiteljima koji su tu samo da bi organizacija (i lider) ostvarili zacrtane ciljeve.
2. Služenje drugima. Lideri treba da budu altruisti, da na prvo mesto stavljaju dobrobit sledbenika i postizanje opšteg dobra.
3. Pravično postupanje. Lideri treba da se odnose jednako prema svojim zaposlenima, osim kada postoje jasni, definisani i opravdani razlozi za različito tretiranje pojedinaca. To se posebno odnosi na kažnjavanje i nagrađivanje.
4. Pokazivanje iskrenosti. Lideri moraju da budu iskreni, da govore istinu. U suprotnom, doći će do nepoverenja sledbenika u lidera, koji tada gubi autoritet. Osim toga, iskrenost podrazumeva i otvorenost lidera prema zaposlenima i da pravovremeno iznosi celovite činjenice.
5. Izgradnja zajednice. Lideri treba da deluju na dobrobit čitave zajednice, kao i da uzimaju u obzir interese čitave zajednice. To znači da lider i sledbenici treba da su saglasni sa postavljenim ciljevima. Niko od sledbenika ne sme da bude primoran na nešto.

U referenci (Wilcox, Cameron, 2009), navodi se test od četiri jednostavna pitanja za proveru etičnosti neke odluke:

1. Da li je istina?
2. Da li je odluka fer prema svim zainteresovanim stranama?
3. Da li će odluka doprineti izgradnji dobre volje i jačeg prijateljstva?
4. Da li će svi zainteresovani imati koristi od takve odluke?

Za stvaranje etičnije organizacione kulture, Robbins i Judge (2009) predlažu da rukovodstvo organizacije primeni kombinaciju sledećih postupaka:

- Budite vidljiv uzor.
- Saopštite etička očekivanja.
- Obezbedite etičku obuku.
- Jasno nagradite postupke koji su etični i kaznite postupke koji nisu etični.
- Obezbedite mehanizme zaštite ukoliko neki zaposleni ukažu na neetično ponašanje.

4.6. ZADOVOLJSTVO POSLOM

4.6.1. Definisanje zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom jedan je od osnovnih i najvažnijih stavova o poslu, koje zaposleni ljudi imaju. Zapravo, kada se govori o stavovima prema poslu, često se misli na zadovoljstvo poslom (Robbins, Judge, 2009). Osim zadovoljstva poslom, treba pomenuti još dva važna stava o poslu: uključenost u posao i posvećenost organizaciji. Prema (Robbins, Judge, 2009), zadovoljstvo poslom može se definisati kao pozitivan stav o sopstvenom poslu, koji proističe iz ocene karakteristika tog posla. Praktično, ako neki pojedinac ima pozitivna osećanja prema svom poslu, on će ispoljavati i veće zadovoljstvo poslom, i obrnuto: ako neki pojedinac ima negativna osećanja prema svom poslu, on će ispoljavati i veće nezadovoljstvo poslom.

Zadovoljstvo poslom je jedna od afektivnih reakcija koju zaposleni imaju na svoj posao, i određuje se poređenjem stvarnih ishoda sa ishodima koje zaposleni priželjkuju (Hulin, Judge, 2003). Spector (1997) definiše zadovoljstvo poslom kao ličnu procenu svog posla i radnog konteksta, odnosno, kao stav koji odražava u kojoj meri ljudi vole ili ne vole svoj posao.

Zadovoljstvo poslom je afektivni ili emotivni odgovor na različite aspekte određenog posla (Kinicki, Kreitner, 2006). Prema tome, zadovoljstvo poslom nije jednodimenzionalni koncept: neka osoba može biti zadovoljna pojedinim elementima svog posla, a istovremeno nezadovoljna nekim drugim elementima istog tog posla.

Zadovoljstvo poslom jedan je od ishoda rada, koji je najviše istraživani i predstavlja pokazatelj subjektivnog blagostanja u kontekstu posla (Weiss, Weiss, Rudolph, Zacher, 2022). Slično tome, prema (Janićijević, 2008), zadovoljstvo poslom jeste najvažniji stav koji zaposleni imaju prema svom poslu, a uz to je i jedna je od najviše istraživanih tema u organizacionom ponašanju. Razlog za to je verovanje da su zadovoljni zaposleni ujedno i efikasni, odnosno, da se dobri poslovni rezultati mogu ostvariti samo sa zadovoljnim radnicima.

4.6.2. Uticaji na zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom zavisi od velikog broja faktora, ali se oni mogu svrstati u dve grupe: organizacioni i lični faktori zadovoljstva poslom. Organizacioni faktori zadovoljstva poslom su: (Janićijević, 2008)

1. Posao sam po sebi. Većina ljudi je zadovoljnija poslovima koji su raznoliki, kreativni i intelektualno izazovniji, nego poslovima koji su jednostavni, monotoni, predvidljivi i rutinski. Treba imati u vidu da jedan manji broj ljudi preferira upravo jednostavne i rutinske poslove.
2. Sistem nagrađivanja. Sa porastom plate i drugih nagrada, generalno, raste i stepen zadovoljstva poslom. Međutim, ono što je u većini slučajeva i važnije od same visine plate, jeste percipirana pravednost u nagrađivanju. Naime, zaposleni mogu imati relativno visoku platu, ali će biti vrlo nezadovoljni ako smatraju da je sistem nagrađivanja nepravedan i da forsira pojedince, naročito ako ti pojedinci nisu zaslužili povlašćen tretman. Dakle, pravednost u nagrađivanju je snažniji prediktor zadovoljstva poslom od same visine nagrade. Korisno je napomenuti da novac motiviše ljude, ali ono što čoveka motiviše, ne čini ga obavezno i srećnim (Robbins, Judge, 2009).
3. Prijatni radni uslovi. Zadovoljstvo poslom raste kada su bolji radni uslovi. Loši radni uslovi ne samo da stvaraju nelagodan osećaj tokom rada, već ometaju zaposlene da ostvare svoj maksimum na poslu. Osim toga, nepovoljni radni uslovi često se percipiraju kao nebriga rukovodstva za zaposlene, pa se nezadovoljstvo dodatno pojačava.
4. Kolege na poslu. Dobri odnosi sa kolegama na poslu i pozitivna socijalna atmosfera u radnom okruženju, takođe, značajno utiču na zadovoljstvo poslom. Ovde spadaju i odnosi sa neposrednim rukovodiocem: prisniji odnos sa šefom, česte pohvale i uzajamno uvažavanje, povećavaju zadovoljstvo poslom. Ovaj faktor posebno dolazi do izražaja kod ljudi koji nisu toliko zainteresovani za napredovanje na poslu i uspeh u karijeri. Takođe, u kolektivističkim kulturama, faktor dobre socijalne atmosfere na poslu ima snažniji uticaj na zadovoljstvo poslom, kao što je i logično.
5. Organizaciona struktura. Organizaciona struktura ima uticaj na zadovoljstvo poslom, ali taj uticaj u velikoj meri zavisi od nacionalne kulture u okviru koje preduzeće posluje. Tako na primer, u kulturama sa niskom distancom moći, zaposleni preferiraju decentralizovanu organizacionu strukturu, i takva situacija povećava njihovo zadovoljstvo poslom. Međutim, tamo gde postoji kultura visoke distance moći, radnici i ne očekuju decentralizaciju, pa takva organizaciona struktura ne bi dovela do značajnijih promena u njihovom zadovoljstvu. Osim toga, u kulturama sa visokim izbegavanjem neizvesnosti, zaposleni preferiraju organizacionu strukturu koja je stabilna i transparentna, što naravno, doprinosi većoj izvesnosti na poslu, a samim tim i većem zadovoljstvu.

Lični faktori zadovoljstva poslom su: (Janićijević, 2008)

1. Usklađenost ličnih interesovanja i posla. Neki ljudi imaju lična interesovanja, znanja i veštine bliske poslu kojim se bave. Oni jednostavno rade posao koji im odgovara i koji vole. Takvi zaposleni su sigurno zadovoljniji svojim poslom. Uticaj ličnih sklonosti je i indirektan: kada su ljudi talentovani za posao koji rade, oni tada ostvaruju i bolje rezultate na poslu, to zatim omogućava brže napredovanje i veće nagrade, a onda zadovoljstvo poslom dodatno raste.
2. Radni staž i starost. U najvećem broju slučajeva, može se reći da sa povećanjem dužine radnog staža i godina starosti, raste i zadovoljstvo poslom. Međutim, ovo se ne odvija po linearnoj funkciji. Na početku karijere do oko 30-tih godina, zadovoljstvo poslom intenzivno raste zato što dolazi do ubrzanog sticanja znanja i veština za posao, kao i napredovanja. Zatim u 40-tim godinama dolazi do određenog zasićenja i zastoja u mogućnostima za učenje i napredovanje. U drugoj polovini 50-tih godina, zaposleni shvataju da više ne mogu ništa značajno da promene, konačno prihvataju svoj posao, pa zadovoljstvo na poslu ponovo raste.
3. Pozicija i status. Viša pozicija i status u organizaciji, po pravilu donose i veće zadovoljstvo na poslu. Razlozi su jasni: viša pozicija donosi i veću platu, veću moć i uticaj, bolji status u društvu, pa je i zadovoljstvo veće.
4. Ukupno zadovoljstvo životom. Ako je čovek zadovoljan svojim životom, to će se pozitivno odražavati i na način obavljanja posla. Isto tako, postoji veza i u suprotnom smeru: zadovoljstvo poslom doprinosi povećanju ukupnog zadovoljstva životom. Prema (Robbins, Judge, 2009), pokazano je da osobe s negativnom ličnošću (na primer, mrzovoljne, kritične osobe) obično imaju i manje zadovoljstvo poslom.

U referenci (Ivancevich, Matteson, 2002), takođe, navede se razni uticaji na zadovoljstvo poslom. Većina tih uticaja prethodno je već opisana, ali se može primetiti još jedan:

- Sigurnost posla. Zadovoljstvo poslom raste u slučajevima kada pojedinac zna i oseća da mu je posao relativno siguran, kao i kada zna i oseća mu je radno mesto u organizaciji relativno zagarantovano.

Treba imati u vidu da na zadovoljstvo poslom utiču još neki faktori: (prema Janićijević, 2008)

- Vrsta nagrade. Neki zaposleni preferiraju novčane nagrade i visoku platu, dok drugi preferiraju neke druge nagrade, kao što su, na primer: mogućnost napredovanja, sticanja znanja, rad na kreativnim zadacima i dr. Suština je u tome koju vrstu nagrade zaposleni lično ceni i želi. Obično mladi stručnjaci daju prednost mogućnostima za sticanje znanja i napredovanje, u odnosu na visinu plate.
- Očekivanja od posla. Neki pojedinci nemaju visoka očekivanja od svog posla i oni će lakše biti zadovoljni. Isto tako, neko može da ima relativno visoku platu, ali ako on očekuje veću platu, ipak će biti nezadovoljan.

4.6.3. Značaj zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenih je važno zato što ima uticaj na brojne organizacione ishode. Tako, zadovoljstvo poslom povezano je sa sledećim ishodima: (Robbins, Judge, 2009)

1. Radne performanse zaposlenih (produktivnost). Uobičajeno se smatra da su zadovoljni radnici ujedno i produktivniji radnici. Neki istraživači su dovodili u sumnju ovu vezu, ali izgleda da se početna ideja održala. Postoje istraživanja koja potvrđuju ovu vezu. Jednostavno, evidentno je da su organizacije sa više zadovoljnih radnika efektivnije od organizacija sa manjim brojem zadovoljnih zaposlenih (Robbins, Judge, 2009).
2. Organizaciono građansko ponašanje (OGP). S obzirom da organizaciono građansko ponašanje podrazumeva da zaposleni pozitivno govore o organizaciji, pomažu drugima i premašuju redovna očekivanja na svojim poslovima, logično je pretpostaviti da će zadovoljstvo poslom pozitivno delovati na OGP. Istina, ova veza postoji, ali nije toliko snažna. Veza zadovoljstva poslom i OGP se značajno pojačava uz uvođenje kontrolne varijable pravednosti. Praktično, ako zaposleni percipira procedure, postupke i sisteme nagrađivanja kao pravedne, dolazi do razvoja poverenja. Poverenje zatim motiviše zaposlene da se ponašaju u skladu sa principima organizacionog građanskog ponašanja. Suprotno tome, percipirana nepravednost u nekom segmentu, svakako slabi zadovoljstvo poslom i umanjuje OGP.
3. Zadovoljstvo klijenata. Zadovoljstvo poslom zaposlenih u uslužnim delatnostima, svakako će pozitivno delovati i na zadovoljstvo klijenata (korisnika usluga). To se naročito odnosi na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa klijentima. Zadovoljni zaposleni imaju tendenciju da su nasmejani, opušteni, vedri, pristupačni, komunikativni i prijateljski raspoloženi. Jasno je da će klijenti biti zadovoljniji ako ih uslužuju takvi zaposleni. Osim toga, zadovoljni zaposleni verovatno neće napustiti organizaciju, pa će na taj način postajati iskusniji i bolji u svom poslu, pa će i njihova uslužnost biti kvalitetnija. To će, takođe, dovesti do povećanja zadovoljstva klijenata.
4. Apsentizam. Zadovoljstvo poslom ima negativnu korelaciju sa apsentizmom. Jačina ove korelacije je slaba do umerena. Praktično, povećanjem zadovoljstva poslom, dolazi do smanjenja odsustvovanja sa posla. Ono što umanjuje jačinu ove negativne korelacije jesu neke prateće okolnosti. Na primer, i zadovoljni radnici ponekad ne dođu na posao, naročito ako se u organizaciji tolerišu i odobravaju slobodni dani zbog produženog vikenda, privatnih obaveza, neiskorišćenog godišnjeg odmora i sl.
5. Fluktuacija. Zadovoljstvo poslom ima negativnu korelaciju i sa fluktuacijom, ali je ona jača nego kod apsentizma. Osim toga, fluktuacija je pod uticajem i brojnih drugih faktora: uslovi na tržištu rada, postojanje alternativa za zaposlenje, dužina staža zaposlenog u organizaciji i sl. Veza zadovoljstva poslom i fluktuacije, odvija se uz snažnu moderaciju radnih performansi zaposlenog. Praktično, stepen zadovoljstva poslom manje je važan za predviđanje fluktuacije kod zaposlenih sa visokim performansama. Naime, bolje radne performanse dovode do većih nagrada, ali i težnji menadžmenta da zadrži najbolje radnike, pa je kod takvih radnika fluktuacija manja (veza

zadovoljstva poslom i fluktuacije je ovde snažnije negativna, zato što je fluktuacija smanjena). Oni, dakle, ostaju u organizaciji, pre svega, zbog dodatnih pohvala i nagrada, a ne toliko zbog samog zadovoljstva poslom. Kod zaposlenih sa niskim performansama, dešava se da ne primaju dodatne nagrade i pohvale, čak im se suptilno sugerise odlazak iz organizacije, pa je kod takvih radnika fluktuacija veća (veza zadovoljstva poslom i fluktuacije je ovde slabije negativna, zato što je fluktuacija nešto veća). Ovi zaposleni, ako ostaju u organizaciji, to čine dominantno zbog zadovoljstva poslom, a ne zbog dodatnih nagrada, pošto ih nemaju.

6. Devijantno ponašanje na radnom mestu. Zadovoljstvo poslom ima negativnu korelaciju sa devijantnim ponašanjem na poslu. Što su ljudi zadovoljniji, devijantno ponašanje će biti manje. Suprotno tome, nezadovoljstvo na poslu, može dovesti do krađe na poslu, upotrebe sredstava zavisnosti, nemar, zanemarivanje posla i kolega, neprimereno druženje na poslu, kašnjenje, pa čak i verbalne i fizičke konflikte. Za menadžere je važno da otkriju sam izvor nezadovoljstva, a ne samo da kažnjavaju posledice.

Zadovoljstvo poslom ima uticaj na još neke radne i personalne varijable. U tabeli 4.2. prikazani su smer i jačina korelacija koje zadovoljstvo poslom ostvaruje sa različitim varijablama (ishodima) posla.

Tabela 4.2. Korelacije koje ostvaruje zadovoljstvo poslom sa ishodima posla (Kinicki, Kreitner, 2006)

Varijable povezane sa zadovoljstvom	Smer korelacije	Jačina korelacije
Motivacija	Pozitivan	Prosečna
Uključenost u posao	Pozitivan	Prosečna
Organizaciono građansko ponašanje	Pozitivan	Prosečna
Organizaciona posvećenost	Pozitivan	Jaka
Apsentizam	Negativan	Slaba
Kašnjenje, sporost	Negativan	Slaba
Napuštanje, fluktuacija	Negativan	Prosečna
Bolesti srca	Negativan	Prosečna
Percipirani stres	Negativan	Jaka
Radne performanse	Pozitivan	Prosečna
Zadovoljstvo životom	Pozitivan	Prosečna
Mentalno zdravlje	Pozitivan	Prosečna

Neka istraivanja pokazuju efekte zadovoljstva poslom u zdravstvenim organizacijama. Na primer, istraživanje sa stomatolozima u Japanu, pokazalo je povezanost između snažnog zadovoljstva poslom i spremnosti da se nauči više o struci, kao i spremnosti da se doprinese društvu (Naito, Suzuki, Shimazu, Yatabe, Takaesu, Watanabe, Hanioka, 2022). Kod medicinskih sestara povećano zadovoljstvo poslom povoljno utiče na izgaranje na poslu (burnout): umanjuje emocionalnu iscrpljenost i povećava lično ostvarenje (Heidari, Parizad, Goli, Mam-Qaderi, Hassanpour, 2022). Razmatranje značaja i uticaja zadovoljstva poslom može se zaključiti sledećim citatom: visok nivo zadovoljstva poslom kod zaposlenih može imati benefite na celokupne performanse preduzeća, dok nizak nivo zadovoljstva poslom može ugroziti funkcionisanje preduzeća (Galup, Klein, Jiang, 2008).

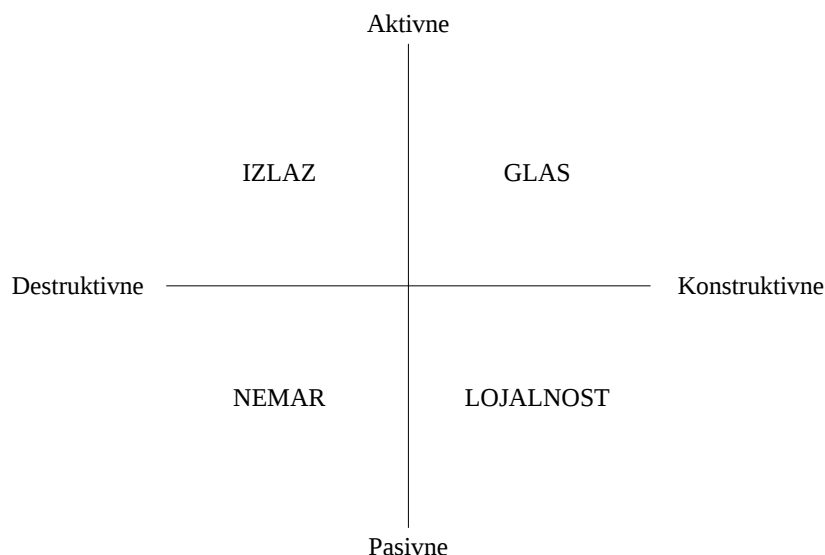
4.6.4. Reakcije na nezadovoljstvo poslom

U slučaju kada zaposleni nisu zadovoljni svojim poslom, oni to najčešće ispoljavaju na neki način. Pri tome, zaposleni obično imaju četiri tipa reakcije, koje se razlikuju prema dve dimenzije: konstruktivna / destruktivna i aktivna / pasivna. Tako nastaju pomenuta četiri tipa reakcije: (prema Robbins, Judge, 2009)

1. Izlaz. Ova reakcija kombinuje destruktivnu i aktivnu dimenziju. Zaposleni želi da napusti organizaciju, a to i čini kada nađe drugi posao.
2. Glas. Ova reakcija kombinuje konstruktivnu i aktivnu dimenziju. Zaposleni ulaže napore da se situacija popravi: predlaže poboljšanja, inicira razgovore sa nadređenima i sl.

3. Lojalnost. Ova reakcija kombinuje konstruktivnu i pasivnu dimenziju. Zaposleni sa optimizmom čeka da se stanje popravi. On ne čini ništa, ali veruje da će loše stanje proći i veruje da će organizacija i menadžment prevazići loš period. U međuvremenu, on čak brani organizaciju od eventualnih spoljnih kritika.
4. Nemar. Ova reakcija kombinuje destruktivnu i pasivnu dimenziju. Zaposleni se prepušta lošem stanju: ne veruje da će stvari biti bolje, ali nema snage ni da napusti organizaciju. On tako počinje da zanemaruje posao, često je odsutan sa posla, kasni, ne izvršava svoje dužnosti ni po obimu ni po kvalitetu, često greši i ne brine zbog toga i sl.

Navedene reakcije, kao kombinacije navedenih dvopolnih dimenzija, mogu se prikazati grafički, čime se dodatno objašnjava njihov odnos i priroda (slika 4.6).



Slika 4.6. Četiri tipa reakcije na nezadovoljstvo poslom (prema Robbins, Judge, 2009)

4.6.5. Merenje zadovoljstva poslom

Merenje zadovoljstva poslom mora, pre svega, da uvaži činjenicu da svaki posao ima veći broj aspekata (elemenata, dimenzija). Usled toga, postoje dva osnovna pristupa za merenje zadovoljstva poslom: (Robbins, Judge, 2009)

1. Merenje jedne globalne ocene, koja predstavlja ukupno zadovoljstvo poslom, bez podele posla na više aspekata. U ovoj varijanti, ispitaniku se postavlja pitanje, koje može da glasi: “Uzimajući sve u obzir, koliko ste zadovoljni svojim poslom?” Ispitanici odgovaraju zaokruživanjem broja na skali od 1 do 5, pri čemu ocena 1 označava odgovor “potpuno nezadovoljan”, a ocena 5 označava odgovor “potpuno zadovoljan”.
2. Merenje većeg broja ključnih elemenata posla (dimenzije posla). Ovaj pristup zahteva postavljanje većeg broja pitanja (stavki), koja se zatim svrstavaju u dimenzije. Obično su dimenzije vezane za platu, superviziju, saradnju sa kolegama, mogućnosti za napredovanje, dobijanje benefita, prirodu posla i dr.

Čini se da je drugi pristup kompletniji, kompleksniji i, prema tome, tačniji. Međutim, prema (Robbins, Judge, 2009), prvi i jednostavniji pristup daje jednako dobre rezultate kao i drugi, sveobuhvatniji pristup. Ono što je važno jeste da su oba pristupa veoma korisna i da svaki od njih ima određene prednosti: prvi je jednostavan i brz, a drugi može da ispita određene specifične aspekte posla i precizno ukaže menadžmentu kojim segmentima posla treba posvetiti veću pažnju.

4.6.6. Povećanje zadovoljstva poslom

Organizacije su svesne značaja povezanosti zadovoljstva poslom i brojnih, poželjnih organizacionih efekata (Ivancevich, Matteson, 2002). Na primer, zadovoljni i posvećeni zaposleni, između ostalog, imaju niže stope napuštanja organizacije, apsentizma, smanjeno devijantno ponašanje, a uz to, bolje obavljaju svoj posao (Robbins, Judge, 2009). Zbog toga bi menadžeri svakako trebali da podstiču pozitivne stavove prema poslu.

Menadžeri moraju da imaju na umu da visoka plata, sama po sebi, verovatno neće doprineti potpunom zadovoljstvu zaposlenih. Za postizanje visokog zadovoljstva zaposlenih, neophodno je, u prvom redu, obezbediti: intelektualno izazovan rad, ravnopravno nagrađivanje, radne uslove koji pružaju podršku zaposlenom i kolege pune razumevanja i podrške (Judge, Church, 2000). Međutim, neka istraživanja, na primer (Arvey, McCall, Bouchard, Taubman, Cavanaugh, 1994), pokazuju da menadžeri zapravo ne mogu značajno da kontrolišu faktore zadovoljstva poslom, već su oni velikim delom genetski određeni. Moglo bi se zaključiti da bi menadžeri, bez obzira na rezultate ovog i sličnih istraživanja, trebali da urade ono što mogu kako bi podigli zadovoljstvo poslom zaposlenih i to zadovoljstvo kontinuirano održavali i podizali na viši nivo.

4.7. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

4.7.1. Definisanje organizacione posvećenosti

Kao i zadovoljstvo poslom, i organizaciona posvećenost je stav o poslu. Organizaciona posvećenost se može definisati kao stanje u kome zaposleni identifikuje sebe sa svojom organizacijom i njenim ciljevima, usled čega želi da ostane član te organizacije (Robbins, Judge, 2009). Praktično, visok stepen organizacione posvećenosti označava identifikaciju zaposlenog sa organizacijom u kojoj je zaposlen (Robbins, Judge, 2009).

Kinicki i Kreitner (2006) smatraju da organizaciona posvećenost reflektuje stepen do koga se zaposleni identifikuju sa organizacijom, kao i stepen njihove spremnosti da se angažuju u ostvarivanju ciljeva organizacije. Organizaciona posvećenost se još može posmatrati kao pozitivno, ispunjavajuće stanje uma, koje je vezano za posao, a koje opisuju ključne reči: energija, predanost i zaokupljenost (Schaufeli, Bakker, 2004).

Prema (Janićijević, 2008, str. 100), organizaciona posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni osećaju prema svojoj organizaciji ili prema nekim članovima svoje organizacije. Prema istom autoru, sam izraz posvećenost ukazuje na značajno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, u odnosu na zadovoljstvo poslom, pa se usled toga organizaciona posvećenost može posmatrati kao neka vrsta proširenja zadovoljstva poslom (viši stepen zadovoljstva poslom). U skladu sa tim, organizaciona posvećenost je širi pojam od zadovoljstva poslom, koji podrazumeva i spremnost zaposlenih da se žrtvuju i ulažu dodatne napore za organizaciju (Janićijević, 2008). Zadovoljstvo poslom predstavlja efikasan odgovor na specifične aspekte posla, dok organizaciona posvećenost daje efikasan odgovor na organizaciju u celini (Villiams, Hazer, 1986).

U ovom delu, korisno je još definisati i objasniti pojam uključenosti zaposlenih u posao. Uključenost u posao, takođe, spada u osnovne stavove zaposlenih o poslu (pored zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti, ali i još nekih stavova o poslu, kao što su percipirana organizaciona podrška i angažovanost zaposlenih). Blau i Boal (1987b) uključenost u posao definišu kao stepen u kome se zaposleni psihički identifikuju sa svojim poslom i u kome smatraju da su rezultati koje ostvaruju na poslu, značajni za njihovo sopstveno samovrednovanje. Kod zaposlenih sa visokim stepenom uključenosti u posao, dolazi do snažnog poistovećivanja sa poslom (Robbins, Judge, 2009). Dakle, organizaciona posvećenost predstavlja poistovećivanje zaposlenog sa organizacijom u kojoj radi, a uključenost u posao predstavlja poistovećivanje zaposlenog sa poslom koji radi.

4.7.2. Nastanak organizacione posvećenosti

U vezi organizacione posvećenosti, mogu se postaviti različita pitanja: kome ili čemu su zaposleni ljudi posvećeni, zašto su posvećeni i od čega zavisi intenzitet te posvećenosti?

Odgovor na pitanje kome ili čemu su zaposleni ljudi posvećeni, može se dobiti sagledavanjem i analizom objekata organizacione posvećenosti. Objekti organizacione posvećenosti su najčešće neki pojedinci ili sama organizacija. Tako, prema (Janićijević, 2008), objekti posvećenosti se javljaju na dva nivoa:

1. Nivo radne grupe. Zaposleni mogu biti posvećeni članovima svoje radne grupe, zbog dobrih i prijateljskih odnosa. Ovi odnosi često se razvijaju godinama i ljudi se za to vreme zbliže. Posvećenost neposrednom rukovodiocu, takođe, spada u posvećenost na nivou radne grupe.
2. Nivo organizacije. Posvećenost na organizacionom nivou obuhvata posvećenost samoj organizaciji, ali i top menadžmentu organizacije. Često se dešava, naročito u manjim organizacijama, da su zaposleni posvećeni harizmatičnom lideru, pa iz toga proističe i njihova posvećenost organizaciji u celini.

Kod objekata posvećenosti može se desiti da su neki zaposleni neposvećeni: nisu posvećeni ni kolegama ni organizaciji. Potpuno posvećeni su oni koji su posvećeni i kolegama i organizaciji (i rukovodstvu). Moguće je da neko bude posvećen samo na jednom nivou: posvećen kolegama, ali ne i top menadžmentu ili posvećen organizaciji, ali ne i kolegama i svojoj radnoj grupi.

Odgovor na pitanje zašto su zaposleni ljudi posvećeni, može se dobiti sagledavanjem i analizom osnova (izvora ili uzroka) organizacione posvećenosti. Prema (Janićijević, 2008), postoje tri grupe uzroka za nastanak organizacione posvećenosti:

1. Saglasnost između ciljeva zaposlenog i ciljeva organizacije. Posvećenost može nastati i kao posledica podudaranja ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenog: ostvarivanjem ciljeva organizacije, zaposleni smatra da najbolje ostvaruje i sopstvene ciljeve. Ovaj uzrok ima veze sa dimenzijom organizacione posvećenosti: afektivna (emocionalna) posvećenost.
2. Orijentacija na siguran ulog. Kada čovek duže vreme provede u jednoj organizaciji, on stvara određeni ugled i veze. Prelaskom u drugu organizaciju, takav zaposleni gubi stečene veze i pozicije, a morao bi i da se dokazuje ponovo. Usled toga, sa porastom dužine radnog staža u jednoj organizaciji, raste i posvećenost zaposlenog sa tom organizacijom. Ovaj uzrok ima veze sa dimenzijom organizacione posvećenosti: kontinualna posvećenost.
3. Osećanje obaveze. Zaposleni može smatrati da je ostanak u organizaciju i snažno angažovanje u ostvarivanju ciljeva organizacije zapravo njegova obaveza, koja proističe iz moralnih razloga. Ovaj uzrok ima veze sa dimenzijom organizacione posvećenosti: normativna posvećenost.

Konačno, odgovor na pitanje zašto od čega zavisi intenzitet organizacione posvećenosti, može se dobiti sagledavanjem i analizom faktora organizacione posvećenosti. Prema (Janićijević, 2008), faktori intenziteta organizacione posvećenosti dele se u pet grupa:

1. Karakteristike samog posla. Posvećenost raste u slučajevima kada je sam posao takav da pruža viši stepen slobode, učenja, usavršavanja, napredovanja, kao i niži stepen specijalizacije, formalizacije i sl.
2. Priroda (vrsta) nagrada. Posvećenost raste u slučajevima kada su zaposleni zadovoljni, ne samo visinom nagrada, već i vrstom nagrada. Često novac nije glavni faktor posvećenosti: zaposleni mogu da preferiraju pohvale, putovanja, bolji kancelarijski prostor, napredovanje u hijerarhiji i dr.
3. Mogućnost zapošljavanja. Posvećenost raste u slučajevima kada zaposleni nema toliko velike mogućnosti da se zaposli u drugoj organizaciji. Svesni toga, takvi zaposleni biće dodatno posvećeni i trudiće se da zadrže postojeći posao.
4. Odnos organizacije prema novozaposlenima. Posvećenost raste u slučajevima kada zaposleni naiđe na prijatan i ljubazan prijem, uz puno razumevanje i podršku. Tada se od samog početka stvara dobra veza zaposlenog sa organizacijom, pa je i njegova posvećenost jača.

5. Lične karakteristike zaposlenih. Na posvećenost svakako utiču i neke lične osobine zaposlenih: na primer, ljudi koji su vredni, savesni, pažljivi i požrtvovani, nesumnjivo će imati i viši stepen organizacione posvećenosti.

4.7.3. Dimenzije organizacione posvećenosti

U istraživanjima u oblasti organizacionog ponašanja, organizaciona posvećenost se detaljnije razmatra i meri preko određenih dimenzija. U definisanju dimenzija organizacione posvećenosti, u literaturi se najčešće sreću dva pristupa. Prvi pristup su definisali Cook i Wall (1980), i prema ovom pristupu, organizacionu posvećenost čine tri dimenzije:

1. Organizaciona identifikacija. Organizaciona identifikacija predstavlja stepen identifikovanja zaposlenog sa organizacijom, odnosno, stepen ponosa koji zaposleni oseća zbog toga što radi u organizaciji.
2. Organizaciona uključenost. Organizaciona uključenost označava identifikovanje zaposlenog sa svojim poslom, kao i njegovu spremnost da ulaže dodatne napore na poslu, kako bi pomogao u ostvarivanju organizacionih ciljeva.
3. Organizaciona lojalnost. Organizaciona lojalnost predstavlja stepen u kome zaposleni oseća obavezu prema organizaciji, odnosno, stepen u kome je zaposleni veran organizaciji i spreman da ostane u organizaciji i pored eventualne bolje ponude druge organizacije.

Prema drugom pristupu, organizaciona posvećenost, takođe, ima tri dimenzije: (Meyer, Allen, 1991)

1. Afektivna (emocionalna) posvećenost. Afektivna (emocionalna) posvećenost zaposlenog organizaciji predstavlja emocionalnu privrženost organizaciji, koja nastaje zato što zaposleni veruje u vrednosti, svrhu postojanja i način delovanja organizacije.
2. Kontinualna posvećenost. Kontinualna posvećenost predstavlja percipiranu ekonomsku vrednost ostanka u organizaciji, u odnosu na mogućnost napuštanja organizacije i zaposlenja u drugoj organizaciji. Kontinualna posvećenost može biti posledica svesnosti zaposlenog da mu je zapravo dobro u organizaciji (visoka plata, lak posao i sl.) i/ili da svesnosti zaposlenog da ne može lako da nađe drugi posao.
3. Normativna posvećenost. Normativna posvećenost predstavlja stepen u kome zaposleni oseća obavezu da ostane u organizaciji, pri čemu razlozi mogu biti moralne ili etičke prirode. Na primer, kada organizacija zapadne u krizu, zaposleni mogu osećati da nije moralno u tom trenutku napustiti organizaciju, već da treba da ostanu i pomognu u prevazilaženju lošeg perioda. Ovaj osećaj se naročito pojačava ako je neki zaposleni dugo u organizaciji i/ili je u prethodnom periodu imao značajne koristi od organizacije.

4.7.4. Značaj organizacione posvećenosti

Prema (Robbins, Judge, 2009), organizaciona posvećenost utiče na produktivnost, ali je taj uticaj dosta slab. Osim toga, organizaciona posvećenost negativno je povezana sa apsentizmom i fluktuacijom. Naj snažniji uticaj ima dimenzija afektivna posvećenost, dok najmanji uticaj ima dimenzija kontinualna posvećenost. Ovo je i logično, ako se uzme u obzir da kontinualna posvećenost često nastaje kao rezultat razumne odluke i/ili izostanka drugih opcija, a ne kao posledica iskrene privrženosti organizaciji i njenim vrednostima.

U referenci (Janićijević, 2008), takođe, navodi se da organizaciona posvećenost pozitivno utiče na motivaciju i produktivnost, a negativno na odsustvovanje sa posla i napuštanje organizacije. Ono što je veoma važno za organizacije koje obavljaju svoju delatnost u današnjim uslovima poslovanja, to je da imaju što veći broj posvećenih zaposlenih. Samo na taj način moguće je odgovoriti visokim zahtevima savremenog okruženja, koje karakterišu stalne promene i sve veći zahtevi konkurencije, potrošača i tržišta. Isto tako, treba imati u vidu da posvećenost dovodi i do boljih radnih performansi zaposlenih, povećanja nagrada, napredovanja u karijeri i, konačno, većeg zadovoljstva kod takvih zaposlenih (Janićijević, 2008).

Organizaciona efektivnost može biti smanjena u slučajevima kada izostaje organizaciona posvećenost zaposlenih (Chow, Holden, 1997). Zaposleni sa visokim nivoom posvećenosti retko daju otkaz i retko prelaze u druge organizacije. Ovo je veoma značajno zato što organizacija zadržava vredne i savesne zaposlene, a takođe, ostvaruje uštedu na obuci novih zaposlenih i vremenu koje zahteva ta obuka (Shadicki, Folger, Tesluk, 1999). Pored toga, Ivancevich i Matteson (2002) naglašavaju da je posvećenost zaposlenih poželjna i zbog toga što ovakvim zaposlenima nije potreban poseban nadzor, a to svakako umanjuje određene troškove.

Prema (Vandenberghe, Tremblay, 2008), veliki broj istraživanja pokazuje da organizaciona posvećenost ima značajan i pozitivan uticaj na performanse zaposlenih. Isto tako, pokazalo se da organizaciona posvećenost pozitivno deluje na zadržavanje, postignuće i kvalitet rada zaposlenih, kao i spremnost zaposlenih da se žrtvuju kako bi pomogli organizaciji u postizanju boljih rezultata (Randall, 1990).

Petković i Jovanović (2002) navode da zalaganje na poslu može imati presudan uticaj na učinak zaposlenih, ali i značajne efekte na povećanje produktivnosti, poboljšanje kvaliteta, jačanje saradnje među zaposlenima i naravno, smanjenje apsentizma i fluktuacije.

Prema (Kinicki, Kreitner, 2006), postoji snažna relacija između organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom, pa s obzirom na sve koristi od organizacione posvećenosti, menadžerima se preporučuje da deluju tako da povećavaju zadovoljstvo poslom zaposlenih. Osim toga, u cilju poboljšanja organizacione posvećenosti, menadžeri treba da se pozabave problemima ravnoteže između radnog i porodičnog života svojih zaposlenih (O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Crouter, 2009).

Treba istaći i to da zaposleni koji su visoko uključeni u posao, pokazuju želju da ostanu na svom poslu, pa tako pokazuju nizak nivo apsentizma i fluktuacije, kao i visok nivo radnih performansi i organizacionog građanskog ponašanja (Robbins, Judge, 2009).

Međutim, i pored svega navedenog, a prema (Robbins, Judge, 2009), utisak je da poslednjih decenija opada značaj organizacione posvećenosti: jednostavno, danas je teško zamisliti da zaposleni ostaju u istoj organizaciji tokom čitave karijere, pa nepisani ugovor o lojalnosti između zaposlenih i poslodavaca zapravo gubi na važnosti i postojanosti.

4.8. POVERENJE NA POSLU

4.8.1. Definisanje poverenja na poslu

Poverenje je veoma važan aspekt života, a poseban značaj dobija u poslovnom smislu, kao i u teoriji organizacionog ponašanja. Dakle, poverenje je važan konstrukt u istraživanju organizacionog ponašanja. Poverenje se može definisati kao čvrsto verovanje u pouzdanost, istinost ili sposobnost nekoga (Oxford English Dictionary, 2013).

U svom poznatom radu, Cook i Wall (1980) definišu poverenje na poslu kao stepen spremnosti pojedinca da pripiše dobre namere drugima i da veruje u reči i akcije drugih ljudi. Ovaj stepen spremnosti će, zatim, uticati na način na koji se taj pojedinac ponaša prema drugima. Među istraživačima postoji generalni konsenzus da poverenje između pojedinaca i grupa u organizacijama predstavlja veoma važan element za postizanje i održavanje dugoročne stabilnosti same organizacije i dobrobiti zaposlenih u organizaciji (Cook, Wall, 1980).

Poverenje je pozitivno verovanje da određena osoba neće - svojim rečima, delima ili odlukama - delovati oportunistički (prema Robins, Judge, 2009). Prema ovoj definiciji, poverenje podrazumeva određenu familijarnost, određeni rizik i mogući oportunizam. Familijarnost se ogleda u tome što postoji *pozitivno očekivanje*, a takvo očekivanje može postojati samo ako je druga dobro poznajemo drugu stranu (familijarni smo sa tom drugom stranom). Rizik se ogleda u tome što nikada nismo potpuno sigurni u kojoj meri možemo verovati drugoj strani. Što duže i bolje poznajemo drugu stranu, taj rizik je manji. Dakle, za poverenje je potrebno vreme, a poverenje se gradi inkrementalno i akumulativno (Robins, Judge, 2009).

Izraz *oportunistički* u prethodnoj definiciji, odnosi se na mogućnost da poverenje dovede do povređivanja, razočaranja, iskorišćavanja osobe koja ukazuje poverenje. Iako se ovde ponovo pojavljuje rizik, treba imati na umu da poverenje samo po sebi ne znači preuzimanje rizika, već *spremnost* na preuzimanje rizika (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). Prema tome, poverenje u nekoga podrazumeva očekivanje da osoba kojoj se ukazuje poverenje, neće izneveriti osobu koja ukazuje to poverenje. Ovakva spremnost na preuzimanje rizika zajednička je svim situacijama kada postoji poverenje (Robins, Judge, 2009).

Mayer, Davis i Schoorman (1995) definišu poverenje kao spremnost jedne strane da prihvata akcije druge strane, bazirano na očekivanjima da će druga strana izvršiti akciju bez praćenja ili kontrole. Rousseau, Sitkin, Burt i Camerer (1998), poverenje posmatraju kao proporcionalno pozitivno verovanje u ono što drugi misle i čine. Praktično, to znači da će poverenje izazvati poverenje, a da će nepoverenje izazvati nepoverenje.

Beusch (2014) postavlja koncept poverenja kao “paket” koji se sastoji od nekoliko različitih aspekata poverenja koji postoje na poslu. Prema (Rotter, 1980), poverenje je proces koji zavisi od istorije odnosa, a bazira se na relevantnim, ali ograničenim uzorcima iskustva.

4.8.2. Izgradnja poverenja na poslu

Izgradnja poverenja na poslu izazov je za lidere i menadžere, naročito u današnjim zahtevnim, ubrzanim i stresnim uslovima poslovanja. Istraživanja su pokazala da se poverenje u organizacionim uslovima bazira na sledećim ključnim elementima: (Schindler, Thomas, 1993)

1. Integritet. Integritet podrazumeva poštenje i istinitost, odnosno, prezentovanje istinitih priča i informacija. Od ovde navedenih elemenata, integritet deluje kao ključni element u proceni nečije pouzdanosti.
2. Spособnost. Spособnost podrazumeva nečija znanja i veštine, kako u stručnom smislu, tako i u smislu snalaženja u interpersonalnim odnosima. Ako zaposleni sumnjaju u nečije spособnosti, tada će izostati i njihovo poštovanje za tu osobu. Samim tim, ne može se očekivati da će zaposleni imati poverenje u takvu osobu. Osim toga, smanjene spособnosti predznak su da neko jednostavno, možda i pored najbolje volje, ne može da ostvari postavljene ciljeve, pa dolazi do dodatnog pada poverenja.
3. Doslednost. Doslednost podrazumeva da osoba deluje u skladu sa onim što govori. To doprinosi pouzdanosti i predvidljivosti u ponašanju. Za menadžere i lidere je veoma važno da budu dosledni: i najmanja nedoslednost se vrlo lako primeti, izaziva nezadovoljstvo i smanjenje poverenja zaposlenih.
4. Lojalnost. Lojalnost podrazumeva vernost drugoj osobi, u smislu zaštite određenih tajni i integriteta druge osobe. Lojalnost znači i to da osoba neće delovati oportunistički i izneveriti drugu osobu zarad neke lične koristi.
5. Otvorenost. Otvorenost podrazumeva da je neko u svakom trenutku spreman da razgovara i saopšti sve informacije, na istinit način.

Kombinujući iskustva više referenci, Kinicki i Kreitner (2006), takođe, navode šest elemenata koji mogu pomoći menadžerima da izgrade i održe poverenje:

1. Komunikacija. Menadžeri treba redovno i pravovremeno da informišu zaposlene o planovima i odlukama rukovodstva. Pri tome, neophodno je da menadžeri budu iskreni i da uvek govore istinu. Važno je i to da komunikacija bude dvosmerna, kao i to da se komunikacija ne svodi samo na informisanje, već je potrebno davati odgovarajuća objašnjenja i obrazloženja.
2. Podrška. Menadžeri treba da budu raspoloživi i pristupačni za svoje podređene, da im pruže odgovarajuću pomoć, uputstva, podršku i razumevanje,
3. Poštovanje. Menadžeri treba da iskažu poštovanje prema svojim zaposlenima. To se najbolje čini kroz realno delegiranje, ali i spremnost da saslušaju zaposlene i prihvate njihove ideje.
4. Poštenje i fer odnos. Menadžeri treba da imaju jednake kriterijume za sve zaposlene, da svima daju jednake šanse da se dokažu, zatim da vrše realno i objektivno ocenjivanje performansi zaposlenih i, konačno, da jasno i odlučno pohvale i nagrade zaposlene koji to zaslužuju.
5. Predvidljivost. Menadžeri treba da drže data obećanja, treba da se ponašaju konzistentno i dosledno.
6. Kompetencije. Menadžeri treba permanentno da unapređuju svoje stručne kompetencije, menadžerske kompetencije i interpersonalne kompetencije. Na taj način, stvaraju uslove za postizanje boljih poslovnih rezultata. Sve to doprineće da zaposleni imaju veće poverenje u takve rukovodioce.

Između dve grupe prethodno navedenih preporuka za izgradnju poverenja, očigledno postoje značajne sličnosti. To, međutim, olakšava menadžerima da preispitaju i poboljšaju svoje ponašanje. Za menadžere, lidere i sve ostale koji žele da budu ljudi od poverenja (da budu neko kome se može verovati), svakako bi trebalo da vode računa o navedenim elementima za izgradnju poverenja. Nepostojanje ili slaba vrednost nekog od datih elemenata poverenja, zahteva dodatno angažovanje (osobe koja želi da ima poverenje drugih), u smislu izgradnje i unapređivanja takvih elemenata.

4.8.3. Dimenzije poverenja na poslu

Poverenje na poslu može se posmatrati preko određenih dimenzija, koje omogućavaju bolje razumevanje i merenje ovog segmenta organizacionog ponašanja. Jedan od poznatih pristupa u definisanju dimenzija poverenja na poslu je onaj koji su razvili Cook i Wall (1980). Oni posmatraju poverenje u akcije i namere, kako saradnika, tako i menadžmenta. Tako, prema ovim autorima, poverenje na poslu ima četiri dimenzije:

1. Poverenje u namere saradnika. Poverenje u namere saradnika podrazumeva stepen u kome zaposleni veruju u ono što žele i nameravaju njihovi saradnici. To se odnosi na verovanje zaposlenih da će im saradnici pomoći u slučaju potrebe, kao i da će saradnici delovati u skladu sa onim što govore.
2. Poverenje u namere menadžmenta. Poverenje u namere menadžmenta podrazumeva stepen u kome zaposleni veruju u ono što želi i namerava top menadžment organizacije. To se odnosi na verovanje zaposlenih da menadžment ima pravedan odnos prema svim zaposlenima, da menadžment ne krije istinu od zaposlenih, kao i da menadžment uzima u obzir ono što zaposleni misle.
3. Poverenje u akcije saradnika. Poverenje u akcije saradnika podrazumeva stepen u kome zaposleni veruju u ono što rade i ono što mogu da realizuju njihovi saradnici. To se odnosi na verovanje zaposlenih da njihovi saradnici poseduju odgovarajuće kompetencije, znanja, veštine, kao i da njihovi saradnici efikasno, kvalitetno i savesno obavljaju svoje dužnosti, u svakom trenutku i bez obzira na prisustvo nadređenih.
4. Poverenje u akcije menadžmenta. Poverenje u akcije menadžmenta podrazumeva stepen u kome zaposleni veruju u ono što radi i ono što može da realizuje top menadžment organizacije. To se odnosi na verovanje zaposlenih da menadžment efektivno vodi organizaciju, da donosi odluke u interesu organizacije, da će organizacija dobro poslovati u budućnosti, kao i da menadžment treba da ostane na toj poziciji, odnosno, da treba da vodi organizaciju i u narednom periodu.

Još jedan način za predstavljanje poverenja na poslu kroz dimenzije, dat je u referenci (Kinicki, Kreitner, 2006). Ovi autori smatraju da poverenje na poslu ima sledeće tri dimenzije:

1. Ukupno poverenje. Ukupno poverenje nastaje na bazi fer odnosa, iznošenja istine u svakoj situaciji i iskrenog ispoljavanja empatije.
2. Emocionalno poverenje. Emocionalno poverenje nastaje na bazi verovanja da neka osoba neće izneveriti nečija očekivanja i neće izdati nešto poverljivo.
3. Pouzdanost. Poverenje u nečiju pouzdanost se bazira na verovanju da će ta osoba održati data obećanja, da će ispuniti preuzete obaveze i delovati u skladu sa onim što govori.

4.8.4. Značaj poverenja na poslu

Značaj poverenja, u organizacionom kontekstu, proističe iz toga što poverenje, nesumnjivo, ima uticaj na performanse organizacije. Istraživanje (Brown, Gray, McHardy, Taylor, 2015) pokazalo je da poverenje zaposlenih utiče na tri grupe performansi organizacije: finansijske performanse, produktivnost zaposlenih i kvalitet proizvoda / usluga. Prema (Kurtulus, Kruse, Blasi, 2011), stepen angažovanja zaposlenih na radnom mestu zavisi od stepena poverenja zaposlenih u menadžere, odnosno, stepena u kome zaposleni veruju da menadžeri postupaju pošteno i pravedno.

Smanjeno poverenje na poslu, može izazvati brojne nepovoljne posledice po organizaciju, a koje se manifestuju kroz promene u ponašanju zaposlenih: (Reina, Reina, 2010)

- Manje angažovanje, manja posvećenost i povećana skeptičnost zaposlenih .
- Odbijanje radnih zadataka.
- Osećaj izolovanosti na poslu.
- Ogovaranje iza leđa.
- Osećaj neprijatnosti zbog nečega što je rečeno ili učinjeno .
- Odrađivanje posla uz minimum angažovanja i rezultata.
- Kašnjenje na posao i/ili apsentizam.

Izgradnja poverenja na poslu, u velikoj meri zavisi od lidera i menadžera. Za izgradnju poverenja potrebno je određeno vreme, međutim, poverenje se lako i brzo može urušiti, a pri tome, teško ga je povratiti na nivo pre nego što je izgubljeno. Usled svega toga, izgradnja i održavanje poverenja zahteva punu pažnju menadžmenta (Martins, 2002). Poverenje zaposlenih u lidera, važan je aspekt odnosa na poslu (Ballinger, Schoorman, 2007; Garavan, Carbery, 2007). Prema (Merriman, Schmidt, Dunlap-Hinkle, 2007), lideri i menadžeri moraju da budu svesni činjenice da su poslovna komunikacija i poverenje na radnom mestu veoma bitna pitanja za dobro funkcionisanje organizacije, kao i da njihovo ponašanje značajno utiče na poverenje zaposlenih. Dalje, gubitak poverenja kod zaposlenih može ozbiljno poremetiti efikasnost, produktivnost i moral zaposlenih.

Na globalnom planu, dolazi do značajnog smanjenja poverenja u poslovanju, a koje je izazvano brojnim menadžerima, otkazima, kriminalnim postupcima u kompanijama i sl. (Kinicki, Kreitner, 2006). Istovremeno, prethodni citati jasno ukazuju da je poverenje veoma važno za uspešno liderstvo i dobro funkcionisanje organizacije u celini. Jednostavno, da bi ljudi bili spremni da slede nekog lidera, oni, pre svega, moraju verovati tom lideru. Ljudi neće slediti osobu koju percipiraju kao nepoštenu i koja će ih verovatno iskoristiti. Drugim rečima, ljudi će slediti osobu za koju smatraju da zaslužuje njihovo poverenje. Uzimajući u obzir navedeno, postaje jasno zašto je, u današnjim turbulentnim uslovima poslovanja, liderstvu u organizacijama, više nego ikad, potrebno poverenje (Robins, Judge, 2009).

4.9. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I NAMERE O NAPUŠTANJU ORGANIZACIJE

4.9.1. Organizaciona kultura i namere o napuštanju organizacije

Kako je konstatovano u prethodnim izlaganjima, organizaciona kultura svakako utiče na brojne organizacione i poslovne performanse organizacija. Isto tako, organizaciona kultura ima uticaj i na namere zaposlenih da napuste organizaciju, odnosno, da ostanu u organizaciji. Ova tema predmet je brojnih istraživanja. U referenci (Joo, Hahn, Peterson, 2015) ukazuje se na značaj razvoja odgovarajuće organizacione kulture. Time se uspostavlja organizaciona podrška, koja smanjuje namere o napuštanju organizacije. Meta analiza (Ghapanchi, Aurum, 2011) o namerama za napuštanje posla među IT stručnjacima, pokazala je da su organizacioni faktori čest uzrok za odlazak iz organizacije. Takođe, organizaciona kultura ima značajan uticaj na namere o napuštanju organizacije, u fitnes industriji (Macintosh, Doherty, 2010).

Razlika između organizacione kulture kakva jeste i poželjne organizacione kulture (percipirane na pojedinačnom nivou), odražava se na organizacionu posvećenost i optimizam u pogledu budućnosti organizacije. Međutim, podudaranje aktuelne i poželjne organizacione kulture ne mora obavezno da podrazumeva visoko zadovoljstvo poslom, uključenost i visoke namere za ostankom u organizaciji (Harris, Mossholder, 1996). Izgleda da percipirani povoljni uslovi nemaju snažan uticaj, ali nepovoljno percipirane okolnosti vrlo lako (i verovatno) se odražavaju na lično (ne)zadovoljstvo, pa tako i na pojačanu želju da se napusti posao.

Od pojedinih dimenzija organizacione kulture, najviše je u fokusu kolektivizam, ali i distanca moći. Tako je istraživanje u Nemačkoj, Rumuniji i Kini (Felfe, Yan, Six, 2008), pokazalo da je kolektivizam povezan sa posvećenošću, pri čemu je ta veza jača u kolektivističkim zemljama. Dalje, posvećenost utiče na različite individualne ishode, među kojima i namere o napuštanju organizacije. Sličan rezultat dobijen je u istraživanju koje je obuhvatilo medicinske sestre azijskog porekla, a koje rade u bolnicama u SAD (Cheng, Liou, 2011). Ove medicinske sestre su više kolektivistički orijentisane. Kao takve, one pokazuju veći stepen prihvatanja ciljeva i vrednosti organizacije, više su zadovoljne svojim radnim okruženjem i, konačno, imaju slabije namere da napuste organizaciju. U radu (Liu, Loi, Ngo, 2018), utvrđeno je da distanca moći može ukazati na povećanje namera o napuštanju organizacije. Takođe, prema istoj referenci, organizaciona socijalna razmena utiče na namere da se napusti posao, uz medijaciju normativne posvećenosti.

Organizaciona klima, takođe, ima uticaj na zadržavanje zaposlenih u organizaciji. Prema (Ehrhart, Kuenzi, 2017), organizaciona kultura i organizaciona klima imaju značajne implikacije na stavove i ponašanja zaposlenih, pa tako i na namere o napuštanju organizacije. Slično tome, u referenci (Shim, 2010) ističe se da organizaciona kultura i organizaciona klima predstavljaju značajne faktore u objašnjavanju namera za odlaskom zaposlenih u dečjim dobrotvornim ustanovama. Organizaciona kultura i organizaciona klima mogu se unaprediti kroz podršku za nagrađivanje zaposlenih i smanjivanje emocionalne iscrpljenosti zaposlenih.

Unapređenje i poboljšanje klime na departmanima može da pojača zadržavanje zaposlenih na univerzitetu (Roberts Callister, 2006). Ova veza je snažnija kod žena, koje očigledno teže podnose lošu klimu, pa to onda kod njih pojačava želju da napuste posao više nego kod muškaraca.

Organizacioni cinizam može se posmatrati kao posledica određene, po pravilu nepovoljne organizacione klime. Organizacioni cinizam, prema (Çinar, Karcioğlu, Aslan, 2014), podrazumeva nedostatak poverenja u menadžment organizacije, osećaj zaposlenih da ih organizacija iskorišćava i da ih ne tretira na fer način, generalno, to je pokazatelj postojanja negativnih stavova prema organizaciji. U takvim uslovima, cinizam je način da se prevaziđu (savladaju) negativni stavovi prema organizaciji. U istoj referenci, kao što je i bilo očekivano, utvrđeno je da organizacioni cinizam pojačava namere da se napusti organizacija.

Značajan broj istraživanja fokusira se na ispitivanje uticaja percipirane organizacione podrške na namere o napuštanju posla. Meta analiza, na bazi 131 nezavisnog uzorka (Chiaburu, Lorinkova, Van Dyne, 2013), pokazala je da podrška lidera, saradnika, kao i organizaciona podrška imaju povoljan uticaj na zadovoljstvo poslom, organizacionu posvećenost i namere o napuštanju organizacije (smanjuju se namere za davanje otkaza).

Organizaciona kultura i procenjena organizaciona podrška imaju statistički značajan i negativan uticaj na namere da se napusti organizacija. Ovo istraživanje realizovano je u indijskoj farmaceutske industriji (Panchamia, Pestonjee, 2017). Isto tako, percepcija organizacionog konteksta (organizaciona podrška, pravednost, sigurnost posla), uz medijaciju organizacione identifikacije, ima relacije sa stavovima o poslu (organizaciona posvećenost, zadovoljstvo poslom, namere o ostanku u organizaciji). Istraživanje je sprovedeno među radnicima zaposlenim u tri kineske firme (Ngo, Loi, Foley, Zheng, Zhang, 2013).

Slične relacije postoje i u zdravstvenim organizacijama. Prema (Roy, van der Weijden, de Vries, 2017), organizaciona podrška je veoma značajna za umanjenje namera za napuštanjem posla kod lekara, u zdravstvenim organizacijama. Takođe, u istraživanju (Cho, Johanson, Guchait, 2009), gde su ispitanici bili zaposleni u zdravstvu u SAD, pokazano da procenjena organizaciona podrška i procenjena podrška nadređenog smanjuju namere za napuštanjem posla.

U uslovima promena, koje su neizostavni deo savremenog poslovanja, organizaciona kultura ima veliki značaj za prihvatanje promena kod zaposlenih, ali i nameru da se ostane u organizaciji uprkos nastalim neizvesnostima i potrebama za dodatnim angažovanjima. Neka istraživanja ovo potvrđuju. Prema (Meyer, Hecht, Gill, Toplonytsky, 2010), u uslovima strateških organizacionih promena, organizaciona kultura (percipirana i poželjna) ima pozitivan uticaj na afektivnu posvećenost zaposlenih i njihovu nameru da ostanu u organizaciji. Isto tako, promene uzrokovane spajanjem i akvizicijom (konsolidacijom) povećavaju nivo stresa i smanjuju usaglašenost osobe i organizacije (person - organization fit), što rezultuje pojačanjem namera o napuštanju organizacije (Ribando, Evans, 2015).

Organizaciona kultura i različiti organizacioni faktori i procesi, ostvaruju i indirektan uticaj na namere da se napusti organizacija. Ovo je potvrđeno u većem broju referenci, pri čemu se taj indirektni uticaj ostvaruje, najčešće, uz medijaciju organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom. Na primer, istraživanje u kome su ispitanici bili učitelji u Kaliforniji (Conley, You, 2021), pokazalo je da organizacioni faktori škole imaju uticaj na namere o napuštanju posla u školi. Ova relacija se odvija uz medijaciju zadovoljstva i posvećenosti. Dalje, korporativna društvena odgovornost i orijentacija na kontinuirano unapređenje procesa imaju indirektan uticaj na namere o napuštanju organizacije, pri čemu je organizaciona posvećenost medijator ovog odnosa (Hollingworth, Valentine, 2014). Takođe, usaglašenost osobe i organizacije ima uticaj na namere o napuštanju, preko medijatora praćenje zaposlenih i zadovoljstvo poslom (Jin, McDonald, Park, 2018).

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji najčešće je u skladu sa postojećom organizacionom kulturom. Usled toga, menadžment ljudskih resursa, kao specifična manifestacija organizacione kulture, ima uticaj na odluku zaposlenih da ostanu u organizaciji. Prema (Guchait, Cho, 2010), odgovarajuća praksa menadžmenta ljudskih resursa smanjuje namere zaposlenih da napuste organizaciju. Vrednosti ljudskih resursa u nekoj organizaciji predstavljaju ključni faktor za uspostavljanje socijalnog okruženja pri zapošljavanju, koje zatim ima značajnu ulogu u objašnjavanju namera za odlaskom zaposlenih (Tzafrir, Gur, Blumen, 2015).

Slučajevi maltretiranja (ili čak zlostavljanja) u organizacionom kontekstu, na žalost, nisu toliko retki. U takvim uslovima, a koji nesumnjivo nastaju pod uticajem određenih organizacionih faktora, izvesno je da će doći do pojačanih težnji da se napusti organizacija. Neke reference bave se izučavanjem uslova u kojima se dešavaju ove pojave, njihovih posledica i mogućnosti da se one prevaziđu. Rad u okruženju koje karakteriše maltretiranje zaposlenih, dovodi do pojačavanja namera o napuštanju

organizacije (Houshmand, O'Reilly, Robinson, Wolf, 2012). Ove namere su slične, kako kod zaposlenih koji su direktne žrtve maltretiranja, tako i kod ostalih zaposlenih. Očigledno je da ljudi teško podnose ovakvo okruženje, bez obzira da li su direktno pogođeni maltretiranjem ili nisu.

Generalno, maltretiranje zaposlenih ukazuje na slabo liderstvo, slabu podršku nadređenih, zatim pojavu stresa, apsentizma i emotivnih problema kod zaposlenih, kao i na njihovu želju da napuste organizaciju. Ovo je utvrđeno u istraživanju radnika i menadžera u turizmu na Novom Zelandu (Bentley, Catley, Cooper-Thomas, Gardner, O'Driscoll, Dale, Trenberth, 2012). U slučaju nasilničkog ponašanja i maltretiranja na radnom mestu, percipirana organizaciona podrška može da umanjí namere o napuštanju organizacije (Djurkovic, McCormack, Casimir, 2008). Ovde se, međutim, postavlja pitanje: kako uopšte može doći do pojave maltretiranja u organizaciji koja pruža podršku zaposlenima?

Kao što se moglo videti i u prethodnim razmatranjima, zdravstvene organizacije i medicinsko osoblje čest su predmet istraživanja u organizacionom kontekstu. Jedna od tema je svakako i istraživanje aktuelnog problema, a to je zadržavanje medicinskih sestara i lekara. Zajedničko za ova istraživanja je to što potenciraju značaj organizacione kulture i klime za smanjivanje namera za napuštanjem zdravstvenih organizacija. Na primer, istraživanje u portugalskim bolnicama (Leone, Bruyneel, Anderson, Murrells, Dussault, Jesus, Sermeus, Aiken, Rafferty, 2015), ukazalo je da je za prevazilaženje namera o napuštanju posla kod medicinskih sestara, značajno razvijati i promovisati strategije za zadržavanje osoblja. Ovo se teško može ostvariti bez adekvatne organizacione kulture. Negativna radna atmosfera snažno utiče na namere medicinskih sestara da napuste posao (Tummers, Groeneveld, Lankhaar, 2013). Slično tome, medicinske sestre, koje percipiraju radnu klimu kao prijateljsku i srdačnu, imaju niži nivo namera za napuštanjem organizacije (Hwang, Chang, 2009). Preporuka za zdravstvene ustanove je da se fokusiraju na međuljudske odnose i unapređenje organizacione kulture.

4.9.2. Liderstvo i namere o napuštanju organizacije

Liderstvo značajno utiče na poslovne rezultate preduzeća, ali isto tako, u velikoj meri oblikuje međuljudske odnose, zadovoljstvo poslom i komunikacijom u organizacijama. Jedan od često istraživanih uticaja liderstva jeste i uticaj koji liderstvo ima na jačanje ili slabljenje namera zaposlenih da promene posao i odu iz organizacije u kojoj trenutno rade. Istraživanje u Francuskoj (Ohana, Meyer, 2010), pokazalo je da od menadžerskih aktivnosti i pristupa u polju ljudskih resursa, u značajnoj meri zavisi nivo napuštanja posla zaposlenih u socijalnim organizacijama. U referenci (D'Amato, Herzfeldt, 2008) je, na bazi ispitivanja 1666 evropskih menadžera, potvrđen značaj razvoja liderstva i orijentacije na učenje u procesu zadržavanja zaposlenih, naročito onih kvalitetnih i perspektivnih. Konačno, u radu (Boselie, van der Wiele, 2002), jednostavno se zaključuje da liderstvo i percepcija zaposlenih o HRM u organizaciji, imaju uticaj na namere o napuštanju organizacije.

Neka istraživanja naglašavaju značaj fer, poštenog i doslednog pristupa lidera u realizaciji poslovnih aktivnosti, raspodeli zadataka, resursa i nagrada. Tako, prema (Bayarçelik, Afacan Findikli, 2016), percepcija organizacione pravednosti (naročito u delu nagrada, kazni, raspodele resursa, poštovanja procedura od strane nadređenih) ima značajan uticaj na namere o napuštanju organizacije. Takođe, istraživanje među IT stručnjacima (Dittrich, Couger, Zawacki, 1985), je pokazalo da se ključni faktori, koji utiču na zadovoljstvo poslom i nameru da se napusti posao, nalaze pod direktnom kontrolom menadžmenta. Pri tome, posebno je značajan fer pristup lidera i jednak tretman zaposlenih.

Isto tako, stil liderstva ima veliki uticaj na namere zaposlenih da napuste organizaciju. Istraživanje u bankarskom sektoru u Pakistanu (Asrar-ul-Haq, Kuchinke, 2016), pokazalo je da razvoj, uspostavljanje i primena odgovarajućeg stila liderstva, može pomoći u dizajniranju strategija za zadržavanje i motivaciju zaposlenih. Jednostavno, neki stilovi, kao što su pokroviteljski stil lidera, benevolentni stil i orijentisanost na podršku umanjuju težnje za odlaskom iz organizacije, dok autoritarni stil ovakve težnje uvećava.

U istraživanju (Ugurluoglu, Ugurluoglu Aldogan, Turgut, Ozatkan, 2018), gde su ispitanici bili zaposleni u univerzitetnoj bolnici u Ankari (Turska), utvrđeno je da pokroviteljsko liderstvo (paternalistic leadership) ima direktan uticaj na performanse posla i namere zaposlenih da napuste posao. Preporuka za lidere je da u što većoj meri ispoljavaju blagost, razumevanje i dobrodušnost. Prema (Chou, Sibley, Liu, Lin, Cheng, 2015), pokroviteljsko liderstvo sa naglašenim moralno - dobronamernim liderskim profilom (moral - benevolent leadership profile), smanjuje namere o napuštanju organizacije, dok u slučaju autoritarnog liderskog profila (authoritarian leadership profile), namere o napuštanju organizacije rastu. Autoritarni stil lidera smanjuje zadovoljstvo poslom i povećava namere o napuštanju organizacije (Suar, Tewari, Chaturbedi, 2006). Ispitanici su bili zaposleni u Indian Air Force (indijsko vazduhoplovstvo). U slučaju stila lidera, koji kombinuje orijentisanost na podršku i zadatke (nurturant - task style), situacija je obrnuta.

Posebna pažnja u istraživanjima uticaja liderstva na namere zaposlenih da napuste organizaciju, posvećuje se transformacionom liderstvu. Polazna hipoteza je uvek takva da transformaciono liderstvo umanjuje želju za napuštanjem trenutnog posla. Najveći broj istraživanja i potvrđuje ovakvu početnu tvrdnju. Tako, prema (Green, Miller, Aarons, 2013), transformaciono liderstvo umanjuje emocionalnu iscrpljenost i namere o napuštanju organizacije. Slično tome, transformaciono liderstvo pomaže u stvaranju socijalne identifikacije, koja zatim ima značajan uticaj na ishode zaposlenih, među kojima i na namere o napuštanju organizacije (Cheng, Bartram, Karimi, Leggat, 2016).

Transformaciono liderstvo pozitivno deluje na zadovoljstvo poslom, pa tako i na smanjenje namera o napuštanju organizacije. Ove relacije su prisutne i u uslovima dinamičnih promena (Hinduan, Wilson-Evered, Moss, Scannell, 2009). Prema (Zhu, Wang, Zheng, Liu, Miao, 2012), transformaciono liderstvo je pozitivno povezano sa ličnom identifikacijom sa liderom, koja zatim značajno utiče na inovativnost sledbenika, afektivnu posvećenost sledbenika (pozitivno) i namere o napuštanju organizacije (negativno). Transformaciono liderstvo, tačnije dimenzija naglašavanje grupnih ciljeva, ima relaciju sa namerama o napuštanju posla, uz medijaciju organizacione posvećenosti (Saboe, Taing, Way, Johnson, 2015).

Uticaj transformacionog liderstva na namere o napuštanju organizacije ispitivan je širom sveta i sva ova istraživanja pokazuju postojanje uticaja koji imaju pozitivne posledice, odnosno, transformaciono liderstvo smanjuje namere da se napusti posao. Istraživanje u Kini (Waldman, Carter, Hom, 2015), pokazalo je da transformaciono liderstvo umanjuje želje i namere za napuštanjem organizacije. Istraživanje u javnom sektoru u SAD (Caillier, 2016), pokazalo je da transformaciono liderstvo utiče na namere o napuštanju posla, uz parcijalnu medijaciju jasnoće ciljeva. Istraživanje među zaposlenima u IT sektoru u Indiji (Sahu, Pathardikar, Kumar, 2018), pokazalo je da transformaciono liderstvo direktno utiče na namere zaposlenih da odu iz organizacije.

U referenci (Dechawatanapaisa, 2018b), gde su ispitanici bili računovođe u jednoj od najvećih korporacija u Tajlandu, utvrđeno je da određeni aspekti HR prakse imaju uticaj na namere o davanju otkaza. Ti aspekti su nagrade i razvoj karijere, a oni se svakako mogu dovesti u vezu sa transakcionim liderstvom (rewards) i transformacionim liderstvom (career development). Istraživanje u kome su ispitanici bili zaposleni u velikim organizacijama javnog sektora u Gani (Asiedu Gyensare, Enyonam Kumudzro, Sanda, Boso, 2017), pokazalo je da transformaciono liderstvo pozitivno utiče na angažovanost i afektivnu organizacionu posvećenost, što dalje vodi smanjenju namera o napuštanju.

Liderstvo podrške (supportive leadership) po svojoj osnovnoj ideji veoma je slično transformacionom liderstvu. Pojedine reference bave se uticajem liderstva podrške na namere o odlasku iz organizacije. S obzirom na sličnost sa transformacionim liderstvom, i rezultati su slični: liderstvo podrške umanjuje namere zaposlenih da napuste posao. Kod medicinskih sestara u Švajcarskoj (Gaudenz, De Geest, Schwendimann, Zúñiga, 2019), namere o napuštanju posla imaju snažnu inverznu relaciju sa podržavajućim ponašanjem lidera (supportive leadership) i afektivnom organizacionom posvećenošću.

Odgovorno liderstvo (responsible leadership) snažno povezuje zaposlene sa organizacijom, pa tako i povećava šanse za zadržavanje talentovanih stručnjaka (Doh, Stumpf, Tymon Jr., 2011). Pri tome, odgovorno liderstvo podrazumeva percepciju zaposlenih o značajnoj podršci od strane menadžera i HR prakse, kao i percipiranu korporativnu društvenu odgovornost. U referenci (Mayfield, Mayfield, 2016) ukazuje se na značaj motivacionog obraćanja lidera (motivating language) za pozitivne performanse zaposlenih, kao i smanjenje namera za odlaskom iz organizacije.

Autentično liderstvo takođe može da podstakne zaposlene da ostanu u organizaciji. Prema (Kiersch, Byrne, 2015), autentično liderstvo stvara kod zaposlenih percepciju pravednosti iz koje proističu povećanje dobrobiti zaposlenih, organizaciona posvećenost, kao i smanjenje namera o napuštanju posla. Takođe, autentično liderstvo pozitivno utiče na psihološki kapital (osećaj nade, optimizam, samoeфикаsnost, stabilnost), koji zatim prosečno do značajno utiče na namere o napuštanju organizacije (Amunkete, Rothmann, 2015).

Savremeno liderstvo (obuhvata transformaciono i autentično liderstvo) ispoljava direktan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost, kao i direktan negativan uticaj na namere o napuštanju organizacije (Kerdngern, Thanitbenjasith, 2017).

Uslužno liderstvo (servant leadership) neutrališe namere za napuštanjem organizacije. U referenci (Kashyap, Rangnekar, 2016), pokazano je da je uslužno liderstvo negativno povezano sa namerama o napuštanju organizacije. Dalje, uslužno liderstvo podstiče organizaciono građansko ponašanje zaposlenih i umanjuje namere o napuštanju organizacije (ispitanici su bili zaposleni u uslužnim delatnostima u Kini). Ovaj proces se dešava uz medijaciju identifikacije zaposlenih sa supervizorom (prvim nadređenim) i identifikacije zaposlenih sa organizacijom (Zhao, Liu, Gao, 2016). Ujedno, ovaj rezultat ukazuje na povezanost i značaj elemenata organizacionog ponašanja, kao što su liderstvo, organizaciona kultura i LMX, i njihov uticaj na namere o napuštanju organizacije.

Slično tome, kompleksnost i interakcija različitih organizacionih faktora značajnih za pojavu namera zaposlenih da napuste organizaciju, može se sagledati i kroz rezultate istraživanja (Bhal, Gulati, 2007). Ovo istraživanje, sprovedeno u Indiji, pokazalo je da visina plate i zadovoljstvo platom imaju značajnu ulogu u zadržavanju IT stručnjaka. Međutim, pored toga, neophodno je obratiti pažnju na liderstvo i menadžment ljudskih resursa, što između ostalog, podrazumeva davanje prava glasa stručnjacima (participacija), primenu distributivne pravednosti, kao i adekvatno uključivanje neposrednih rukovodilaca.

4.9.3. LMX i namere o napuštanju organizacije

LMX teorija, takođe, u značajnoj meri može da se dovede u vezu sa namerama zaposlenih da napuste organizaciju. Brojne reference pokazuju da, po pravilu, te namere rastu sa pogoršanjem LMX odnosa. Na primer, prema (Sherman, Kennedy, Woodard, McComb, 2012), LMX odnos je značajno povezan sa namerama da se napusti organizacija, ali i sa realnim napuštanjem organizacije. Zaposleni u Indiji pokazuju veće namere da napuste posao u slučaju nepovoljnog LMX odnosa (Vikramaditya, 2005). Istraživanje u javnim organizacijama u Turskoj (Ertürk, 2014), između ostalog, ukazalo je na uticaj LMX odnosa na namere o napuštanju organizacije. Niska podrška supervizora pojačava namere o napuštanju organizacije, pri čemu je ova veza snažnija kod muškaraca (Fakunmoju, Woodruff, Kim, LeFevre, Hong, 2010).

Neka istraživanja istovremeno posmatraju uticaj LMX i percipirane organizacione podrške na namere o napuštanju organizacije. Pokazalo se da između ovih elemenata postoje određene veze, kao i veze sa namerama da se napusti postojeći posao. Tako je u istraživanju (Cho, Johanson, Guchait, 2009), gde su ispitanici bili zaposleni u zdravstvu u SAD, pokazano da procenjena organizaciona podrška, kao i procenjena podrška nadređenog umanjuju namere za napuštanjem posla. Istraživanje među medicinskim sestrama u Velikoj Britaniji (Robson, Robson, 2016), pokazalo je da LMX i percipirana organizaciona podrška direktno utiču na namere za odlaskom iz organizacije. Ovaj uticaj je i

indirektan, uz medijaciju afektivne posvećenosti. Dalje, percipirana podrška supervizora je prediktor percipirane organizacione podrške, koja je zatim, prediktor namera za napuštanjem organizacije (Dawley, Houghton, Bucklew, 2010). U istraživanju (Lloyd, Boer, Keller, Voelpel, 2015), pored ostalog, utvrđeno je da aktivno slušanje zaposlenih (od strane lidera) smanjuje emocionalnu iscrpljenost zaposlenih i njihove namere za napuštanjem organizacije.

Uticaj LMX na namere zaposlenih o napuštanju organizacije često je indirektan, uz medijaciju određenih organizacionih performansi. Tako je u referenci (Cheung, Wu, 2012) pokazano da LMX utiče na namere o napuštanju organizacije, uz medijaciju zadovoljstva poslom. Prema (Brimhall, Leeanne, Michälle, Barak, 2014), u dečjim dobrotvornim organizacijama, LMX ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom kroz uključivanje zaposlenih, a to se zatim odražava na smanjenje želje kod zaposlenih za napuštanjem organizacije.

Istraživanje sprovedeno među zaposlenima u bankama u Maleziji (Islam, Khan, Ahmad, Ahmed, 2013), pokazalo je da LMX ima uticaj na namere o napuštanju organizacije, uz medijaciju kulture organizacionog učenja i organizacione posvećenosti. U referenci (Agarwal, Datta, Blake-Beard, Bhargava, 2012), utvrđeno je da visok kvalitet LMX odnosa pozitivno utiče na angažovanje, a to zatim smanjuje namere zaposlenih da daju otkaz. Ispitanici su bili menadžeri zaposleni u uslužnim organizacijama u Indiji. LMX ima uticaj na namere o napuštanju organizacije, uz medijaciju organizacione socijalne razmene i organizacione ekonomske razmene (Loi, Mao, Ngo, 2009).

U nekim radovima, upravo se LMX pojavljuje kao medijator u relacijama različitih organizacionih parametara prema namerama o napuštanju organizacije, pri čemu LMX ima direktan (medijatorni) uticaj na ove namere. Prema (Zhang, Tsingan, Zhang, 2013), LMX je medijator u relaciji između faktora stresa i namera o napuštanju organizacije. Istraživanjem zaposlenih u turističkim hotelima na Tajvanu (Chen, Wu, 2017), utvrđeno je da transformaciono liderstvo utiče na LMX, a povoljan LMX vodi ka smanjenju namera o napuštanju organizacije.

Namere zaposlenih o napuštanju organizacije ponekad su povezane sa stepenom slaganja pojedinca sa postojećim vrednostima i kulturom organizacije, kao i vrednostima lidera i supervizora. U referenci (Rurkkhum, 2018), gde su ispitanici bili zaposleni na jednom od najvećih državnih univerziteta u Tajlandu, pokazano je da LMX i usaglašenost osobe i organizacije (person - organization fit) imaju negativnu relaciju sa namerama da se napusti organizacija. Istraživanje među zaposlenima u turizmu u Kini (Tang, Cai, Liu, Zhu, Yang, Li, 2015), ukazalo je na postojanje negativne relacije između vrednosne usklađenosti lider - sledbenik i namera zaposlenih da odu iz organizacije.

Samopouzdanje i vera u sebe i svoje sposobnosti, može kod zaposlenih da izazove osećaj da mogu više i bolje i da, u takvim okolnostima, imaju pojačane namere za napuštanjem aktuelnog posla. Pojedine studije ovu pojavu povezuju sa LMX odnosom. Na primer, zdravstveni radnici u Tajlandu, koji percipiraju nizak nivo LMX odnosa, ispoljavaju i veće namere za napuštanjem organizacije. Ova pojava je snažnija kod zaposlenih koji imaju visok stepen samoeфикаsnosti (Dechawatanapaisa, 2018a). Očigledno je da ovakvi zaposleni teže podnose nepovoljan LMX odnos, više veruju u sebe i svoje sposobnosti, pa imaju i jače motive i veću hrabrost i samopouzdanje da potraže drugi posao.

U vezi sa tim, posebno zanimljiv rezultat dobijen je u referenci (Lai, Lu, Lin, Lee, 2018). Naime, u ovom radu utvrđeno je da prosečan nivo LMX odnosa dovodi do najnižih namera za napuštanjem organizacije, dok visok i nizak nivo LMX odnosa pojačavaju ove namere. U slučaju niskog LMX odnosa to je i očekivano. Međutim, kod visokog LMX odnosa ova pojava nije laka za tumačenje. Moguće objašnjenje je da visoko povoljan LMX odnos vodi ka sticanju vrlo visokog samopouzdanja sledbenika, koji zatim veruju da mogu da nađu (i da zaslužuju) bolji posao, ne sumnjajući da će uvek imati dobar odnos sa supervizorom.

4.9.4. Etično liderstvo i namere o napuštanju organizacije

Etično liderstvo svakako doprinosi da se zaposleni osećaju dobro u organizaciji, a samim tim se minimiziraju namere o napuštanju posla. Istraživanja u ovoj oblasti nisu toliko brojna kao u slučaju organizacione kulture i liderstva, ali svakako broj ovih studija nije mali. Sva ova istraživanja dolaze do sličnih rezultata, koji se u suštini svode na to da etično liderstvo pojačava namere za ostankom u organizaciji. Na primer, rezultati istraživanja (Wang, Yang, 2016), potvrdili su da etično liderstvo doprinosi sreći na radnom mestu i smanjenju namera za napuštanjem organizacije. Prisustvo korporativnih etičnih vrednosti i zadovoljstva poslom povezano je sa smanjenjem namera za napuštanje organizacije (Valentine, Godkin, Fleischman, Kidwell, 2011). Etična i dobronamerna klima u organizaciji može da umanjí namere o napuštanju posla kod zaposlenih (Liu, Chiu, 2018). Unapređenjem etične klime, opadaju namere o napuštanju organizacije, a dolazi i do jačanja organizacione posvećenosti zaposlenih (Rubel, Kee, Quah, Rimi, 2017).

Percepcija ukupne etične radne klime kao povoljne, kod medicinskih sestara, ima pozitivne statistički značajne korelacije sa percipiranom organizacionom podrškom, organizacionom posvećenošću i zadovoljstvom poslom, kao i negativnu statistički značajnu korelaciju sa namerama o napuštanju organizacije (Aly Abou Hashish, 2017). Dakle, povoljna etična klima u organizaciji umanjuje namere da se napusti posao.

Istraživanje u kome su ispitanici bili menadžeri u Finskoj (Kangas, Kaptein, Huhtala, Lämsä, Pihlajasaari, Feldt, 2018), potvrdilo je da menadžeri koji ostaju u svojoj organizaciji percipiraju etičnu klimu u organizaciji kao povoljniju nego menadžeri koji imaju nameru da napuste organizaciju. Etičnu klimu posebno loše ocenjuju menadžeri koji ispoljavaju nezadovoljstvo poslom i/ili organizacijom, kao i menadžeri sa smanjenom motivacijom i slabom percepcijom dobrih odnosa u organizaciji.

U referenci (Valentine, Godkin, 2017), pokazano je da je percipirana korporativna društvena odgovornost negativno povezana sa namerama zaposlenih i menadžera da napuste organizaciju. Pri tome se korporativna društvena odgovornost može uzeti za neku vrstu ekvivalenta etičnom liderstvu, odnosno, za jednog mogućeg reprezentata (pokazatelja) etičnog liderstva u organizaciji, makar formalnog.

Neka istraživanja ukazuju na pozitivne efekte etičnog liderstva u smislu prihvatanja promena i unapređenja radnih performansi zaposlenih. Tako, u uslovima čestih promena može doći do pojačanih namera da se napusti organizacija, ali samo ako je pri tome etično liderstvo na niskom nivou. Dakle, etično liderstvo pomaže da se promene bolje prihvataju i savladaju (Babalola, Stouten, Euwema, 2016). Dalje, prema (Ruiz, Ruiz, Martinez, 2011), praksa etičnog liderstva je značajna, kako za relacije između top menadžmenta i srednjeg menadžmenta (supervizora), tako i za relacije između srednjeg menadžmenta i zaposlenih. U ovom etičkom "prelivanju" dolazi do poboljšanja radnih performansi zaposlenih.

Etično liderstvo ima i indirektan uticaj na namere o napuštanju posla, pri čemu postoji medijatorno dejstvo pojedinih organizacionih aspekata. Na primer, istraživanje u kome su ispitanici bili zaposleni u turizmu u Kini (Tang, Cai, Liu, Zhu, Yang, Li, 2015), pokazalo je negativnu korelaciju između etičnog liderstva i namera zaposlenih da napuste organizaciju, uz medijaciju vrednosne usklađenosti lider-član.

Takođe, prema (Palanski, Avey, Jirapom, 2014), etično liderstvo pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom, a zadovoljstvo poslom zatim utiče na namere za davanje otkaza i traženje drugog posla. Suprotno tome, uvredljivo ponašanje supervizora umanjuje zadovoljstvo poslom, a to zatim povećava namere za davanjem otkaza. Zanimljivo je da čak nizak nivo uvredljivog ponašanja supervizora može da poništi etično ponašanje lidera. Zato etični lideri moraju da vode računa o ponašanju srednjeg i nižeg menadžmenta.

Neka istraživanja ispituju posmatrane relacije kada je medijator organizaciona posvećenost ili neke dimenzije organizacione posvećenosti, naročito organizaciona identifikacija. U referenci (Lin, 2019),

između ostalog, pokazano je da etična i humana orijentacija u organizaciji smanjuje namere za napuštanjem posla, uz medijaciju organizacione identifikacije. Etički konflikti i neodgovorno ponašanje lidera, indirektno, preko medijatornog dejstva organizacione identifikacije, pojačavaju namere o napuštanju posla (Liu, Lin, 2018).

Konačno, etično liderstvo ima direktan uticaj na smanjenje namera za napuštanje organizacije. Ovaj uticaj je i indirektan preko stvaranja percepcije kod zaposlenih o postojanju etičke klime u organizaciji, kao i preko povećane organizacione posvećenosti (Demirtas, Akdogan, 2015).

Neke reference posmatraju medijatorno dejstvo emocionalne iscrpljenosti u odnosima etičnog liderstva i namera o napuštanju organizacije. Tako, neljubaznost na radnom mestu, kao i neetično ponašanje, pojačavaju emocionalnu iscrpljenost, koja zatim uzrokuje snažnije namere o napuštanju organizacije (Huang, Lin, 2019). Prema (Mulki, Jaramillo, Locander, 2008), etična klima utiče na namere o napuštanju organizacije. Ova relacija se odvija uz medijaciju nekoliko aspekata organizacionog ponašanja. Tako, etična klima smanjuje stres i povećava poverenje u supervizora, to zatim dovodi do nižeg stepena emocionalne iscrpljenosti, višeg stepena zadovoljstva poslom i, konačno, umanjena namera za napuštanje organizacije.

4.9.5. Zadovoljstvo poslom i namere o napuštanju organizacije

Postoji veliki broj radova koji dovode u vezu zadovoljstvo poslom i namere o napuštanju organizacije. U skladu sa tim, prema (Wheeler, Coleman Gallagher, Brouer, Sablinski, 2007), u istraživanjima koja se bave namerama za napuštanje organizacije, zadovoljstvo poslom se često razmatra kao veoma bitan faktor razumevanja ove problematike. Literatura u oblasti organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa pruža pregršt empirijskih dokaza o tome da je zadovoljstvo poslom u negativnoj korelaciji sa namerama za napuštanje organizacije (Chen, Spector, 1992; Coomber, Barriball, 2007). Dakle, što je više zadovoljstvo poslom, to su veći izgledi da će zaposleni ostati u organizaciji (Ellenbecker, Porell, Samia, Byleckie, Miburn, 2008). U istoj referenci, ukazano je na to da nedostatak zadovoljstva poslom može dovesti do niske produktivnosti, visokog nivoa apsentizma, nezgoda na radnom mestu, psihičkih i mentalnih problema. Takođe, namera za napuštanjem organizacije se, prema (Porter, Steers, 1973), javlja kod zaposlenih kada su u velikoj meri nezadovoljni poslom.

Istraživanje (Tnay, Othman, Siong, Lim, Lim, 2013), sprovedeno u proizvodnoj industriji, imalo je za cilj da ispita uticaje zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti na namere zaposlenih da napuste industriju. Rezultati su pokazali da prisustvo zadovoljstva poslom, zadovoljstva platom i podrške nadređenih, kreira nizak nivo namera za napuštanjem organizacije. Istovremeno, organizaciona posvećenost nema značajan uticaj na namere za napuštanjem organizacije. Referenca (Chung, Jung, Sohn, 2017), bavi se razlozima za napuštanje radnih mesta u avio industriji, sa aspekta stresa i zadovoljstva poslom. U ovom radu je pokazano da je visok nivo stresa povezan sa niskim zadovoljstvom poslom, što zatim dovodi do pojačanja namera za napuštanjem posla.

Pitanje zadovoljstva poslom je posebno važno kod zaposlenih u uslužnim delatnostima, pre svega zbog njihovog stalnog i direktnog odnosa sa korisnicima usluga. Tako, prema (Arnett, Laverie, McLane, 2002), zadovoljstvo poslom zaposlenih u uslužnim delatnostima dovodi do dobrih performansi zaposlenih, usled čega postoji manja verovatnoća za odlaskom sa tog radnog mesta. Slično tome, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost i namere za napuštanjem organizacije zaposlenih u uslužnim delatnostima, predmet su istraživanja u referenci (Kim, Leong, Lee, 2005). U ovom radu, pokazano je da zadovoljstvo poslom i organizaciona posvećenost ostvaruju negativne korelacije sa namerama za napuštanje organizacije.

Neke reference se bave istraživanjem uticaja zadovoljstva poslom na namere o napuštanju organizacije u različitim sektorima, kao što su prodaja, marketing i HRM. U radu (Sanjeev, 2017), ispitivan je uticaj većeg broja varijabli (pol ispitanika, godine ispitanika, radno iskustvo, pozicija u organizaciji, obrazovanje ispitanika, visina plate, tip organizacije) na zadovoljstvo poslom, a zatim i na namere o

napuštanju organizacije. Osnovni zaključak je da veće zadovoljstvo poslom umanjuje namere o napuštanju organizacije. Pored toga, ovo istraživanje iznosi još nekoliko korisnih preporuka: zadovoljstvo poslom se može povećati tako što treba obratiti pažnju prilikom regrutacije (zaposleni koji imaju manje od 30 godina i više od 40 godina su zadovoljniji poslom); dalje, veoma je važno da visina plate bude adekvatna poziciji zaposlenog u organizaciji; poželjno je i zaposlenje u rodnom gradu. Istraživanje (Maier, Laumer, Eckhardt, Weitzel, 2013), sprovedeno u HR sektoru jedne kompanije, koja pokušava da uvede novi sistem regrutovanja, pokazalo je da su zaposleni nezadovoljni sporošću sistema i nekim nedostacima u sistemu koji koriste. Takve okolnosti dovode do nezadovoljstva poslom i pojačanih namera za napuštanjem kompanije. Kompanija može sprečiti odlazak zaposlenih ukoliko ih novčano nagradi, ukoliko se zaposlenima obezbedi više slobodnog vremena itd. Ovo su zapravo neke moguće akcije, koje bi kompenzovala negativan uticaj implementacije promena, u ovom slučaju novog sistema.

Neka istraživanja bave se razlozima za napuštanje posla, a koji su vezani za određene aspekte zadovoljstva poslom. Tako, istraživanje sprovedeno u javnom sektoru u Holandiji (Delfgaauw, 2007), ispituje razloge za traženje novog posla, kao i da li će osoba posao tražiti u drugom sektoru iste organizacije, u drugoj organizaciji iste industrije ili sasvim napustiti industriju. Zadovoljstvo zaposlenih specifičnim aspektima posla je u relaciji sa intenzitetom i putanjom za traženje novog posla. Na primer, ako postoji nezadovoljstvo aspektima posla, koji su vezani za određenu industriju, kao što su pritisak na radu i obaveze, zaposleni će tražiti novi posao u drugim industrijama. Kod zaposlenih u Velikoj Britaniji (Clark, 2001), sigurnost posla je u najsnažnijoj korelaciji sa napuštanjem posla, potom slede plata, mogućnost za ispoljavanje inicijative, posao sam po sebi i radno vreme. Za zaposlene u Danskoj (Kristensen, Westergaard-Nielsen, 2004), za ostanak u organizaciji, najbitniji su zadovoljstvo samom vrstom posla, zatim plata, dok sigurnost posla nema značajnu ulogu za odluku o napuštanju organizacije. Zadovoljstvo platom je najsnažniji negativni prediktor za napuštanje organizacije kod zaposlenih u Rusiji (Balabanova, Efendiev, Ehrnrooth, Koveshnikov, 2016).

Pojedina istraživanja ispituju povezanost zadovoljstva poslom i namera za napuštanjem organizacije kod medicinskih sestara. Na primer, u referenci (Biegger, DeGeest, Schuber, Ausserhofer, 2016), ispitana je veza između zadovoljstva poslom medicinskih sestara u Švajcarskoj i njihove želje za napuštanjem bolnice. Došlo se do zaključka da 27,4% medicinskih sestara želi da napusti posao zbog nemogućnosti napredovanja na radnom mestu, niske fleksibilnosti radnog vremena, kao i nedovoljne samostalnosti u radu. U cilju zadržavanja osoblja, dat je predlog da se poboljša sistem napredovanja. Istraživanje sprovedeno u medicinskim ustanovama u Kini (Tao, Ellenbecker, Wang, Li, 2015), pokazuje dva glavna uzroka nezadovoljstva poslom, a to su: stres zbog prekomernog rada i nedostatak priznanja za posao medicinskih sestara. U tom smislu, dati su predlozi da se unapredi sistem nagrađivanja, da se stvaraju mogućnosti za napredovanje, kao i da se razvijaju odnosi među zaposlenima. Ovo je važno zato što povećanjem zadovoljstva poslom medicinskih sestara, opadaju njihove namere za napuštanjem posla. Dalje, istraživanje u tri bolnice u Belgiji (Vermeir, Blot, Degroote, Vandijck, Mariman, Vanacker, Pelema, Verhaeghe, Vogelaers, 2018), imalo je za cilj da ispita uticaj zadovoljstva poslom i komunikacijom kod medicinskih sestara na namere za odlaskom iz organizacije i izgaranje na poslu. Pokazano je da postoji visok nivo zadovoljstva poslom i komunikacijom kod medicinskih sestara u istraživanim bolnicama, kao i nizak stepen namera za napuštanje organizacije. Jasno je iz ovoga da visoko zadovoljstvo poslom umanjuje namere za odlaskom iz organizacije. Konačno, istraživanje u kome su ispitanici bile medicinske sestre u bolnicama u Tajvanu (Tsai, Wu, 2010), pokazalo je da zadovoljstvo poslom ima značajnu negativnu korelaciju sa namerama o napuštanju organizacije, kao i pozitivnu korelaciju sa organizacionim građanskim ponašanjem.

Zadovoljstvo poslom javlja se i kao medijator uticaja na namere o napuštanju posla. Tako je istraživanje sprovedeno na dva uzorka (SAD i Jugoistočna Azija), pokazalo da je zadovoljstvo poslom medijator u relaciji generalne efikasnosti i namera o napuštanju posla (Luthans, Zhu, Avolio, 2006). Istraživanje među zaposlenima u Trinidadu i Tobagu (Addae, Parboteeah, 2006), pokazalo je da je zadovoljstvo poslom medijator odnosa organizacione posvećenosti i namera o napuštanju organizacije.

4.9.6. Organizaciona posvećenost i namere o napuštanju organizacije

Problematika uticaja organizacione posvećenosti na namere o napuštanju organizacije ima značajan prostor u postojećoj naučnoj literaturi. Na primer, Simons i Roberson (2003) su potvrdili da postoji negativna korelacija između organizacione posvećenosti i apsentizma, fluktuacije i namera o napuštanju organizacije. Slično tome, prema (Mathieu, Zajac, 1990), organizaciona posvećenost je u pozitivnoj korelaciji sa različitim poželjnim radnim performansama, kao što su zadovoljstvo poslom, motivacija i radni učinak, a u negativnoj korelaciji sa apsentizmom i namerama o napuštanju organizacije. Afektivna i normativna posvećenost snažni su prediktori za namere zaposlenih u vezi ostanka u organizaciji ili odlaska iz organizacije (Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi, Shadman, 2013). Negativna povezanost organizacione posvećenosti i namera o napuštanju organizacije, potvrđena je i u referenci (Bishop, Scott, Burroughs, 2000).

Istraživanje sprovedeno u Kini i Hong Kongu (Wong, Wong, Hui, Law, 2001), pokazalo je da organizaciona posvećenost ima snažan uticaj na zadovoljstvo poslom i namere o napuštanju organizacije, naročito u kineskim organizacijama. Ovde do izražaja dolaze kineske tradicionalne vrednosti vezane za lojalnost, koje se pojavljuju i u savremenim uslovima poslovanja. Međutim, autori primećuju da bi, i pored takve situacije, za kineske organizacije bilo korisno da neguju organizacionu posvećenost zaposlenih.

Istraživanje (Vandenberghe, Tremblay, 2008) se bavi odnosima između zadovoljstva platom, organizacione posvećenosti i namera za napuštanjem organizacije. Ovo istraživanje je sprovedeno u farmaceutskim kompanijama (232 ispitanika) i u mešovitim kompanijama (221 ispitanik). Zadovoljstvo platom je povezano sa afektivnom posvećenošću, koja dalje utiče na namere o napuštanju organizacije. Takođe, zadovoljstvo platom je u značajnoj meri povezano sa normativnom posvećenošću, ali ona nema uticaja na namere o napuštanju organizacije. Pored toga, navedeno istraživanje razmatra šta je to potrebno uraditi, kako bi opšte zadovoljstvo i posvećenost bili na višem nivou.

Uticaj organizacione posvećenosti na namere o napuštanju organizacije često je ispitivan na uzorku zaposlenih u hotelima. Jedno takvo istraživanje na Kipru (Zopiatis, Constanti, Theocharous, 2014), takođe je pokazalo da između ovih varijabli postoji negativna zavisnost. Visok nivo napuštanja radnih mesta u hotelskom sektoru bio je predmet istraživanja (Yao, Qiu, Wei, 2019). Ovo istraživanje razmatra namere za napuštanjem organizacije sa aspekta teorije organizacione posvećenosti. Postoji nekoliko zaključaka ovog rada. Prvo, afektivna, normativna i kontinualna posvećenost imaju očigledne i različite efekte na stavove i lojalnost zaposlenih. Drugo, poverenje zaposlenih i zadovoljstvo u hotelskom sektoru su od vitalnog značaja za organizacionu posvećenost zaposlenih u ovom sektoru. Konačno, organizaciona posvećenost je važna za smanjivanje namera o napuštanju organizacije. U istraživanju u hotelskoj industriji u SAD, Silva (2006) je utvrdio da osobine ličnosti zaposlenih utiču na organizacionu posvećenost, koja je zatim u negativnoj korelaciji sa namerama za napuštanje organizacije. Carbery, Garavan, O'Brien i McDonnell (2003) su primenili hijerarhijsku regresionu analizu na uzorku od 89 hotelijera i pokazali su sledeće: pojedinačna afektivna posvećenost ima značajan uticaj na namere za napuštanjem organizacije; zadovoljstvo poslom ne objašnjava u potpunosti nivo posvećenosti menadžera; zadovoljstvo poslom i afektivna posvećenost, ali ne i kontinualna posvećenost, igraju važnu ulogu u predviđanju namera zaposlenih u za napuštanjem radnog mesta.

Veza između organizacione posvećenosti i namera za napuštanjem organizacije, u velikoj meri se istražuje u zdravstvenim ustanovama. Jedno takvo istraživanje sprovedeno je među medicinskim sestrama na Filipinima (Labrague, McEnroe Petite, Tsaras, Cruz, Colet, Gloe, 2018). Rezultati su dobijeni anketiranjem 166 medicinskih sestara iz devet bolnica. Rezultati ukazuju na to da godine starosti, pol, nivo obrazovanja, pozicija i radno iskustvo imaju značajne korelacije sa organizacionom posvećenošću, dok godine starosti i obrazovni nivo medicinskih sestara imaju značajne korelacije sa namerama za napuštanjem organizacije. Postoji inverzan odnos između organizacione posvećenosti i namera za napuštanjem organizacije. Dolazi se do zaključka da je potrebno formulisati i

implementirati akcije kojima je moguće povećati organizacionu posvećenost medicinskih sestara, i na taj način smanjiti nivo napuštanja bolnica (Labrague, McEnroe Petite, Tsaras, Cruz, Colet, Gloe, 2018).

Neka istraživanja ispituju uticaj organizacione posvećenosti na namere o napuštanju posla nastavnika u školama. Tako je, u radu (McInerney, Ganotice, King, Marsh, Morin, 2015), istraživao odnos između afektivne, kontinualne i normativne posvećenosti nastavnika u različitim školama u Hong Kongu i namera nastavnika za napuštanje posla. Afektivna posvećenost je snažan negativan prediktor za napuštanje škole, a ponekad i za napuštanje same profesije nastavnika. Isto to, samo slabije izraženo, važi i za normativnu posvećenost. Dalje, istraživanje (You, Conley, 2015), ispituje razloge zbog kojih nastavnici u školama žele da napuste svoj posao. Pokazalo se da varijable, kao što su: zadovoljstvo poslom, posvećenost poslu i posvećenost karijeri, imaju negativan uticaj na želju nastavnika za odlaskom iz škola.

Jedno istraživanje se, takođe, bavi problematikom efekata zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti i pojedinačnih faktora na namere zaposlenih za napuštanje organizacije, u avio industriji (Chen, 2006). U ovom istraživanju učestvovala su stjuardese i stjuarti jedne Tajvanske avio kompanije. Rezultati logističke regresione analize su pokazali da dva aspekta organizacione posvećenosti (normativna posvećenost i kontinualna posvećenost), kao i zadovoljstvo samim poslom, imaju značajan negativan uticaj na namere za napuštanjem radnih mesta u avio kompaniji. Osim toga, utvrđeno je da su visina plate i materijalni status značajni prediktori namera za napuštanje posla.

Blau i Boal (1987a) su ispitivali radnike zaposlene u oblasti osiguranja. Pokazalo se da će zaposleni, koji imaju viši nivo organizacione posvećenosti, imati niži nivo apsentizma, kao i niži nivo namera za napuštanjem organizacije. Pored toga, Eisenberger, Fasolo i Davis-LaMastro (1990), su utvrdili da zaposleni, koji smatraju da ih menadžeri cene i poštuju, ne samo da imaju viši nivo organizacione posvećenosti, već su više svesni svojih odgovornosti, bolje su uključeni u organizaciju i ispoljavaju viši stepen inovativnosti. U takvim uslovima, smanjuju se namere za napuštanjem organizacije.

Singh, Fouad, Fitzpatrick, Liu, Cappaert i Figuereido (2013) su se bavili problemom napuštanja organizacija inženjera ženskog pola i to u oblasti hemijskog, mašinskog, građevinskog i elektro inženjerstva. Analizom velikog nacionalnog uzorka (istraživanje realizovano u SAD) od 2.042 ženskih inženjera, autori su došli do zaključka da samoefikasnost i očekivani, generalni ishodi posla utiču na zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost žena inženjera, što zatim utiče na njihove namere o napuštanju organizacije.

Organizaciona posvećenost je proučavana u velikom broju referenci širom sveta, međutim, nema mnogo istraživanja koja se bave organizacionom posvećenošću zaposlenih u IT sektoru (Naqvi, Bashir, 2015). Prema ovim autorima, IT organizacije u Pakistanu moraju biti uključene u podsticajne programe za povećanje nivoa organizacione posvećenosti, kao mere zadržavanja zaposlenih IT stručnjaka u ovim organizacijama. Pored toga, Naqvi i Bashir (2015) naglašavaju da mnoge razvijene zemlje nude atraktivne poslove IT profesionalcima iz Pakistana, te na taj način dolazi do "odliva mozgova" iz ove zemlje. Na osnovu ovakvih rezultata, autori primećuju da su neophodne neposredne mere na nivou vlade za zadržavanje ove vrste intelektualnog kapitala, ne samo u IT organizacijama, već i u Pakistanu. Jedno drugo istraživanje iz ove oblasti, sprovedeno u SAD među IT profesionalcima (Harden, Boakye, Ryan, 2018), pokazalo je da prekomeran posao, kao i manjak nagrada direktno utiču na posvećenost zaposlenih, što zatim dovodi do povećanih namera za napuštanjem organizacije.

Zadržavanje kvalitetnih radnika je bitno za svaku savremenu organizaciju (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, Henschel, 2010). U istoj referenci prikazani su rezultati istraživanja realizovanog u periodu od tri godine u Nemačkoj, sa ciljem ispitivanja veze između organizacione posvećenosti i posvećenosti zaposlenih grupi i namera za napuštanjem organizacije. Anketirano je 360 zaposlenih, koji rade u 52 tima, pri čemu je broj zaposlenih u timovima varirao od 4 do 27. Pokazalo se da organizaciona posvećenost zaposlenih ima snažne efekte na zadovoljstvo poslom i namere o

napuštanju organizacije. Takođe, timska posvećenost utiče na timske performanse i altruizam. Uočene relacije se pojačavaju tokom vremena.

Suprotno nabrojanim istraživanjima, gde je nedvosmisleno utvrđeno da postoje značajne i negativne korelacije između organizacione posvećenosti i namera za napuštanjem posla, u studiji (Tnay, Othman, Siong, Lim, Lim, 2013), sprovedenoj u proizvodnoj industriji, rezultati pokazuju da organizaciona posvećenost nema značajan uticaj na namere za napuštanjem organizacije. Ovaj rezultat je svakako jedinstven i teorijski zanimljiv.

4.9.7. Poverenje i namere o napuštanju organizacije

Poverenje u organizaciju često se javlja kao uticajni faktor prilikom donošenja odluke zaposlenih da napuste organizaciju u kojoj su trenutno zaposleni. Prema (Merriman, Schmidt, Dunlap-Hinkle, 2007), nedostatak poverenja u organizaciji, odnosno, organizaciona kultura u kojoj dominira nepoverenje, sprečava optimizaciju veština i znanja zaposlenih, utiče loše na radne performanse i povećava namere za napuštanjem organizacije. Cunningham i MacGregor (2000) su sprovedli istraživanje u telekomunikacionoj industriji u Kanadi (pokrajina Britanskoj Kolumbiji), u kome je učestvovalo 535 ispitanika. Rezultati su pokazali da poverenje ima negativan uticaj na apsentizam i na namere o napuštanju organizacije. U istraživanju sprovedenim među socijalnim radnicima u Južnoj Koreji (Cho, Song, 2017), posmatran je odnos između poverenja i namera za napuštanjem organizacije. Analize su potvrdile da poverenje smanjuje namere za napuštanjem ovih institucija. U 22 hotela u Maleziji izvršeno je istraživanje uticaja poverenja zaposlenih na namere o napuštanju hotela (Hemdi, Nasuridin, 2006). Potvrđeno je da poverenje ima značajan negativan uticaj na namere o napuštanju hotela. Takođe, ukazano je da je poverenje u organizaciju medijator na relaciji napredovanja u karijeri i nameri za napuštanjem hotela.

Veliki uticaj na namere o napuštanju organizacije ima i poverenje u lidere. Istraživanje koje je realizovano u organizacijama u Indiji (Kashyap, Rangnekar, 2016a), pokazalo je da poverenje zaposlenih u lidera ima negativnu vezu sa namerama o napuštanju organizacije. Slično tome, u istraživanju u kome su ispitanici bili srednji menadžeri u Turskoj (Kitapçı, Çakar, Sezen, 2005), pokazano je da poverenje u nadređene ima značajan negativan uticaj na namere o napuštanju organizacije. Još jedno istraživanje sprovedeno u Turskoj, među turskim IT profesionalcima (Ertürk, 2014), imalo je za cilj da istraži značaj i relacije između HR prakse u organizaciji, LMX-a, percipirane organizacione podrške, poverenja zaposlenih i namera za napuštanjem organizacije. Rezultati su pokazali da je poverenje u nadređenog moderator odnosa između LMX-a i namera za napuštanjem organizacije, kao i da je poverenje u organizaciju moderator odnosa između percipirane organizacione podrške i namera za napuštanjem organizacije.

Značajan broj istraživanja bavi se uticajem poverenja kod medicinskih sestara na namere o napuštanju bolnica. Tako je u istraživanju sprovedenom u dve italijanske bolnice (Bobbio, Manganelli, 2015), ispitivan uticaj liderstva i poverenja zaposlenih na izgaranje na poslu i namere medicinskih sestara za napuštanjem bolnice. Došlo se do zaključka da je poverenje medicinskih sestara u organizaciju u negativnoj korelaciji sa namerama za napuštanjem bolnice. Istraživanje sprovedeno među 265 medicinskih sestara u bolnicama u Turskoj (Basit, Duygulu, 2018), pokazalo je da je poverenje medicinskih sestara u same organizacije (bolnice) nisko, dok je poverenje u kolege na visokom nivou. Pored toga, rezultati istraživanja ukazuju na značaj izgradnje poverenja kod medicinskih sestara (sistemski, od strane bolnice), kako bi se smanjile njihove namere za napuštanjem posla. U referenci (Gibson, Petrosko, 2014), došlo se do saznanja da poverenje medicinskih sestara u lidere bolnica ima direktan uticaj na zadovoljstvo poslom. Takođe, poverenje u lidera ima negativan uticaj na namere o napuštanju bolnice, nezavisno od zadovoljstva poslom medicinskih sestara. Autori smatraju da ovakvi rezultati pokazuju da poverenje u lidera predstavlja veoma važnu komponentu organizacionog ponašanja, važniju nego što se uobičajeno smatra u literaturi. Prema Laschinger i Finegan (2005), nedostatak poverenja i poštovanja od strane okruženja, kod medicinskih sestara izaziva

nezadovoljstvo i podstiče namera za napuštanje posla. Poverenje može biti poljuljano lošom komunikacijom, nerazumevanjem, kao i uskraćivanjem mogućnosti za participaciju u odlučivanju.

Poverenje se često javlja i kao medijator u uticajima na namere o napuštanju posla. Kashyap i Rangnekar (2016b) su sprovedi još jedno istraživanje u Indiji, u kome su utvrdili da je nivo poverenja zaposlenih u lidera parcijalni medijator odnosa uslužnog liderstva i namera o napuštanju organizacije. Prema (Mulki, Jaramillo, Locander, 2008), poverenje u supervizora se javlja kao medijator i u relaciji između etičke klime i namera o napuštanju organizacije. Slično tome, prema rezultatima istraživanja u Tajlandu (Pravichai, Ariyabuddhiphongs, 2018), transformaciono liderstvo smanjuje namere o napuštanju organizacije, uz medijaciju poverenja u lidera. Jiang i Shen (2018) su istraživali uticaj poverenja na namere o napuštanju organizacije među PR menadžerima (u istraživanje je bilo uključeno 650 PR menadžera). Pokazalo se da je poverenje snažan medijator odnosa između podsticajnog radnog okruženja i namera za napuštanjem organizacije.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. INSTRUMENTI KORIŠĆENI U ISTRAŽIVANJU

U istraživanju su korišćeni sledeći instrumenti:

1. Upitnik za merenje individualne preduzetničke orijentacije i potreba za postignućem

Individualna preduzetnička orijentacija merena je pomoću instrumenta Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) (Bolton, Lane, 2012). Upitnik se sastoji od 10 stavki, koje čine 3 dimenzije. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzije su:

1. Preuzimanje rizika / Sklonost prema riziku.
2. Inovativnost.
3. Proaktivnost.

Za merenje potreba za postignućem korišćena je dimenzija Potreba za postignućem (Achievement) iz instrumenta Attitude Toward Enterprise (ATE) Test (Athayde, 2009). Dimenzija se sastoji od 4 stavke. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka.

2. Upitnik za merenje dimenzija Teorije planskog ponašanja i preduzetničkih namera

Dimenzije Teorije planskog ponašanja i dimenzija preduzetničke namere merene su pomoću instrumenta Entrepreneurial Intention Questionnaire (EIQ) (Liñán, Chen, 2009). Upitnik se sastoji od 20 stavki, koje čine 4 dimenzije. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzije su:

1. Stav prema preduzetništvu.
2. Subjektivna norma.
3. Procena kontrole ponašanja.
4. Preduzetničke namere.

Dimenzija Preduzetničke namere deo je proširene Teorije planskog ponašanja i odnosi se na neposredne namere za osnivanje sopstvenog preduzeća i pokretanje biznisa (Liñán, 2004).

3. Upitnik za merenje organizacione kulture (GLOBE)

Organizaciona kultura je merena pomoću instrumenta GLOBE projekta za merenje nacionalne i organizacione kulture (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus, Ashkanasy, 1999; House, Javidan, Hanges, Dorfman, 2002; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Pri tome je korišćen prvi deo alfa upitnika, koji meri organizacionu kulturu, stanje "kako jeste". Ovaj upitnik se sastoji od 34 stavke, koje čine 9 dimenzija. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzije su:

1. Izbegavanje neizvesnosti.
2. Orijentacija ka budućnosti.
3. Distanca moći.
4. Institucionalni kolektivism.
5. Orijentacija ka ljudima.
6. Orijentacija ka performansama.
7. Kolektivism unutar grupe.
8. Rodna ravnopravnost.
9. Asertivnost.

4. Upitnik za merenje liderskog ponašanja

Transformaciono liderstvo je mereno pomoću instrumenta Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Upitnik se sastoji od 14 stavki, koje čine 4 dimenzije transformacionog liderstva. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzije su:

1. Osnovno transformaciono ponašanje lidera.
2. Očekivanje visokog učinka.
3. Podsticajno ponašanje lidera (razumevanje, osećanja).
4. Intelktualna stimulacija.

Transakciono liderstvo je mereno preko dve dimenzije:

1. Ponašanje nagrađivanjem.
2. Ponašanje kažnjavanjem.

Dimenzija Ponašanje nagrađivanjem merena je pomoću instrumenta Contingent reward behavior scale (Podsakoff, Todor, Grover, Huber, 1984; Podsakoff, Organ, 1986; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Ova skala se sastoji od četiri stavke. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzija Ponašanje kažnjavanjem merena je pomoću instrumenta Contingent punishment behavior scale (Podsakoff, Todor, Grover, Huber, 1984; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Ova skala se sastoji od tri stavke. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka.

5. Četvorodimenzionalni upitnik za ispitivanje nivoa odnosa podređenog sa liderom (kvalitet LMX odnosa)

LMX odnos je meren pomoću instrumenta koji su razvili Liden i Maslyn (1998). Ovo je četvorodimenzionalni upitnik za merenje LMX odnosa. Upitnik se sastoji od 12 stavki, koje čine 4 dimenzije. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od pet tačaka. Dimenzije su:

1. Afektivna dimenzija (u kojoj meri se lider kao osoba sviđa zaposlenima).
2. Lojalnost nadređenog (u kojoj meri je lider spreman da stane u odbranu zaposlenog).
3. Doprinos zaposlenih (spremnost da se zbog lidera radi više od podrazumevanog i onog što se očekuje).
4. Profesionalni respekt prema lideru (postojanje, prepoznavanje i poštovanje znanja i kompetencija lidera od strane zaposlenih).

6. Upitnik za merenje etičnog ponašanja lidera

Etično ponašanje lidera mereno je pomoću instrumenta Ethical Leadership Scale (Brown, Trevino, Harrison, 2005). Upitnik se sastoji od 10 stavki, koje čine jednu dimenziju. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od pet tačaka.

7. Upitnik za merenje zadovoljstva poslom

Zadovoljstvo poslom zaposlenih je mereno pomoću instrumenta Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985). Upitnik se sastoji od 36 stavki, koje čine 9 dimenzija. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od šest tačaka. Dimenzije su:

1. Plata.
2. Napredovanje.
3. Nadzor / Supervizija.
4. Dodatne privilegije / Beneficije.
5. Moguće nagrade / Nagrađivanje.
6. Operativne procedure.
7. Saradnici.
8. Priroda posla.
9. Komunikacija.

8. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti

Organizaciona posvećenost je merena pomoću instrumenta koji su razvili Cook i Wall (1980). Upitnik se sastoji od 9 stavki, koje čine 3 dimenzije. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od pet tačaka. Dimenzije su:

1. Organizaciona identifikacija (osećanje ponosa zaposlenog zato što je član svoje organizacije).
2. Organizaciona uključenost (želja i spremnost zaposlenog da radi više nego što je uobičajeno kako bi se ostvarili ciljevi organizacije).
3. Organizaciona lojalnost (stepen u kome zaposleni oseća postojanje obaveze u odnosu na organizaciju i stepen spremnosti zaposlenog da ne napusti organizaciju ako dobije finansijski bolju ponudu od druge organizacije).

9. Upitnik za merenje međusobnog poverenja na poslu

Organizaciono poverenje (međusobno poverenje na poslu) je mereno pomoću instrumenta Interpersonal trust at work (Cook, Wall, 1980). Upitnik se sastoji od 12 stavki, koje čine 4 dimenzije. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od sedam tačaka. Dimenzije su:

1. Vera u namere kolega / Poverenje u namere saradnika.
2. Vera u namere menadžmenta / Poverenje u namere menadžmenta.
3. Poverenje u akcije kolega / Poverenje u akcije saradnika.
4. Poverenje u akcije menadžmenta.

10. Upitnik za merenje nivoa finansijskih performansi

Finansijske performanse, merene u ovom radu, izabrane su na osnovu performansi koje su često merene u literaturi, na primer (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Xin, 2011). U ovim referencama, ispituju se sledeće finansijske performanse: profitabilnost, rast prodaje, rast osnovnih sredstava, tržišno učešće i konkurentnost u privrednoj grani. Osim ovih performansi, posmatraju se dodatno i: produktivnost i plate zaposlenih. Na ovaj način je postavljeno 7 finansijskih performansi (stavki), koje su merene u ovom radu. Ispitanici ocenjivanje vrše preko Likertove skale od pet tačaka. Ovakav način ocenjivanja performansi korišćen je u nekim referencama (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Xin, 2011). Konačno, stavke finansijskih performansi, istraživane u ovom radu, su:

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

Svih sedam pitanja (stavki) mogu se posmatrati posebno, a može se napraviti i jedna dimenzija - Finansijske performanse.

5.2. POSTUPAK ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u preduzećima u Srbiji. Pri tome su obuhvaćena srednja i velika preduzeća. Prema vrsti delatnosti, uzorak čine proizvodna i uslužna preduzeća, dok u zavisnosti od osnivača državna i privatna preduzeća. Ispitanici su bili zaposleni u ovim preduzećima, bez obzira na pol, godine starosti, visinu stručne spreme (minimum srednja škola) i poziciju u organizaciji. Istraživanje je obuhvatilo ovako širok uzorak zato što je tema ispitivanje preduzetničkih namera kod zaposlenih, a takve namere se mogu javiti bez obzira na pol, godine, visinu obrazovanja i poziciju u organizaciji. Takođe, jedan od ciljeva istraživanja je bio da se ispituju uticaji pojedinih kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija) na preduzetničke namere kod zaposlenih osoba. Takav pristup je zahtevao širok uzorak. U svakom preduzeću podeljeno je više upitnika.

Ispitanici su popunjavali upitnike, pri čemu su neki upitnici popunjeni u toku intervjua, a neki upitnici su popunjeni kasnije, kada su ispitanici imali mogućnosti i vremena za ovu aktivnost. Ispitanici su izrazili svoju percepciju posmatranih aspekata organizacionog ponašanja, kao i sopstvenu (individualnu) preduzetničku orijentaciju, motivaciju za postignućem i preduzetničke namere.

5.3. UZORAK ISTRAŽIVANJA

Ukupno je podeljeno 680 upitnika, a od toga je vraćeno (popunjeno) 582 upitnika. Od ovih 582 upitnika, odbačeno je 42 upitnika zbog nekompletnih i nepotpunih odgovora. Tako je u statističkim analizama korišćeno ukupno $N = 540$ popunjenih upitnika, pa konačni uzorak čini 540 ispitanika. U odnosu na prvobitno podeljene upitnike, procenat uspešno popunjenih je 79,4%. Pri tome, broj preduzeća obuhvaćenih istraživanjem iznosi 72.

Prema posmatranim kontrolnim varijablama (pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija), struktura uzorka od 540 ispitanika je sledeća:

1. U uzorku je bilo $N_M = 285$ muškaraca i $N_Z = 255$ žena.
2. U uzorku su bili zastupljeni zaposleni koji imaju od 20 do 64 godina starosti. Prema godinama starosti, ispitanici su podeljeni na one koji imaju od 20 do 42 godine starosti (mlađi ispitanici) i one koji imaju od 43 do 64 godine starosti (stariji ispitanici). Tako je mlađih ispitanika bilo $N_{ML} = 273$, a starijih ispitanika $N_{ST} = 267$.
3. U uzorku je bilo 90 ispitanika koji imaju srednje obrazovanje, 59 ispitanika koji imaju više obrazovanje i 391 ispitanik koji ima visoko obrazovanje. Ispitanici sa višim obrazovanjem su priključeni ispitanicima sa srednjim obrazovanjem. Tako je u uzorku bilo $N_{SO} = 149$ ispitanika sa srednjim i višim obrazovanjem i $N_{VO} = 391$ ispitanik sa visokim obrazovanjem.
4. Prema vlasničkoj strukturi, u uzorku je bilo $N_D = 350$ zaposlenih u državnim preduzećima i $N_P = 190$ zaposlenih u privatnim preduzećima.
5. Prema postojanju prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika, u uzorku je bilo $N_{IPI} = 141$ ispitanika koji imaju preduzetničko iskustvo i $N_{NPI} = 399$ ispitanika koji nemaju preduzetničko iskustvo.
6. Percepciju sopstvene uspešnosti na poslu, ispitanici su ocenjivali ocenama od 1 do 7. U grupi 1 - veoma neuspešan bio je 1 ispitanik, u grupi 2 - neuspešan bilo je 7 ispitanika, u grupi 3 - blago neuspešan (3), 4 - prosečno uspešan (74), 5 - blago uspešan (49), 6 - uspešan (266) i 7 - veoma uspešan (140). S obzirom da su ispitanici relativno percipirali svoju uspešnost kao visoku, prema ovoj varijabli, uzorak je podeljen na one koji su svoju uspešnost na poslu iskazali ocenama od 1 do 5 (niska uspešnost) i one koji su svoju uspešnost na poslu iskazali ocenama od 6 i 7 (visoka uspešnost). Tako je u uzorku bilo $N_{NUSP} = 134$ ispitanika niske uspešnosti na poslu i $N_{VUSP} = 406$ ispitanika visoke uspešnosti na poslu.

7. Percepciju sopstvenog posedovanja finansija za pokretanje privatnog posla, ispitanici su ocenjivali ocenama od 1 do 7. U grupi 1 - veoma nisko bilo je 203 ispitanika, u grupi 2 - nisko bilo je 80 ispitanika, u grupi 3 - blago nisko (32), 4 - prosečno (131), 5 - blago visoko (38), 6 - visoko (35) i 7 - veoma visoko (21). S obzirom da su ispitanici relativno percipirali svoje posedovanje finansija za otvaranje sopstvene firme kao nisko, prema ovoj varijabli, uzorak je podeljen na one koji su svoje posedovanje finansija iskazali ocenama od 1 do 3 (nisko posedovanje finansija) i one koji su svoje posedovanje finansija iskazali ocenama od 4 do 7 (visoko posedovanje finansija). Tako je u uzorku bilo $N_{NFIN} = 315$ ispitanika sa niskim posedovanjem finansija za pokretanje sopstvenog posla i $N_{VFIN} = 225$ ispitanika sa visokim posedovanjem finansija za pokretanje sopstvenog posla.

Prethodno opisana struktura uzorka, može se prikazati tabelarno (tabela 5.1.). Ova struktura uzorka je korišćena u svim daljim statističkim obradama (kod t-testa i ispitivanja moderatornih dejstava).

Tabela 5.1. Struktura uzorka prema korišćenim kontrolnim varijablama

Redni broj	Kontrolna varijabla	Struktura uzorka prema kontrolnoj varijabli (broj ispitanika u pojedinim grupama i procenat)
1	Pol ispitanika	Broj muškaraca: $N_M = 285$ (52,8%) Broj žena: $N_Z = 255$ (47,2%)
2	Godine ispitanika	Broj mlađih ispitanika: $N_{ML} = 273$ (50,6%) Broj starijih ispitanika: $N_{ST} = 267$ (49,4%)
3	Nivo obrazovanja	Broj ispitanika sa srednjim i višim obrazovanjem: $N_{SO} = 149$ (27,6%) Broj ispitanika sa visokim obrazovanjem: $N_{VO} = 391$ (72,4%)
4	Vlasnička struktura preduzeća	Broj ispitanika u državnim preduzećima: $N_D = 350$ (64,8%) Broj ispitanika u privatnim preduzećima: $N_P = 190$ (35,2%)
5	Prethodno iskustvo u preduzetništvu	Broj ispitanika koji imaju iskustvo u preduzetništvu: $N_{IPI} = 141$ (26,1%) Broj ispitanika koji nemaju iskustvo u preduzetništvu: $N_{NPI} = 399$ (73,9%)
6	Percipirana uspešnost na poslu	Broj ispitanika niske uspešnosti na poslu: $N_{NUSP} = 134$ (24,8%) Broj ispitanika visoke uspešnosti na poslu: $N_{VUSP} = 406$ (75,2%)
7	Percipirano posedovanje finansija	Broj ispitanika sa niskim posedovanjem finansija: $N_{NFIN} = 315$ (58,3%) Broj ispitanika sa visokim posedovanjem finansija: $N_{VFIN} = 225$ (41,7%)

5.4. PRIMENJENE STATISTIČKE METODE ZA OBRADU PODATAKA

Sakupljeni podaci su obrađeni odgovarajućim statističkim metodama. Na ovaj način su dobijeni rezultati istraživanja, koji su prikazani u sledećem poglavlju. U ovom radu, korišćene su statističke metode:

- Deskriptivna statistika. Na ovaj način je određeno stanje (prosečne vrednosti) dimenzija posmatranih aspekata organizacionog ponašanja, stavki finansijskih performansi, dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja.
- Korelaciona analiza. Korelaciona analiza je korišćena za utvrđivanje korelacija između dimenzija posmatranih aspekata organizacionog ponašanja, stavki finansijskih performansi i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja.

- Regresiona analiza. Regresiona analiza je korišćena za utvrđivanje prediktivnog dejstva dimenzija posmatranih aspekata organizacionog ponašanja i stavki finansijskih performansi (nezavisne varijable) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.
- T-test. T-test je upotrebljen za određivanje postojanja statistički značajnih uticaja kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija), na nivo dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja.
- Hijerarhijska regresiona analiza. Ova metoda je korišćena za utvrđivanje postojanja moderatornog dejstva kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija), na odnos posmatranih aspekata organizacionog ponašanja i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Pojedini rezultati istraživanja su objavljeni u nekoliko referenci (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020; Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019; Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021; Mali, Mitić, Kuzmanović, Nikolić, 2020; Mali, Terek Stojanović, Nikolić, 2019; Mali, Kuzmanović, Nikolić, Terek Stojanović, Mitić, 2019). Ove reference su navedene kod odgovarajućih rezultata.

6.1. DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Deskriptivna statistika je prikazana u tabeli 6.1. Deskriptivna statistika se odnosi na posmatrane dimenzije i stavke. Od individualnih preduzetničkih performansi, to su dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika (RT), inovativnost (IN), proaktivnost (PR)), zatim potreba za postignućem (ACH) i dimenzije teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu (PA), subjektivna norma (SN), procena kontrole ponašanja (PBC), preduzetničke namere (EI)). Od organizacionih performansi posmatraju se dimenzije organizacione kulture (OC), liderstva (L), teorije razmene lider član - LMX teorija (LMX), dimenzija etično liderstvo (EL), dimenzije zadovoljstva poslom (JS), organizacione posvećenosti (OCM), poverenja na poslu (TW), kao i stavke finansijskih performansi (FP). Tabela 6.1., pored ostalog, prikazuje nazive dimenzija i stavki, skraćenicu za svaku dimenziju i stavku, srednje vrednosti i standardne devijacije za svaku dimenziju i stavku, Cronbach's alpha (α) za svaku dimenziju. Vrednosti Cronbach's alpha uzimaju vrednosti u rasponu od $\alpha = 0,710$ do $\alpha = 0,961$.

Tabela 6.1. Deskriptivna statistika za posmatrane dimenzije i stavke

Nazivi dimenzija i stavki	Skr.	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	α
Preuzimanje rizika	RT	540	1,00	7,00	4,596	1,491	0,798
Inovativnost	IN	540	1,00	7,00	4,869	1,309	0,848
Proaktivnost	PR	540	1,00	7,00	5,770	1,136	0,820
Potreba za postignućem	ACH	540	1,00	7,00	5,217	1,191	0,866
Stav prema preduzetništvu	PA	540	1,00	7,00	4,557	1,420	0,906
Subjektivna norma	SN	540	1,00	7,00	5,074	1,309	0,807
Procena kontrole ponašanja	PBC	540	1,00	7,00	4,234	1,326	0,898
Preduzetničke namere	EI	540	1,00	7,00	3,323	1,619	0,954
Izbegavanje neizvesnosti	OC1	540	1,00	7,00	4,032	1,144	0,715
Orijentacija ka budućnosti	OC2	540	1,00	7,00	4,280	1,456	0,728
Distanca moći	OC3	540	1,00	7,00	4,452	1,247	0,719
Institucionalni kolektivism	OC4	540	1,00	7,00	4,262	1,003	0,723
Orijentacija ka ljudima	OC5	540	1,00	7,00	4,692	1,401	0,845
Orijentacija ka performansama	OC6	540	1,00	7,00	4,130	1,390	0,816
Kolektivism unutar grupe	OC7	540	1,00	7,00	4,820	1,220	0,832
Rodna ravnopravnost	OC8	540	1,00	7,00	3,825	,856	0,710
Asertivnost	OC9	540	1,00	7,00	4,431	1,362	0,821
Osnovno transformaciono ponašanje lidera	L1	540	1,00	7,00	5,440	1,539	0,950
Očekivanje visokog učinka	L2	540	1,00	7,00	5,623	1,296	0,852
Podsticajno ponašanje lidera (razumevanje, osećanja)	L3	540	1,00	7,00	4,960	1,656	0,953
Intelektualna stimulacija	L4	540	1,00	7,00	5,137	1,590	0,957
Ponašanje nagrađivanjem	L5	540	1,00	7,00	4,920	1,689	0,943
Ponašanje kažnjavanjem	L6	540	1,00	7,00	5,158	1,489	0,905

Tabela 6.1. Deskriptivna statistika za posmatrane dimenzije i stavke (nastavak)

Nazivi dimenzija i stavki	Skr.	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	α
Afektivna dimenzija	LMX1	540	1,00	5,00	3,966	,8379	0,794
Lojalnost nadređenog	LMX2	540	1,00	5,00	3,313	,978	0,848
Doprinos zaposlenih	LMX3	540	1,00	5,00	3,925	,861	0,792
Profesionalni respekt prema lideru	LMX4	540	1,00	5,00	3,967	,963	0,912
Etično ponašanje lidera	EL	540	1,00	5,00	3,845	,912	0,961
Plata	JS1	540	1,00	6,00	3,493	1,280	0,827
Napredovanje	JS2	540	1,00	6,00	3,823	1,402	0,893
Nadzor	JS3	540	1,00	6,00	4,888	1,143	0,888
Dodatne privilegije	JS4	540	1,00	6,00	3,800	1,383	0,882
Moguće nagrade	JS5	540	1,00	6,00	3,812	1,341	0,878
Operativne procedure	JS6	540	1,00	6,00	3,581	,988	0,750
Saradnici	JS7	540	1,00	6,00	4,476	1,080	0,790
Priroda posla	JS8	540	1,00	6,00	4,867	1,053	0,868
Komunikacija	JS9	540	1,00	6,00	4,418	1,155	0,828
Organizaciona identifikacija	OCM1	540	1,00	5,00	4,156	,810	0,804
Organizaciona uključenost	OCM2	540	1,00	5,00	4,392	,703	0,806
Organizaciona lojalnost	OCM3	540	1,00	5,00	3,588	,947	0,711
Vera u namere kolega	TW1	540	1,00	7,00	5,528	1,304	0,877
Vera u namere menadžmenta	TW2	540	1,00	7,00	4,960	1,457	0,881
Poverenje u akcije kolega	TW3	540	1,00	7,00	5,600	1,260	0,919
Poverenje u akcije menadžmenta	TW4	540	1,00	7,00	5,078	1,540	0,929
Finansijske performanse	FP	540	1,28	5,00	3,484	,677	0,891
Produktivnost mog preduzeća	FP1	540	1	5	3,700	,853	
Profitabilnost mog preduzeća	FP2	540	1	5	3,580	,852	
Tržišno učešće mog preduzeća	FP3	540	1	5	3,540	,866	
Rast prodaje mog preduzeća	FP4	540	1	5	3,330	,917	
Konkurentnost mog preduzeća	FP5	540	1	5	3,580	,926	
Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću	FP6	540	1	5	3,340	,876	
Plate zaposlenih u mom preduzeću	FP7	540	1	5	3,310	,800	
Percipirana uspešnost na poslu	USP	540	1	7	5,82	1,082	
Percipirano posedovanja finansija	FIN	540	1	7	2,83	1,833	

6.2. KORELACIONA ANALIZA

Pre svega, utvrđeni su međusobni uticaji dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost), potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma, procena kontrole ponašanja, preduzetničke namere). Ovi uticaji određeni su korelacionom analizom, čiji su rezultati dati u tabeli 6.2. Korišćene su Pirsonove korelacije.

Nakon toga, utvrđeni su uticaji dimenzija posmatranih organizacionih performansi (organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, poverenje na poslu) i stavki finansijskih performansi na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost), dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma, procena kontrole ponašanja, preduzetničke namere), kod zaposlenih, u organizacijama u Srbiji. Ovi uticaji određeni su korelacionom analizom, čiji su rezultati dati u tabelama 6.3. do 6.10. Korišćene su Pirsonove korelacije.

Tabela 6.2. Koeficijenti korelacije dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost), potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma, procena kontrole ponašanja, preduzetničke namere)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
RT	-	,703**	,447**	,498**	,392**	,318**	,469**	,405**
IN		-	,449**	,541**	,381**	,322**	,465**	,397**
PR			-	,613**	,217**	,214**	,337**	,148**
ACH				-	,345**	,300**	,517**	,334**
PA					-	,555**	,626**	,668**
SN						-	,451**	,338**
PBC							-	,633**
EI								-

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.3. Koeficijenti korelacije dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
OC1	,110*	,135**	,106*	,137**	,155**	,135**	,194**	,135**
OC2	,089*	,052	,163**	,090*	,119**	,130**	,130**	,034
OC3	,077	,100*	,156**	,251**	,122**	,093*	,191**	,205**
OC4	,203**	,159**	,154**	,190**	,109*	,083	,173**	,087*
OC5	,212**	,147**	,155**	,123**	,118**	,249**	,160**	,064
OC6	,154**	,140**	,109*	,059	,095*	,155**	,122**	,031
OC7	,162**	,116**	,222**	,156**	,081	,208**	,085*	-,023
OC8	,189**	,109*	,093*	,148**	,100*	,142**	,168**	,127**
OC9	,104*	,059	,175**	,034	,037	,153**	,063	-,043

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.4. Koeficijenti korelacije dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
L1	,126**	,122**	,243**	,160**	,073	,083	,125**	-,016
L2	,102*	,093*	,261**	,199**	,116**	,152**	,142**	,027
L3	,081	,090*	,148**	,110*	,057	,087*	,076	,005
L4	,120**	,111*	,196**	,099*	,076	,114**	,105*	-,018
L5	,130**	,158**	,166**	,156**	,051	,092*	,096*	-,008
L6	,067	,086*	,192**	,159**	,156**	,151**	,168**	,047

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.5. Koeficijenti korelacije dimenzija LMX i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
LMX1	,172**	,186**	,234**	,218**	,101*	,083	,113**	,047
LMX2	,142**	,142**	,086*	,121**	,082	,095*	,092*	,045
LMX3	,121**	,115**	,282**	,249**	,083	,155**	,099*	-,004
LMX4	,121**	,121**	,226**	,123**	,069	,078	,110*	,007

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.6. Koeficijenti korelacije dimenzije etično ponašanje lidera i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
EL	,122**	,127**	,204**	,163**	,076	,059	,095*	-,024

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.7. Koeficijenti korelacije dimenzija zadovoljstva poslom i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
JS1	,099*	,087*	,110*	,033	,039	,037	,050	-,001
JS2	,125**	,116**	,158**	,080	,035	,075	,030	-,031
JS3	,061	,072	,272**	,125**	,029	,127**	,062	-,064
JS4	,075	,075	,163**	,023	,009	,044	,010	-,058
JS5	,114**	,100*	,109*	,047	,057	,105*	,045	-,009
JS6	,145**	,163**	,088*	,066	,108*	,147**	,085*	,068
JS7	,108*	,102*	,164**	,098*	,048	,098*	,063	-,026
JS8	,100*	,126**	,273**	,242**	-,006	,054	,036	-,103*
JS9	,138**	,133**	,236**	,164**	,072	,098*	,093*	-,037

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.8. Koeficijenti korelacije dimenzija organizacione posvećenosti i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Terek Stojanović, Nikolić, 2019)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
OCM1	,117**	,156**	,305**	,241**	,021	,066	,058	-,116**
OCM2	,125**	,143**	,418**	,311**	,028	,073	,075	-,095*
OCM3	,052	,045	,132**	,080	-,076	-,087*	-,018	-,146**

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.9. Koeficijenti korelacije dimenzija poverenja na poslu i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Terek Stojanović, Mitić, 2019)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
TW1	,167**	,139**	,277**	,134**	,098*	,171**	,096*	-,002
TW2	,116**	,099*	,199**	,117**	,064	,084	,059	-,034
TW3	,135**	,113**	,276**	,136**	,063	,147**	,081	-,012
TW4	,079	,073	,182**	,117**	,032	,102*	,075	-,047

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.10. Koeficijenti korelacije stavki finansijskih performansi i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Mitić, Kuzmanović, Nikolić, 2020)

	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
FP1	,085*	,132**	,175**	,118**	,076	,099*	,106*	,058
FP2	,075	,115**	,131**	,125**	,076	,115**	,098*	,100*
FP3	,119**	,169**	,138**	,140**	,091*	,126**	,110*	,126**
FP4	,146**	,185**	,123**	,143**	,063	,120**	,093*	,116**
FP5	,095*	,173**	,113**	,128**	,076	,116**	,061	,065
FP6	,136**	,185**	,125**	,113**	,061	,112**	,138**	,087*
FP7	,008	,047	,140**	,110*	-,011	-,025	,033	-,029
FP	,124**	,187**	,173**	,161**	,080	,124**	,118**	,098*

*p<0.05; **p<0.01.

6.3. REGRESIONA ANALIZA

Prediktivno dejstvo dimenzija posmatranih organizacionih performansi (organizaciona kultura, liderstvo, LMX, etično liderstvo, zadovoljstvo poslom, organizaciona posvećenost, poverenje na poslu) i stavki finansijskih performansi (nezavisne varijable) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (sklonost prema riziku, inovativnost, proaktivnost), dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja (stav prema preduzetništvu, subjektivna norma, procena kontrole ponašanja, preduzetničke namere), kod zaposlenih, u organizacijama u Srbiji (zavisne varijable), utvrđeno je primenom regresione analize. Rezultati ovih ispitivanja, dati su u tabelama 6.11. do 6.19.

Tabela 6.11. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti organizacione kulture; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)

Zav.	Nez.									R ²	F	Sig.
	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9			
	β											
RT	-,003	-,044	,092	,118	,188	,038	-,029	,125	-,057	0,085	5,496	,000
IN	,072	-,076	,127	,084	,108	,146	-,054	,046	-,081	0,062	3,898	,000
PR	-,041	,073	,191	,018	,017	-,135	,262	,000	,076	0,099	6,481	,000
ACH	,046	,051	,249	,117	,072	-,097	,172	,066	-,142	0,130	8,838	,000
PA	,100	,124	,141	,009	,133	,066	-,078	,044	-,159	0,063	3,929	,000
SN	,015	,031	,144	-,140	,242	-,002	,118	,069	-,028	0,098	6,395	,000
PBC	,129	,085	,206	,079	,189	,095	-,197	,095	-,129	0,122	8,196	,000
EI	,144	,053	,198	,057	,163	,114	-,245	,093	-,174	0,106	6,950	,000

Tabela 6.12. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti liderstva; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

Zav.	Nez.						R ²	F	Sig.
	L1	L2	L3	L4	L5	L6			
	β								
RT	,071	,031	-,098	,044	,103	-,006	0,022	2,043	,058
IN	,048	,015	-,080	-,027	,185	,023	0,028	2,592	,017
PR	,207	,148	-,081	-,014	-,017	,074	0,086	8,342	,000
ACH	,096	,154	-,012	-,203	,143	,080	0,060	5,633	,000
PA	,000	,060	,020	,003	-,048	,138	0,027	2,492	,022
SN	-,106	,119	,034	,053	,011	,095	0,034	3,086	,006
PBC	,090	,053	-,043	-,024	,004	,128	0,035	3,217	,004
EI	-,066	,050	,074	-,072	-,007	,059	0,007	0,620	,714

Tabela 6.13. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti LMX i etičnog liderstva; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

Zav.	Nez.					R ²	F	Sig.
	LMX1	LMX2	LMX3	LMX4	EL			
	β							
RT	,152	,067	,027	-,012	-,037	0,033	3,654	,003
IN	,193	,057	,011	-,032	-,032	0,037	4,160	,001
PR	,128	-,136	,233	,043	,022	0,098	11,614	,000
ACH	,207	-,048	,231	-,178	,044	0,082	9,544	,000
PA	,085	,031	,037	-,028	-,004	0,012	1,291	,266
SN	,003	,054	,166	,007	-,074	0,027	2,999	,011
PBC	,053	,032	,034	,054	-,025	0,016	1,730	,126
EI	,129	,066	-,036	,022	-,155	0,013	1,413	,218

Tabela 6.14. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti liderstva, LMX i etičnog liderstva;
Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)

Zav.	Nez. β											R ²	F	Sig.
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	LMX1	LMX2	LMX3	LMX4	EL			
RT	,062	,019	-,121	,040	,067	-,001	,150	,068	,027	-,041	-,057	0,040	2,006	,026
IN	,038	,005	-,105	-,029	,148	,029	,184	,052	,021	-,056	-,060	0,048	2,422	,006
PR	,150	,115	-,086	-,022	-,017	,075	,126	-,123	,214	-,024	-,019	0,131	7,229	,000
ACH	,092	,120	-,043	-,210	,132	,088	,200	-,045	,226	-,220	,010	0,116	6,324	,000
PA	-,005	,053	,004	,001	-,072	,140	,099	,037	,020	-,050	-,015	0,034	1,713	,067
SN	-,079	,086	,027	,041	,021	,103	-,004	,045	,154	-,024	-,102	0,051	2,578	,003
PBC	,088	,043	-,052	-,028	-,010	,131	,056	,041	,025	,009	-,059	0,039	1,971	,029
EI	-,055	,047	,058	-,072	-,028	,066	,139	,066	-,047	,031	-,144	0,021	1,005	,440

Tabela 6.15. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti zadovoljstva poslom; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)

Zav.	Nez.									R ²	F	Sig.
	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9			
	β											
RT	,009	,073	-,068	-,152	,063	,108	-,012	,022	,106	0,033	1,990	,038
IN	-,022	,049	-,051	-,097	,010	,168	-,054	,088	,076	0,037	2,247	,018
PR	-,021	,032	,211	,202	-,288	-,081	-,128	,191	,176	0,127	8,559	,000
ACH	-,006	,004	,014	-,143	-,042	,015	-,134	,300	,164	0,084	5,401	,000
PA	,017	-,056	-,009	-,181	,138	,140	-,021	-,091	,120	0,028	1,684	,090
SN	-,167	-,040	,101	-,145	,273	,163	-,020	-,050	,014	0,047	2,883	,002
PBC	,133	-,101	,037	-,187	,033	,083	-,020	-,037	,144	0,023	1,414	,179
EI	,036	-,042	-,041	-,244	,103	,179	,024	-,137	-,002	0,043	2,627	,006

Tabela 6.16. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti organizacione posvećenosti; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Terek Stojanović, Nikolić, 2019)

(Malić, Perić, Stojanović, Nikolić, 2019)

Zav.	Nez.			R ²	F	Sig.
	OCM1	OCM2	OCM3			
	β					
RT	,084	,088	-,052	0,018	3,282	,021
IN	,187	,060	-,114	0,033	6,020	,000
PR	,047	,462	-,148	0,188	41,333	,000
ACH	,106	,317	-,162	0,111	22,315	,000
PA	,109	,035	-,169	0,016	2,946	,032
SN	,183	,064	-,245	0,038	7,047	,000
PBC	,071	,079	-,108	0,012	2,163	,091
EI	-,026	-,007	-,125	0,022	4,011	,008

Tabela 6.17. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti;
Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)

Zav.	Nez. β												R ²	F	Sig.
	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9	OCM1	OCM2	OCM3			
RT	,014	,071	-,100	-,151	,070	,124	-,006	-,030	,088	,032	,126	-,072	0,043	1,964	,025
IN	-,014	,035	-,092	-,098	,026	,183	-,037	,016	,041	,146	,096	-,131	0,056	2,594	,002
PR	-,011	,030	,127	,199	-,272	-,031	-,127	,022	,135	-,005	,427	-,110	0,218	12,234	,000
ACH	,005	-,005	-,056	-,144	-,024	,051	-,123	,167	,122	,080	,293	-,138	0,139	7,104	,000
PA	,030	-,055	-,054	-,167	,148	,153	-,001	-,116	,091	,097	,081	-,184	0,047	2,145	,013
SN	-,151	-,043	,045	-,128	,286	,178	,009	-,080	-,026	,158	,076	-,247	0,079	3,771	,000
PBC	,141	-,103	,004	-,182	,041	,096	-,009	-,076	,123	,060	,094	-,105	0,033	1,496	,121
EI	,039	-,022	-,074	-,219	,099	,187	,036	-,101	-,008	-,029	,055	-,156	0,061	2,829	,001

Tabela 6.18. Regresiona analiza (Nezavisne: konstrukti poverenja na poslu; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Terek Stojanović, Mitić, 2019)

Zav.	Nez.				R ²	F	Sig.
	TW1	TW2	TW3	TW4			
	β						
RT	,161	,139	,012	-,147	0,033	4,565	,001
IN	,128	,103	,011	-,102	0,022	2,995	,018
PR	,148	,063	,150	-,043	0,087	12,78 ₄	,000
ACH	,047	,016	,071	,037	0,022	3,032	,017
PA	,134	,122	-,035	-,139	0,014	1,966	,098
SN	,155	-,093	,043	,066	0,032	4,386	,002
PBC	,077	-,061	,016	,073	0,011	1,432	,222
EI	,052	,017	-,018	-,084	0,003	0,463	,763

Tabela 6.19. Regresiona analiza (Nezavisne: stavke finansijskih performansi; Zavisne: konstrukti individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja)
(Mali, Mitić, Kuzmanović, Nikolić, 2020)

Zav.	Nez.							R ²	F	Sig.
	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7			
	β									
RT	,030	-,116	,055	,117	-,011	,107	-,055	0,031	2,402	,020
IN	,044	-,127	,061	,084	,069	,126	-,036	0,051	4,052	,000
PR	,162	-,062	,036	,011	,012	-,002	,092	0,040	3,205	,002
ACH	,006	,016	,034	,067	,043	-,014	,073	0,029	2,261	,028
PA	,034	,002	,077	-,042	,035	,023	-,052	0,012	0,912	,497
SN	,001	,024	,056	,010	,047	,067	-,087	0,026	2,046	,048
PBC	,054	-,034	,074	-,024	-,040	,130	-,032	0,023	1,779	,089
EI	-,076	,050	,118	,054	-,036	,041	-,075	0,025	1,969	,057

6.4. T-TEST

Nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja izvršen je t-test. Pri tome, kriterijumi (kontrolne varijable) su bili:

1. Pol ispitanika (POL).
2. Godine starosti ispitanika (GOD).
3. Nivo obrazovanja ispitanika (stepen stručne spreme - SSS).
4. Vlasnička struktura organizacije ispitanika (VLS).
5. Prethodno iskustvo u preduzetništvu (PIP).
6. Percipirana uspešnost na poslu ispitanika (USP).
7. Percipirano posedovanje finansija ispitanika (FIN).

Rezultati t-test-a prikazani su u tabelama 6.20. do 6.26.

Cilj ove analize je utvrđivanje statistički značajnih razlika u prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, u zavisnosti od navedenih kontrolnih varijabli. Takođe, cilj je da se utvrde smerovi tih razlika, odnosno, u kojim uslovima posmatrane dimenzije imaju više vrednosti, a u kojim niže.

Struktura uzorka prema posmatranim kontrolnim varijablama, data je i opisana u tački 5., a može se videti i u tabeli 5.1.

U tabelama 6.20. do 6.26., prosečne ocene gde se javlja statistički značajna razlika, prikazane su bold fontom.

Tabela 6.20. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	POL	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	M	285	4,646784	1,4663660	,0868600	,146	,702	,842	538	,400	,1082215	,1285601
	Ž	255	4,538562	1,5189582	,0951209			,840	526,682	,401	,1082215	,1288124
IN	M	285	4,868421	1,2668801	,0750435	,834	,362	-,002	538	,999	-,0002064	,1129612
	Ž	255	4,868627	1,3575380	,0850123			-,002	521,093	,999	-,0002064	,1133959
PR	M	285	5,804678	1,1460526	,0678863	,086	,769	,755	538	,451	,0739594	,0979550
	Ž	255	5,730719	1,1254598	,0704790			,756	533,350	,450	,0739594	,0978562
ACH	M	285	5,275439	1,1633761	,0689125	1,877	,171	1,213	538	,226	,1244582	,1026163
	Ž	255	5,150980	1,2200140	,0764002			1,210	524,768	,227	,1244582	,1028879
PA	M	285	4,760702	1,3832497	,0819366	,230	,632	3,568	538	,000	,4320743	,1211076
	Ž	255	4,328627	1,4288658	,0894790			3,561	527,098	,000	,4320743	,1213265
SN	M	285	5,097076	1,3013818	,0770872	,020	,888	,431	538	,666	,0487100	,1129016
	Ž	255	5,048366	1,3190892	,0826046			,431	529,726	,667	,0487100	,1129865
PBC	M	285	4,347368	1,3072560	,0774352	,000	,999	2,107	538	,036	,2401789	,1139815
	Ž	255	4,107190	1,3389206	,0838465			2,104	528,321	,036	,2401789	,1141334
EI	M	285	3,477778	1,5593041	,0923652	5,514	,019	2,351	538	,019	,3267974	,1389977
	Ž	255	3,150980	1,6700013	,1045795			2,342	521,188	,020	,3267974	,1395285

Tabela 6.21. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlađe (ML) i starije (ST) ispitanike (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	GOD	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	ML	273	4,859585	1,3377007	,0809613	10,660	,001	4,223	538	,000	,5337422	,1263761
	ST	267	4,325843	1,5907346	,0973514			4,215	518,591	,000	,5337422	,1266176
IN	ML	273	5,090659	1,1904085	,0720468	4,596	,032	4,043	538	,000	,4492736	,1111181
	ST	267	4,641386	1,3863258	,0848418			4,036	522,332	,000	,4492736	,1113053
PR	ML	273	5,766789	1,0773534	,0652044	5,063	,025	-,061	538	,951	-,0059953	,0978613
	ST	267	5,772784	1,1948686	,0731248			-,061	529,684	,951	-,0059953	,0979737
ACH	ML	273	5,276557	1,1280514	,0682728	3,540	,060	1,182	538	,238	,1211261	,1024711
	ST	267	5,155431	1,2512019	,0765723			1,181	529,673	,238	,1211261	,1025889
PA	ML	273	4,738462	1,3274342	,0803400	2,052	,153	3,031	538	,003	,3676750	,1213190
	ST	267	4,370787	1,4887702	,0911113			3,027	528,185	,003	,3676750	,1214733
SN	ML	273	5,347985	1,1299316	,0683866	12,523	,000	5,027	538	,000	,5539779	,1101951
	ST	267	4,794007	1,4176112	,0867564			5,015	507,604	,000	,5539779	,1104690
PBC	ML	273	4,368742	1,2346971	,0747273	1,979	,160	2,398	538	,017	,2726125	,1136752
	ST	267	4,096130	1,4032118	,0858752			2,395	526,266	,017	,2726125	,1138363
EI	ML	273	3,600122	1,6175192	,0978967	,073	,787	4,072	538	,000	,5595478	,1374012
	ST	267	3,040574	1,5744267	,0963534			4,074	537,988	,000	,5595478	,1373599

Tabela 6.22. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	SSS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	SO	149	4,655481	1,4474873	,1185828	,207	,649	,575	538	,566	,0825910	,1436381
	VO	391	4,572890	1,5084807	,0762871			,586	277,797	,559	,0825910	,1410021
IN	SO	149	4,894295	1,2758083	,1045183	,412	,521	,282	538	,778	,0355996	,1261560
	VO	391	4,858696	1,3232443	,0669193			,287	276,575	,774	,0355996	,1241059
PR	SO	149	5,677852	1,2504750	,1024429	2,895	,089	-1,161	538	,246	-,1269217	,1093262
	VO	391	5,804774	1,0887772	,0550618			-1,091	238,317	,276	-,1269217	,1163029
ACH	SO	149	5,087248	1,2476079	,1022080	,002	,965	-1,561	538	,119	-,1787363	,1145088
	VO	391	5,265985	1,1665340	,0589942			-1,515	252,410	,131	-,1787363	,1180118
PA	SO	149	4,719463	1,4753688	,1208669	1,826	,177	1,647	538	,100	,2248339	,1365111
	VO	391	4,494629	1,3955044	,0705737			1,606	254,877	,109	,2248339	,1399624
SN	SO	149	5,174497	1,3006027	,1065495	,067	,795	1,101	538	,271	,1386910	,1259788
	VO	391	5,035806	1,3115190	,0663264			1,105	269,562	,270	,1386910	,1255069
PBC	SO	149	4,209172	1,3595611	,1113796	,677	,411	-,268	538	,789	-,0342207	,1278207
	VO	391	4,243393	1,3153470	,0665200			-,264	259,864	,792	-,0342207	,1297317
EI	SO	149	3,418345	1,6555505	,1356280	,014	,907	,840	538	,401	,1310470	,1559386
	VO	391	3,287298	1,6059045	,0812141			,829	260,455	,408	,1310470	,1580844

Tabela 6.23. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	VLS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	D	350	4,393333	1,5011043	,0802374	1,109	,293	-4,351	538	,000	-,5750877	,1321797
	P	190	4,968421	1,4013294	,1016631			-4,440	411,358	,000	-,5750877	,1295123
IN	D	350	4,700000	1,3026862	,0696315	,001	,980	-4,119	538	,000	-,4789474	,1162701
	P	190	5,178947	1,2670338	,0919203			-4,153	397,298	,000	-,4789474	,1153165
PR	D	350	5,701905	1,1556773	,0617736	3,502	,062	-1,888	538	,060	-,1928321	,1021184
	P	190	5,894737	1,0905647	,0791179			-1,921	407,634	,055	-,1928321	,1003773
ACH	D	350	5,148571	1,1856947	,0633780	1,130	,288	-1,807	538	,071	-,1935338	,1070969
	P	190	5,342105	1,1935966	,0865926			-1,804	385,777	,072	-,1935338	,1073082
PA	D	350	4,353143	1,3691144	,0731822	2,329	,128	-4,604	538	,000	-,5784361	,1256436
	P	190	4,931579	1,4396328	,1044419			-4,536	371,635	,000	-,5784361	,1275294
SN	D	350	4,824762	1,2547609	,0670698	,028	,868	-6,214	538	,000	-,7085714	,1140263
	P	190	5,533333	1,2847406	,0932049			-6,171	380,204	,000	-,7085714	,1148282
PBC	D	350	4,149048	1,3117004	,0701133	,948	,331	-2,024	538	,043	-,2413033	,1191936
	P	190	4,390351	1,3428214	,0974185			-2,010	380,257	,045	-,2413033	,1200260
EI	D	350	3,091905	1,4788269	,0790466	5,741	,017	-4,593	538	,000	-,6580952	,1432702
	P	190	3,750000	1,7768475	,1289061			-4,352	332,409	,000	-,6580952	,1512122

Tabela 6.24. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo (NPI)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	PIP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	IPI	141	4,758865	1,4075231	,1185348	,675	,412	1,514	538	,131	,2208536	,1459035
	NPI	399	4,538012	1,5169397	,0759420			1,569	262,934	,118	,2208536	,1407753
IN	IPI	141	4,902482	1,2623579	,1063097	,217	,642	,358	538	,720	,0459660	,1283731
	NPI	399	4,856516	1,3267617	,0664212			,367	256,866	,714	,0459660	,1253536
PR	IPI	141	5,825059	1,1605838	,0977388	,253	,616	,672	538	,502	,0748502	,1113450
	NPI	399	5,750209	1,1279082	,0564660			,663	239,659	,508	,0748502	,1128773
ACH	IPI	141	5,363475	1,1867856	,0999454	,195	,659	1,706	538	,089	,1986882	,1164754
	NPI	399	5,164787	1,1895987	,0595544			1,708	246,151	,089	,1986882	,1163435
PA	IPI	141	4,870922	1,3380444	,1126837	,138	,710	3,081	538	,002	,4253080	,1380538
	NPI	399	4,445614	1,4332816	,0717538			3,184	261,432	,002	,4253080	,1335897
SN	IPI	141	5,234043	1,2766180	,1075106	,143	,705	1,691	538	,091	,2164987	,1280030
	NPI	399	5,017544	1,3168893	,0659269			1,717	252,524	,087	,2164987	,1261146
PBC	IPI	141	4,723404	1,2425699	,1046433	,005	,946	5,220	538	,000	,6624185	,1269078
	NPI	399	4,060986	1,3134132	,0657529			5,360	258,217	,000	,6624185	,1235866
EI	IPI	141	3,693853	1,5940893	,1342465	,665	,415	3,187	538	,002	,5012887	,1573127
	NPI	399	3,192565	1,6097563	,0805886			3,202	247,765	,002	,5012887	,1565780

Tabela 6.25. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i visoku (VUSP)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	USP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	NUSP	134	4,176617	1,3913987	,1201985	,727	,394	-3,799	538	,000	-,5573732	,1467310
	VUSP	406	4,733990	1,4985533	,0743720			-3,943	242,650	,000	-,5573732	,1413467
IN	NUSP	134	4,526119	1,2263816	,1059432	,330	,566	-3,528	538	,000	-,4554077	,1290741
	VUSP	406	4,981527	1,3174859	,0653857			-3,658	242,084	,000	-,4554077	,1244960
PR	NUSP	134	5,291045	1,2380906	,1069547	8,776	,003	-5,794	538	,000	-,6367056	,1098985
	VUSP	406	5,927750	1,0549935	,0523584			-5,347	200,601	,000	-,6367056	,1190828
ACH	NUSP	134	4,565299	1,1495051	,0993021	,051	,822	-7,685	538	,000	-,8663517	,1127381
	VUSP	406	5,431650	1,1256447	,0558648			-7,604	223,167	,000	-,8663517	,1139376
PA	NUSP	134	4,092537	1,3946529	,1204797	,322	,571	-4,438	538	,000	-,6173149	,1390973
	VUSP	406	4,709852	1,3966632	,0693152			-4,441	227,435	,000	-,6173149	,1389962
SN	NUSP	134	4,644279	1,2500277	,1079859	,252	,616	-4,460	538	,000	-,5716491	,1281644
	VUSP	406	5,215928	1,2981609	,0644266			-4,546	234,768	,000	-,5716491	,1257448
PBC	NUSP	134	3,723881	1,1945477	,1031932	2,331	,127	-5,259	538	,000	-,6784183	,1290065
	VUSP	406	4,402299	1,3261763	,0658170			-5,543	249,649	,000	-,6784183	,1223957
EI	NUSP	134	2,941542	1,4061058	,1214690	3,233	,073	-3,175	538	,002	-,5079651	,1599827
	VUSP	406	3,449507	1,6661673	,0826905			-3,457	266,070	,001	-,5079651	,1469437

Tabela 6.26. T-test za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i visoko (VFIN)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2021)

	FIN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
						F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
RT	NFIN	315	4,431746	1,5111689	,0851447	1,068	,302	-3,046	538	,002	-,3934392	,1291591
	VFIN	225	4,825185	1,4344326	,0956288			-3,073	497,076	,002	-,3934392	,1280410
IN	NFIN	315	4,752381	1,3484312	,0759755	3,084	,080	-2,450	538	,015	-,2787302	,1137536
	VFIN	225	5,031111	1,2370440	,0824696			-2,486	505,711	,013	-,2787302	,1121317
PR	NFIN	315	5,761905	1,1180001	,0629922	,000	,988	-,190	538	,850	-,0188360	,0992403
	VFIN	225	5,780741	1,1629722	,0775315			-,189	470,944	,851	-,0188360	,0998957
ACH	NFIN	315	5,166667	1,1642567	,0655984	,610	,435	-1,155	538	,249	-,1200000	,1039244
	VFIN	225	5,286667	1,2265843	,0817723			-1,145	467,080	,253	-,1200000	,1048325
PA	NFIN	315	4,401270	1,4663090	,0826172	1,733	,189	-3,031	538	,003	-,3729524	,1230319
	VFIN	225	4,774222	1,3257924	,0883862			-3,083	509,151	,002	-,3729524	,1209864
SN	NFIN	315	4,987302	1,3295518	,0749118	,693	,406	-1,827	538	,068	-,2082540	,1139930
	VFIN	225	5,195556	1,2721373	,0848092			-1,840	494,955	,066	-,2082540	,1131564
PBC	NFIN	315	3,907407	1,3027876	,0734038	,251	,617	-7,069	538	,000	-,7837037	,1108605
	VFIN	225	4,691111	1,2227263	,0815151			-7,144	500,021	,000	-,7837037	,1096942
EI	NFIN	315	3,004762	1,6588122	,0934635	14,297	,000	-5,560	538	,000	-,7648677	,1375761
	VFIN	225	3,769630	1,4523316	,0968221			-5,684	516,207	,000	-,7648677	,1345732

6.5. ISPITIVANJE MODERATORNIH EFEKATA

U ovom delu statističkih analiza, vršeno je ispitivanje moderatornih efekata sedam posmatranih moderatora (kontrolnih varijabli):

1. Pol ispitanika (POL).
2. Godine starosti ispitanika (GOD).
3. Nivo obrazovanja ispitanika (stepen stručne spreme - SSS).
4. Vlasnička struktura organizacije ispitanika (VLS).
5. Prethodno iskustvo u preduzetništvu (PIP).
6. Percipirana uspešnost na poslu ispitanika (USP).
7. Percipirano posedovanje finansija ispitanika (FIN).

Ove analize vršene su za dve grupe posmatranih relacija:

1. Ispitivanje moderatornih efekata navedenih moderatora u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja.
2. Ispitivanje moderatornih efekata navedenih moderatora u odnosima dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja.

Cilj ovih analiza je da se ispituju navedene relacije u različitim uslovima, odnosno, da se ispita da li organizaciona kultura i liderstvo u organizacijama imaju drugačije uticaje na preduzetničke stavove i namere kod zaposlenih osoba, za određene kategorije posmatranih kontrolnih varijabli (moderatora).

Napomene u vezi narednih tabela:

- U narednim tabelama, koje prikazuju koeficijente korelacije između posmatranih varijabli, parovi kod kojih dolazi do pojave moderatornog dejstva, označeni su osenčenim (obojenim) poljima.
- U narednim tabelama, gde su prikazani rezultati hijerarhijskih regresionih analiza za ispitivanje moderatornih efekata kontrolnih varijabli, dati su samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat.

6.5.1. Ispitivanje moderatornih efekata u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

1. Pol ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo N = 540 ispitanika, podeljen je na dve grupe: muškarci (M) i žene (Ž). U uzorku je bilo: 285 muškaraca i 255 žena. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.27.

Tabela 6.27. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž) (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)

POL		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
M	OC1	,159**	,215**	,111	,125*	,229**	,175**	,222**	,118*
	OC2	,152*	,125*	,235**	,117*	,193**	,204**	,178**	,045
	OC3	,049	,075	,160**	,193**	,044	,065	,176**	,205**
	OC4	,216**	,193**	,169**	,233**	,164**	,106	,215**	,120*
	OC5	,241**	,187**	,180**	,202**	,216**	,262**	,186**	,090
	OC6	,143*	,171**	,090	,064	,259**	,255**	,179**	,088
	OC7	,181**	,145*	,225**	,184**	,231**	,266**	,146*	,031
	OC8	,210**	,107	,167**	,181**	,150*	,153**	,218**	,169**
	OC9	,117*	,075	,195**	,078	,130*	,210**	,082	-,006
Ž	OC1	,056	,051	,101	,150*	,080	,090	,166**	,156*
	OC2	,017	-,030	,075	,062	,039	,043	,077	,026
	OC3	,109	,129*	,152*	,320**	,220**	,127*	,214**	,210**
	OC4	,190**	,123	,138*	,144*	,053	,058	,128*	,056
	OC5	,185**	,104	,129*	,041	,028	,237**	,144*	,049
	OC6	,173**	,106	,139*	,061	-,073	,038	,069	-,019
	OC7	,143*	,084	,221**	,130*	-,082	,140*	,020	-,077
	OC8	,181**	,113	,028	,132*	,092	,137*	,146*	,115
	OC9	,100	,041	,163**	-,004	-,033	,090	,067	-,061

*p<0.05; **p<0.01

Ispitivanje moderatornih efekata pola ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.28., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (muškarci i žene).

Tabela 6.28. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata pola ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja (Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2020)

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Muškarci N _M = 285	Žene N _Ž = 255
1	OC3	ACH	0,006	3,383	,193**	,320**
2	OC3	PA	0,009	4,821	,044	,220**
3	OC5	PA	0,008	4,220	,216**	,028
4	OC6	PA	0,025	14,323	,259**	-,073
5	OC6	SN	0,010	5,725	,255**	,038
6	OC7	PA	0,022	12,601	,231**	-,082
7	OC8	PR	0,006	3,156	,167**	,028

2. Godine ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: mladi (ML) i stariji (ST) ispitanici. U uzorku je bilo: 273 mlađa ispitanika i 267 starijih ispitanika. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.29.

Tabela 6.29. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlade (ML) i starije (ST) ispitanike

GOD		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
ML	OC1	,082	,092	,070	,144*	,123*	,098	,197**	,166**
	OC2	,098	,055	,119*	,075	,096	,118	,129*	,088
	OC3	,114	,066	,112	,278**	,123*	,012	,167**	,191**
	OC4	,155*	,123*	,140*	,083	,089	,079	,145*	,099
	OC5	,210**	,140*	,146*	,043	,056	,230**	,116	,060
	OC6	,104	,111	,119*	-,009	,038	,141*	,106	-,007
	OC7	,101	,055	,215**	,076	-,024	,176**	,040	-,089
	OC8	,218**	,177**	,017	,069	,145*	,151*	,201**	,148*
	OC9	,126*	,111	,141*	-,052	-,076	,054	-,027	-,105
ST	OC1	,131*	,169**	,138*	,130*	,182**	,164**	,191**	,103
	OC2	,105	,071	,200**	,109	,155*	,168**	,144*	,006
	OC3	,056	,143*	,197**	,230**	,131*	,175**	,221**	,235**
	OC4	,264**	,209**	,166**	,285**	,140*	,110	,207**	,097
	OC5	,224**	,161**	,162**	,191*	,173**	,278**	,200**	,074
	OC6	,203**	,171**	,101	,120	,148*	,177**	,139*	,073
	OC7	,210**	,164**	,227**	,221**	,165**	,237**	,119	,034
	OC8	,177**	,059	,161**	,220**	,066	,146*	,145*	,114
	OC9	,099	,028	,205**	,111	,141*	,248**	,146*	,028

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

Ispitivanje moderatornih efekata godina starosti ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.30., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (mlađi i stariji ispitanici).

Tabela 6.30. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata godina starosti ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Mladi $N_{ML} = 273$	Stariji $N_{ST} = 267$
1	OC3	SN	0,008	4,570	,012	,175**
2	OC4	ACH	0,010	5,793	,083	,285**
3	OC7	PA	0,009	4,734	-,024	,165**
4	OC8	ACH	0,006	3,472	,069	,220**
5	OC9	ACH	0,007	3,633	-,052	,111
6	OC9	PA	0,012	6,442	-,076	,141*
7	OC9	SN	0,011	6,520	,054	,248**
8	OC9	PBC	0,008	4,247	-,027	,146*

3. Nivo obrazovanja ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo N = 540 ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici sa srednjim i višim obrazovanjem (SO) i ispitanici sa visokim (VO) obrazovanjem. U uzorku je bilo: 149 ispitanika sa srednjim i višim obrazovanjem i 391 ispitanik sa visokim obrazovanjem. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.31.

Tabela 6.31. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem

SSS		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
SO	OC1	,289**	,277**	,227**	,310**	,250**	,259*	,322**	,271**
	OC2	,255**	,143	,312**	,188*	,278**	,188*	,271**	,274**
	OC3	,078	,171*	,157	,299**	,090	,093	,184*	,252**
	OC4	,176*	,162*	,244**	,243**	,094	,063	,194*	,182*
	OC5	,278**	,209*	,303**	,261**	,086	,220**	,145	,082
	OC6	,256**	,200*	,282**	,186*	,163*	,160	,102	,106
	OC7	,241**	,232**	,349**	,260**	,100	,182*	,079	,050
	OC8	,287**	,222**	,084	,226**	,059	,095	,179*	,138
	OC9	,295**	,182*	,261**	,113	,099	,139	,142	,124
VO	OC1	,043	,083	,063	,078	,110*	,084	,148**	,080
	OC2	,026	,018	,104*	,058	,048	,104*	,076	-,064
	OC3	,081	,073	,148**	,221**	,151**	,102*	,195**	,191**
	OC4	,211**	,157**	,121*	,176**	,109*	,086	,166**	,047
	OC5	,186**	,123*	,097	,076	,122*	,255**	,169**	,052
	OC6	,118*	,120*	,058	,030	,056	,145**	,134**	-,003
	OC7	,132**	,074	,172**	,121*	,069	,215**	,088	-,053
	OC8	,150**	,062	,098	,112*	,120*	,163**	,164**	,123*
	OC9	,028	,010	,143**	,007	,003	,154**	,032	-,116*

*p<0.05; **p<0.01

Ispitivanje moderatornih efekata nivoa obrazovanja (stepena stručne spreme) ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.32., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici sa srednjim i visokim obrazovanjem).

Tabela 6.32. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Srednje obr. N _{SO} = 149	Visoko obr. N _{VO} = 391
1	OC1	RT	0,011	6,266	,289**	,043
2	OC1	IN	0,007	3,926	,277**	,083
3	OC1	PR	0,007	4,029	,227**	,063
4	OC1	ACH	0,013	6,981	,310**	,078
5	OC1	SN	0,006	3,381	,259**	,084
6	OC1	PBC	0,007	3,962	,322**	,148**
7	OC1	EI	0,008	4,403	,271**	,080
8	OC2	RT	0,010	5,270	,255**	,026
9	OC2	PR	0,012	6,559	,312**	,104*
10	OC2	PA	0,012	6,371	,278**	,048
11	OC2	PBC	0,008	4,434	,271**	,076
12	OC2	EI	0,023	12,897	,274**	-,064
13	OC5	PR	0,011	6,152	,303**	,097
14	OC5	ACH	0,008	4,179	,261**	,076
15	OC6	PR	0,014	7,881	,282**	,058
16	OC7	PR	0,010	5,711	,349**	,172**
17	OC9	RT	0,013	6,932	,295**	,028
18	OC9	EI	0,012	6,479	,124	-,116*

4. Vlasnička struktura organizacije ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici zaposleni u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima. U uzorku je bilo: 350 ispitanika zaposlenih u državnim i 190 ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.33.

Tabela 6.33. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima

za ispitivanje zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima									
VLS	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI	
D	OC1	,042	,069	,081	,117*	,133*	,089	,137*	,090
	OC2	,028	,006	,121*	,076	,031	,076	,055	-,080
	OC3	,074	,101	,189**	,212**	,101	,135*	,121*	,158*
	OC4	,175**	,095	,097	,177**	,081	,044	,145**	,011
	OC5	,146**	,089	,089	,096	,111*	,192**	,123*	,027
	OC6	,078	,051	,006	,004	,052	,071	,103	-,031
	OC7	,090	,026	,143**	,131*	,081	,194**	,051	-,068
	OC8	,192**	,078	,126*	,123*	,139**	,137*	,166**	,145**
	OC9	,000	-,054	,126*	,003	-,031	,086	-,011	-,180**
P	OC1	,223**	,243**	,147*	,166*	,185*	,203**	,285**	,192**
	OC2	,177*	,106	,234**	,101	,245**	,187**	,256**	,181*
	OC3	,158*	,172*	,136	,351**	,232**	,132	,340**	,344**
	OC4	,211**	,233**	,243**	,194**	,105	,081	,200**	,155*
	OC5	,261**	,171*	,261**	,138	,017	,237**	,194**	,020
	OC6	,191**	,203**	,272**	,115	,047	,150*	,108	,005
	OC7	,251**	,240**	,363**	,183*	,012	,157*	,118	-,021
	OC8	,192**	,156*	,040	,186*	,044	,153*	,172*	,104
	OC9	,242**	,206**	,246**	,063	,090	,199**	,164*	,097

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

Ispitivanje moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.34., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici zaposleni u državnim i privatnim preduzećima).

Tabela 6.34. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Državna N _D = 350	Privatna N _P = 190
1	OC2	PA	0,011	6,502	,031	,245**
2	OC2	PBC	0,010	5,681	,055	,256**
3	OC2	EI	0,017	9,577	-,080	,181*
4	OC3	PBC	0,009	5,000	,121*	,340**
5	OC3	EI	0,009	5,446	,158**	,344**
6	OC5	PR	0,007	4,146	,089	,261**
7	OC6	PR	0,015	8,540	,006	,272**
8	OC7	IN	0,010	5,899	,026	,240**
9	OC7	PR	0,011	6,327	,143**	,363**
10	OC9	RT	0,011	6,411	,000	,242**
11	OC9	IN	0,014	8,100	-,054	,206**
12	OC9	PBC	0,007	3,749	-,011	,164*
13	OC9	EI	0,017	9,786	-,180**	,097

5. Prethodno preduzetničko iskustvo ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanici koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI). U uzorku je bilo: 141 ispitanik koji ima prethodno iskustvo u preduzetništvu i 399 ispitanika koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.35.

Tabela 6.35. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI)

predloženištva (NPI)									
PIP		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
IPI	OC1	,145	,246**	,139	,214*	,206*	,237**	,144	,159
	OC2	,108	,170*	,155	,117	,236**	,208*	,093	,091
	OC3	,070	,137	,224**	,277**	,027	,126	,205*	,143
	OC4	,155	,206*	,107	,199*	,180*	,135	,117	,184*
	OC5	,302**	,254**	,201*	,251**	,254**	,258**	,136	,199*
	OC6	,184*	,193*	,104	,132	,269**	,239**	,081	,174*
	OC7	,183*	,167*	,269**	,230**	,263**	,241**	,131	,123
	OC8	,226**	,224**	,231**	,220**	,265**	,160	,177*	,203*
	OC9	,078	,060	,108	,044	,202*	,217**	,055	,119
NPI	OC1	,095	,096	,093	,106*	,133**	,096	,205**	,121*
	OC2	,083	,010	,166**	,081	,079	,103*	,147**	,014
	OC3	,073	,087	,128*	,235**	,143**	,075	,170**	,216**
	OC4	,225**	,144**	,174**	,192**	,094	,070	,212**	,063
	OC5	,185**	,110*	,138**	,078	,076	,249**	,181**	,019
	OC6	,149**	,123*	,114*	,039	,049	,132**	,155**	-,009
	OC7	,158**	,099*	,205**	,133**	,025	,200**	,081	-,071
	OC8	,177**	,071	,045	,123*	,046	,134**	,165**	,100*
	OC9	,120*	,060	,205**	,037	-,008	,138**	,089	-,090

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

Ispitivanje moderatornih efekata prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.36., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu i ispitanici koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu).

Tabela 6.36. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Imaju isk. $N_{IPI} = 141$	Nemaju isk. $N_{NPI} = 399$
1	OC6	PA	0,008	4,519	,269**	,049
2	OC6	EI	0,006	3,426	,174*	-,009
3	OC7	PA	0,009	5,090	,263**	,025
4	OC7	EI	0,007	3,895	,123	-,071
5	OC8	PR	0,007	3,975	,231**	,045
6	OC8	PA	0,008	4,589	,265**	,046
7	OC9	PA	0,007	4,036	,202*	-,008
8	OC9	EI	0,008	4,574	,119	-,090

6. Percipirana uspešnost na poslu ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP). U uzorku je bilo: 134 ispitanika u grupi NUSP i 406 ispitanika u grupi VUSP. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.37.

Tabela 6.37. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP)

USP		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
NUSP	OC1	,127	,180*	,221*	,257**	,161	,221*	,058	,067
	OC2	,044	,075	,176*	,061	,006	,128	,114	-,135
	OC3	,111	,133	,155	,235**	,283**	,201*	,323**	,202*
	OC4	,133	,182*	,112	,221*	-,009	,131	,108	-,083
	OC5	,158	,236**	,217*	,237**	-,127	,227**	,002	-,206*
	OC6	,110	,214*	,191*	,149	-,075	,193*	-,051	-,209*
	OC7	,146	,193*	,232**	,198*	-,087	,248**	-,081	-,285**
	OC8	,273**	,220*	-,019	,220*	,189*	,266**	,330**	,150
	OC9	,089	,129	,153	,037	-,058	,195*	,013	-,152
VUSP	OC1	,087	,108*	,047	,074	,134**	,094	,200**	,133**
	OC2	,089	,034	,145**	,076	,138**	,118*	,119*	,064
	OC3	,052	,078	,139**	,244**	,051	,041	,136**	,198**
	OC4	,213**	,143**	,156**	,167**	,131**	,056	,178**	,121*
	OC5	,221**	,115*	,124*	,075	,181**	,249**	,193**	,124*
	OC6	,154**	,107*	,063	,005	,129**	,130**	,151**	,079
	OC7	,149**	,077	,196**	,112*	,109*	,177**	,103*	,025
	OC8	,150**	,062	,104*	,096	,053	,086	,104*	,107*
	OC9	,092	,022	,163**	-,002	,046	,122*	,055	-,029

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

Ispitivanje moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.38., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku i ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku).

Tabela 6.38. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Niska uspeš. N _{NUSP} = 134	Visoka uspeš. N _{VUSP} = 406
1	OC1	PR	0,009	5,462	,221*	,047
2	OC1	ACH	0,008	5,135	,257**	,074
3	OC3	PA	0,009	5,071	,283**	,051
4	OC4	EI	0,007	3,647	-,083	,121*
5	OC5	PA	0,016	9,131	-,127	,181**
6	OC5	PBC	0,006	3,393	,002	,193**
7	OC5	EI	0,017	9,429	-,206*	,124*
8	OC6	PA	0,007	3,870	-,075	,129**
9	OC6	PBC	0,006	3,712	-,051	,151**
10	OC6	EI	0,013	6,962	-,209*	,079
11	OC7	PA	0,007	3,654	-,087	,109*
12	OC7	EI	0,014	7,894	-,285**	,025
13	OC8	SN	0,006	3,497	,266**	,086
14	OC8	PBC	0,008	4,741	,330**	,104*

7. Percipirano posedovanje finansija ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo N = 540 ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN). U uzorku je bilo: 315 ispitanika u grupi NFIN i 225 ispitanika u grupi VFIN. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.39.

Tabela 6.39. Koeficijenti korelacije između dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN)

FIN		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
NFIN	OC1	,043	,048	,011	,010	,093	,072	,083	-,009
	OC2	,000	-,082	,070	,000	,070	,119*	,061	-,081
	OC3	-,015	,016	,094	,188**	,072	-,004	,158**	,131*
	OC4	,132*	,041	,082	,097	,096	,127*	,118*	-,021
	OC5	,158**	,039	,081	-,009	,068	,231**	,042	-,074
	OC6	,064	,036	,043	-,065	,029	,172**	,017	-,097
	OC7	,091	-,002	,100	,038	,050	,197**	-,026	-,126*
	OC8	,061	-,017	-,031	,044	,055	,173**	,068	,020
	OC9	,051	-,047	,121*	-,051	-,009	,146**	-,033	-,165**
VFIN	OC1	,194**	,260**	,244**	,313**	,237**	,221**	,337**	,347**
	OC2	,240**	,283**	,303**	,226**	,208**	,151*	,264**	,244**
	OC3	,214**	,231**	,239**	,337**	,204**	,236**	,262**	,338**
	OC4	,306**	,336**	,250**	,310**	,127	,018	,262**	,256**
	OC5	,286**	,321**	,272**	,320**	,183**	,268**	,324**	,276**
	OC6	,274**	,287**	,201**	,222**	,181**	,119	,251**	,204**
	OC7	,276**	,306**	,388**	,319**	,138*	,230**	,276**	,153*
	OC8	,339**	,262**	,241**	,265**	,141*	,089	,264**	,244**
	OC9	,193**	,236**	,254**	,156*	,118	,167*	,233**	,172**

*p<0.05; **p<0.01.

Ispitivanje moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.40., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko i ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko).

Tabela 6.40. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika, u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Niske finan. N _{NFIN} = 315	Visoke finan. N _{VFIN} = 225
1	OC1	IN	0,010	5,755	,048	,260**
2	OC1	PR	0,015	8,179	,011	,244**
3	OC1	ACH	0,025	14,237	,010	,313**
4	OC1	PBC	0,014	8,779	,083	,337**
5	OC1	EI	0,026	15,592	-,009	,347**
6	OC2	RT	0,014	7,933	,000	,240**
7	OC2	IN	0,031	17,492	-,082	,283**
8	OC2	PR	0,016	9,119	,070	,303**
9	OC2	ACH	0,014	7,849	,000	,226**
10	OC2	PBC	0,009	5,721	,061	,264**
11	OC2	EI	0,023	13,172	-,081	,244**
12	OC3	RT	0,012	6,572	-,015	,214**
13	OC3	IN	0,010	5,487	,016	,231**
14	OC3	ACH	0,007	3,819	,188**	,337**
15	OC3	SN	0,013	7,310	-,004	,236**
16	OC3	EI	0,007	4,234	,131*	,338**
17	OC4	IN	0,018	10,221	,041	,336**
18	OC4	PR	0,007	3,982	,082	,250**
19	OC4	ACH	0,012	6,750	,097	,310**
20	OC4	EI	0,015	8,756	-,021	,256**
21	OC5	IN	0,020	11,090	,039	,321**
22	OC5	PR	0,012	6,696	,081	,272**
23	OC5	ACH	0,031	17,360	-,009	,320**
24	OC5	PBC	0,019	11,522	,042	,324**
25	OC5	EI	0,027	15,560	-,074	,276**
26	OC6	RT	0,010	5,602	,064	,274**
27	OC6	IN	0,014	7,597	,036	,287**
28	OC6	ACH	0,021	11,467	-,065	,222**
29	OC6	PBC	0,011	6,881	,017	,251**
30	OC6	EI	0,019	11,172	-,097	,204**
31	OC7	RT	0,007	4,188	,091	,276**
32	OC7	IN	0,021	11,664	-,002	,306**
33	OC7	PR	0,022	12,705	,100	,388**
34	OC7	ACH	0,021	11,747	,038	,319**
35	OC7	PBC	0,019	11,543	-,026	,276**
36	OC7	EI	0,017	9,894	-,126*	,153*
37	OC8	RT	0,014	8,195	,061	,339**
38	OC8	IN	0,016	8,689	-,017	,262**
39	OC8	PR	0,017	9,458	-,031	,241**
40	OC8	ACH	0,011	6,102	,044	,265**
41	OC8	EI	0,008	4,829	,020	,244**
42	OC9	IN	0,018	10,191	-,047	,236**
43	OC9	ACH	0,011	5,995	-,051	,156*
44	OC9	PBC	0,015	9,220	-,033	,233**
45	OC9	EI	0,025	14,526	-,165**	,172**

6.5.2. Ispitivanje moderatornih efekata u odnosima dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

1. Pol ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: muškarci (M) i žene (Ž). U uzorku je bilo: 285 muškaraca i 255 žena. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.41.

Tabela 6.41. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za muškarce (M) i žene (Ž)

POL		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
M	L1	,072	,131*	,234**	,245**	,159**	,113	,146*	-,003
	L2	,074	,077	,256**	,209**	,176**	,206**	,145*	,018
	L3	,073	,138*	,145*	,183**	,152**	,127*	,128*	,051
	L4	,104	,144*	,201**	,180**	,134*	,145*	,164**	,010
	L5	,056	,121*	,087	,148*	,119*	,095	,134*	,032
	L6	,036	,122*	,207**	,109	,182**	,157**	,156**	,041
	LMX1	,189**	,211**	,239**	,291**	,171**	,163**	,146*	,084
	LMX2	,104	,090	,097	,171**	,115	,159**	,116	,061
	LMX3	,133*	,123*	,347**	,350**	,176**	,195**	,136*	,037
	LMX4	,128*	,153**	,223**	,180**	,165**	,151*	,138*	,035
	EL	,080	,119*	,180**	,185**	,123*	,121*	,112	-,022
Ž	L1	,190**	,113	,259**	,074	-,003	,053	,112	-,020
	L2	,140*	,112	,271**	,192**	,061	,089	,147*	,047
	L3	,095	,038	,155*	,036	-,032	,044	,027	-,033
	L4	,139*	,078	,191**	,020	,024	,083	,049	-,041
	L5	,209**	,196**	,257**	,168**	-,014	,089	,061	-,045
	L6	,093	,050	,175**	,204**	,118	,143*	,172**	,043
	LMX1	,156*	,162**	,232**	,147*	,042	-,001	,087	,017
	LMX2	,192**	,197**	,080	,077	,073	,028	,082	,045
	LMX3	,109	,108	,208**	,143*	-,014	,112	,060	-,045
	LMX4	,121	,088	,235**	,070	-,012	,000	,094	-,008
	EL	,168**	,136*	,234**	,141*	,028	-,009	,078	-,026

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

Ispitivanje moderatornih efekata pola ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.42., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (muškarci i žene).

Tabela 6.42. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata pola ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Muškarci N _M = 285	Žene N _Z = 255
1	L1	ACH	0,006	3,509	,245**	,074
2	L1	PA	0,006	3,354	,159**	-,003
3	L3	PA	0,008	4,392	,152*	-,032
4	L4	ACH	0,006	3,494	,180**	,020
5	L5	RT	0,006	3,315	,056	,209**
6	L5	PR	0,007	3,723	,087	,257**
7	LMX1	SN	0,007	3,711	,163**	-,001
8	LMX3	ACH	0,010	5,533	,350**	,143*
9	LMX3	PA	0,009	4,760	,176**	-,014
10	LMX4	PA	0,007	4,105	,165**	-,012

2. Godine ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: mlađi (ML) i stariji (ST) ispitanici. U uzorku je bilo: 273 mlađa ispitanika i 267 starijih ispitanika. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.43.

Tabela 6.43. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za mlađe (ML) i starije (ST) ispitanike

GOD		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
ML	L1	,080	,068	,198**	,079	,020	,087	,133*	-,021
	L2	,122*	,079	,231**	,209**	,043	,076	,163**	,045
	L3	,080	,095	,125*	,107	,069	,119	,130*	,056
	L4	,102	,116	,175**	,046	,042	,096	,125*	,001
	L5	,082	,060	,167**	,089	,017	,034	,090	-,021
	L6	,054	,065	,170**	,166**	,088	,069	,164**	,061
	LMX1	,140*	,139*	,211**	,124*	,116	,065	,150*	,075
	LMX2	,103	,103	,049	,068	,112	,009	,111	,093
	LMX3	,083	,052	,279**	,212**	,042	,146*	,136*	-,006
	LMX4	,101	,106	,242**	,081	,009	,038	,118	,025
	EL	,103	,132*	,237**	,107	,068	,006	,133*	,010
ST	L1	,160**	,164**	,283**	,229**	,115	,077	,116	-,019
	L2	,086	,102	,286**	,189**	,174**	,208**	,124*	,007
	L3	,074	,078	,168**	,111	,039	,054	,025	-,056
	L4	,128*	,098	,214**	,143*	,098	,120*	,083	-,050
	L5	,145*	,215**	,166**	,206**	,060	,109	,087	-,024
	L6	,065	,092	,211**	,151*	,204**	,202**	,166**	,023
	LMX1	,194**	,223**	,255**	,299**	,083	,089	,077	,009
	LMX2	,159**	,159**	,120*	,163**	,040	,144*	,065	-,027
	LMX3	,132*	,148*	,287**	,276**	,101	,141*	,054	-,028
	LMX4	,121*	,116	,213**	,155*	,105	,087	,093	-,033
	EL	,128*	,113	,176**	,209**	,074	,087	,055	-,074

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

Ispitivanje moderatornih efekata godina starosti ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.44., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (mlađi i stariji ispitanici).

Tabela 6.44. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata godina starosti ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Mlađi $N_{ML} = 273$	Stariji $N_{ST} = 267$
1	L1	ACH	0,006	3,347	,079	,229**
2	L5	IN	0,006	3,585	,060	,215**
3	LMX1	ACH	0,009	5,060	,124*	,299**

3. Nivo obrazovanja ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici sa srednjim i višim obrazovanjem (SO) i ispitanici sa visokim (VO) obrazovanjem. U uzorku je bilo: 149 ispitanika sa srednjim i višim obrazovanjem i 391 ispitanik sa visokim obrazovanjem. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.45.

Tabela 6.45. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike sa srednjim i višim (SO) i visokim (VO) obrazovanjem

SSS		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
SO	L1	,168*	,198*	,366**	,286**	,090	,080	,078	-,031
	L2	,065	,131	,284**	,311**	,127	,080	,126	,031
	L3	,122	,093	,274**	,224**	,074	,037	,040	-,034
	L4	,120	,101	,309**	,178*	,072	,085	,016	-,098
	L5	,168*	,116	,225**	,206*	,026	,004	,017	-,084
	L6	,027	,121	,210*	,225**	,260**	,142	,145	,067
	LMX1	,203*	,201*	,344**	,259**	,075	,032	,046	-,030
	LMX2	,252**	,244**	,243**	,225**	,027	,053	,075	-,004
	LMX3	,144	,094	,340**	,268**	,008	,089	-,003	-,033
	LMX4	,201*	,167*	,326**	,247**	,057	,072	,070	,007
	EL	,184*	,148	,311**	,229**	,054	,025	,021	-,051
VO	L1	,108*	,095	,201**	,120*	,059	,080	,145**	-,015
	L2	,116*	,078	,254**	,154**	,110*	,179**	,149**	,025
	L3	,064	,088	,108*	,081	,039	,098	,092	,013
	L4	,118*	,113*	,158**	,079	,068	,119*	,141**	,007
	L5	,114*	,171**	,152**	,149**	,051	,117*	,127*	,015
	L6	,079	,071	,192**	,141**	,106*	,150**	,180**	,035
	LMX1	,157**	,181**	,196**	,216**	,101*	,096	,145**	,073
	LMX2	,097	,101*	,023	,090	,094	,105*	,103*	,060
	LMX3	,111*	,123*	,261**	,248**	,109*	,179**	,143**	,005
	LMX4	,089	,103*	,191**	,083	,064	,074	,129*	,002
	EL	,094	,118*	,164**	,147**	,075	,066	,131**	-,019

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

Ispitivanje moderatornih efekata nivoa obrazovanja (stepena stručne spreme) ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.46., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici sa srednjim i visokim obrazovanjem).

Tabela 6.46. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Srednje obr. N _{SO} = 149	Visoko obr. N _{VO} = 391
1	L1	PR	0,009	5,487	,366**	,201**
2	L1	ACH	0,007	3,904	,286**	,120*
3	L3	PR	0,009	4,909	,274**	,108*
4	L4	PR	0,008	4,393	,309**	,158**
5	LMX1	PR	0,006	3,532	,344**	,196**
6	LMX2	PR	0,011	6,290	,243**	,023
7	LMX4	PR	0,006	3,264	,326**	,191**
8	LMX4	ACH	0,006	3,312	,247**	,083

4. Vlasnička struktura organizacije ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici zaposleni u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima. U uzorku je bilo: 350 ispitanika zaposlenih u državnim i 190 ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.47.

Tabela 6.47. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike zaposlene u državnim (D) i privatnim (P) preduzećima

VLS	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI	
D	L1	,091	,060	,207**	,112*	,092	,076	,117*	-,055
	L2	,074	,049	,256**	,156**	,151**	,158**	,146**	,005
	L3	,056	,041	,145**	,081	,067	,067	,077	-,020
	L4	,096	,066	,165**	,079	,087	,066	,117*	-,016
	L5	,106*	,108*	,161**	,149**	,113*	,115*	,130*	,014
	L6	,074	,069	,198**	,119*	,167**	,143**	,176**	,036
	LMX1	,089	,102	,172**	,176**	,088	,080	,111*	,007
	LMX2	,075	,074	,031	,102	,087	,099	,106*	,049
	LMX3	,075	,101	,257**	,255**	,136*	,214**	,112*	-,028
	LMX4	,027	,051	,162**	,041	,053	,055	,088	-,077
	EL	,042	,059	,138**	,117*	,076	,085	,103	-,068
P	L1	,129	,190**	,299**	,237**	-,042	-,006	,111	-,028
	L2	,128	,151*	,260**	,273**	,018	,102	,118	,030
	L3	,073	,138	,129	,149*	-,027	,047	,047	-,015
	L4	,098	,135	,235**	,111	-,029	,110	,046	-,105
	L5	,134	,220**	,157*	,154*	-,119	-,014	,007	-,096
	L6	-,003	,076	,159*	,228**	,091	,110	,134	,021
	LMX1	,226**	,249**	,321**	,261**	,005	-,081	,069	-,008
	LMX2	,216**	,214**	,162*	,132	,017	,016	,044	-,015
	LMX3	,173*	,106	,314**	,224**	-,047	,007	,058	-,009
	LMX4	,238**	,180*	,339**	,262**	-,005	-,020	,114	,052
	EL	,224**	,202**	,321**	,231**	,004	-,095	,046	-,027

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

Ispitivanje moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.48., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici zaposleni u državnim i privatnim preduzećima).

Tabela 6.48. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata vlasničke strukture organizacije ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Državna N _D = 350	Privatna N _P = 190
1	L5	PA	0,012	6,636	,113*	-,119
2	LMX3	PA	0,007	4,178	,136*	-,047
3	LMX3	SN	0,009	5,492	,214**	,007
4	LMX4	RT	0,010	5,729	,027	,238**
5	LMX4	PR	0,009	4,944	,162**	,339**
6	LMX4	ACH	0,013	7,209	,041	,262**
7	EL	RT	0,007	4,052	,042	,224**
8	EL	PR	0,008	4,545	,138**	,321**
9	EL	SN	0,007	3,888	,085	-,095

5. Prethodno preduzetničko iskustvo ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanici koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI). U uzorku je bilo: 141 ispitanik koji ima prethodno iskustvo u preduzetništvu i 399 ispitanika koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.49.

Tabela 6.49. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (IPI) i ispitanike koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu (NPI)

preduzetništva (NPI) i ispravnike koji nemaju preduzeto iskustvo u preduzetništvu									
PIP	RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI	
IPI	L1	,179*	,254**	,314**	,333**	,263**	,206*	,266**	,092
	L2	,132	,237**	,448**	,385**	,281**	,265**	,264**	,176*
	L3	,129	,172*	,179*	,287**	,271**	,182*	,201*	,176*
	L4	,154	,216*	,263**	,269**	,309**	,225**	,238**	,108
	L5	,195*	,257**	,215*	,284**	,279**	,207*	,287**	,216**
	L6	,047	,162	,265**	,357**	,352**	,358**	,287**	,229**
	LMX1	,256**	,224**	,344**	,330**	,137	,223**	,202*	,137
	LMX2	,154	,193*	,088	,166*	,112	,129	,020	,122
	LMX3	,181*	,246**	,445**	,443**	,117	,239**	,278**	,162
	LMX4	,240**	,202*	,287**	,303**	,106	,130	,188*	,040
	EL	,132	,169*	,287**	,292**	,176*	,118	,129	,089
	NPI	L1	,117*	,081	,223**	,110*	,028	,051	,110*
L2		,100*	,043	,194**	,138**	,075	,121*	,129**	-,012
L3		,074	,063	,141**	,056	,001	,063	,065	-,039
L4		,115*	,076	,173**	,044	,008	,081	,080	-,052
L5		,113*	,125*	,150**	,117*	-,016	,057	,050	-,079
L6		,071	,060	,166**	,091	,092	,081	,128*	-,018
LMX1		,146**	,174**	,192**	,179**	,095	,034	,095	,019
LMX2		,140**	,124*	,086	,106*	,075	,085	,124*	,020
LMX3		,107*	,072	,224**	,185**	,083	,133**	,059	-,053
LMX4		,090	,096	,208**	,068	,072	,069	,112*	,011
EL		,125*	,114*	,176**	,121*	,053	,044	,105*	-,056

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

Ispitivanje moderaturnih efekata prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.50., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderaturno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu i ispitanici koji nemaju prethodno iskustvo u preduzetništvu).

Tabela 6.50. Hijerarhijska regresiona analiza moderaturnih efekata prethodnog preduzetničkog iskustva ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Imaju isk. N _{IPI} = 141	Nemaju isk. N _{NPI} = 399
1	L1	ACH	0,010	5,334	,333**	,110*
2	L1	PA	0,009	5,114	,263**	,028
3	L2	IN	0,006	3,325	,237**	,043
4	L2	PR	0,012	6,839	,448**	,194**
5	L2	ACH	0,010	5,857	,385**	,138**
6	L2	PA	0,006	3,468	,281**	,075
7	L2	EI	0,006	3,557	,176*	-,012
8	L3	ACH	0,010	5,293	,287**	,056
9	L3	PA	0,012	6,700	,271**	,001
10	L3	EI	0,009	4,725	,176*	-,039
11	L4	ACH	0,009	5,181	,269**	,044
12	L4	PA	0,015	8,465	,309**	,008
13	L5	PA	0,015	8,237	,279**	-,016
14	L5	PBC	0,009	5,145	,287**	,050
15	L5	EI	0,016	9,075	,216**	-,079
16	L6	ACH	0,014	7,958	,357**	,091
17	L6	PA	0,012	6,555	,352**	,092
18	L6	SN	0,014	8,028	,358**	,081
19	L6	EI	0,012	6,399	,229**	-,018
20	LMX3	PR	0,009	5,566	,445**	,224**
21	LMX3	ACH	0,012	6,849	,443**	,185**
22	LMX3	PBC	0,008	4,335	,278**	,059
23	LMX3	EI	0,009	4,777	,162	-,053
24	LMX4	ACH	0,010	5,747	,303**	,068

6. Percipirana uspešnost na poslu ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP). U uzorku je bilo: 134 ispitanika u grupi NUSP i 406 ispitanika u grupi VUSP. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.51.

Tabela 6.51. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku (NUSP) i ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku (VUSP)
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

USP		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
NUSP	L1	,037	,108	,357**	,248**	-,074	,145	-,049	-,244**
	L2	,020	,136	,428**	,357**	,064	,160	,099	-,055
	L3	-,137**	-,004	,212*	,105	-,081	,066	-,150	-,219*
	L4	,043	,119	,334**	,242**	-,088	,105	-,041	-,197*
	L5	,044	,148	,224**	,237**	-,124	,155	-,073	-,225**
	L6	-,028	,064	,213*	,176*	,069	,109	,184*	-,050
	LMX1	,168	,253**	,409**	,277**	,005	,182*	-,023	-,161
	LMX2	,174*	,183*	,125	,172*	,016	,172*	-,023	-,067
	LMX3	,154	,220*	,346**	,338**	-,017	,230**	,021	-,145
	LMX4	,089	,156	,400**	,207*	-,058	,141	-,004	-,137
VUSP	EL	,182*	,269**	,330**	,335**	-,063	,128	-,043	-,263**
	L1	,138**	,112*	,181**	,104*	,103*	,044	,158**	,033
	L2	,107*	,055	,158**	,099*	,108*	,123*	,126*	,032
	L3	,137**	,108*	,105*	,090	,087	,079	,128*	,057
	L4	,132**	,097	,129**	,030	,114*	,103*	,132**	,020
	L5	,143**	,149**	,127*	,109*	,091	,056	,129**	,039
	L6	,071	,070	,154**	,114*	,159**	,138**	,136**	,054
	LMX1	,142**	,136**	,113*	,137**	,096	,007	,112*	,082
	LMX2	,120*	,117*	,050	,080	,086	,056	,107*	,063
	LMX3	,083	,053	,219**	,172**	,087	,098*	,088	,016
	LMX4	,116*	,095	,138**	,066	,092	,038	,124*	,033
	EL	,085	,066	,132**	,074	,099*	,014	,110*	,023

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

Ispitivanje moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.52., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku i ispitanici koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku).

Tabela 6.52. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja
(Mali, Kuzmanović, Nikolić, Mitić, Terek Stojanović, 2019)

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Niska uspeš. N _{NUSP} = 134	Visoka uspeš. N _{VUSP} = 406
1	L1	PR	0,009	5,164	,357**	,181**
2	L1	PBC	0,008	4,496	-,049	,158**
3	L1	EI	0,011	6,156	-,244**	,033
4	L2	PR	0,016	9,605	,428**	,158**
5	L2	ACH	0,010	6,116	,357**	,099*
6	L3	RT	0,013	7,518	-,137	,137**
7	L3	PBC	0,013	7,479	-,150	,128*
8	L3	EI	0,012	6,378	-,219*	,057
9	L4	PR	0,011	6,700	,334**	,129**
10	L4	ACH	0,008	4,745	,242**	,030
11	L4	PA	0,007	4,080	-,088	,114*
12	L4	EI	0,007	3,756	-,197*	,020
13	L5	PA	0,008	4,653	-,124	,091
14	L5	PBC	0,007	4,042	-,073	,129**
15	L5	EI	0,010	5,721	-,225**	,039
16	LMX1	PR	0,019	11,552	,409**	,113*
17	LMX1	EI	0,010	5,285	-,161	,082
18	LMX4	PR	0,017	10,251	,400**	,138**
19	EL	IN	0,006	3,607	,269**	,066
20	EL	PR	0,010	6,248	,330**	,132**
21	EL	ACH	0,012	7,391	,335**	,074
22	EL	EI	0,012	6,587	-,263**	,023

7. Percipirano posedovanje finansija ispitanika kao moderator posmatranih odnosa

Ukupni uzorak, u kome je bilo $N = 540$ ispitanika, podeljen je na dve grupe: ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN). U uzorku je bilo: 315 ispitanika u grupi NFIN i 225 ispitanika u grupi VFIN. Prvo je urađena korelaciona analiza između dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za svaku grupu posebno. Rezultati ovih korelacionih analiza (Pirsonove korelacije) dati su u tabeli 6.53.

Tabela 6.53. Koeficijenti korelacije između dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko (NFIN) i ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko (VFIN)

FIN		RT	IN	PR	ACH	PA	SN	PBC	EI
NFIN	L1	,058	,056	,173**	,107	,051	,062	,068	-,078
	L2	,029	-,003	,186**	,148**	,100	,101	,115*	-,026
	L3	,044	,064	,122*	,089	,036	,079	,050	,000
	L4	,074	,057	,165**	,051	,061	,087	,049	-,054
	L5	,066	,101	,103	,107	,020	,075	,015	-,064
	L6	,018	,022	,143*	,131*	,131*	,109	,119*	-,015
	LMX1	,133*	,187**	,231**	,204**	,108	,105	,077	,025
	LMX2	,076	,107	,044	,091	,082	,149**	,050	-,028
	LMX3	,042	,024	,207**	,181**	,041	,126*	,016	-,039
	LMX4	,026	,046	,133*	,030	,085	,101	,090	,002
	EL	,049	,094	,135*	,120*	,079	,081	,068	-,066
VFIN	L1	,225**	,222**	,334**	,228**	,109	,115	,220**	,077
	L2	,213**	,243**	,367**	,268**	,142*	,229**	,193**	,113
	L3	,145*	,136*	,183**	,142*	,097	,104	,139*	,027
	L4	,186**	,190**	,238**	,163*	,095	,152*	,187**	,028
	L5	,220**	,243**	,259**	,225**	,089	,111	,205**	,060
	L6	,138*	,187**	,269**	,200**	,192**	,215**	,246**	,142*
	LMX1	,237**	,199**	,239**	,238**	,105	,062	,196**	,100
	LMX2	,227**	,182**	,146*	,156*	,059	-,003	,114	,127
	LMX3	,253**	,264**	,380**	,343**	,164*	,207**	,265**	,081
	LMX4	,280**	,249**	,352**	,253**	,062	,054	,189**	,046
	EL	,234**	,181**	,299**	,222**	,076	,030	,152*	,045

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

Ispitivanje moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, izvršeno je primenom hijerarhijske regresione analize. Ovi rezultati se nalaze u tabeli 6.54., gde su prikazani samo rezultati za parove u kojima postoji moderatorno dejstvo, i to: vrednosti R square change i F-change u tim slučajevima, kao i korelacije datih parova za obe relevantne grupe (ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko i ispitanici koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko).

Tabela 6.54. Hijerarhijska regresiona analiza moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika, u odnosima dimenzija liderstva i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja

Redni broj	Independent	Dependent	R square change	F-change	Correlations	
					Niske finan. N _{NFIN} = 315	Visoke finan. N _{VFIN} = 225
1	L1	PR	0,006	3,634	,173**	,334**
2	L2	RT	0,008	4,315	,029	,213**
3	L2	IN	0,013	7,472	-,003	,243**
4	L2	PR	0,010	5,682	,186**	,367**
5	L5	PR	0,008	4,269	,103	,259**
6	L5	PBC	0,008	4,774	,015	,205**
7	L6	IN	0,007	3,615	,022	,187**
8	L6	PR	0,006	3,357	,143*	,269**
9	LMX3	RT	0,009	5,183	,042	,253**
10	LMX3	IN	0,012	6,523	,024	,264**
11	LMX3	PR	0,007	4,299	,207**	,380**
12	LMX3	ACH	0,007	3,870	,181**	,343**
13	LMX3	PBC	0,012	7,350	,016	,265**
14	LMX4	RT	0,014	8,005	,026	,280**
15	LMX4	IN	0,008	4,690	,046	,249**
16	LMX4	PR	0,013	7,174	,133*	,352**
17	LMX4	ACH	0,013	7,096	,030	,253**
18	EL	RT	0,007	4,165	,049	,234**
19	EL	PR	0,007	4,107	,135*	,299**

7. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

7.1. DISKUSIJA REZULTATA DESKRIPTIVNE STATISTIKE

Rezultati deskriptivne statistike dati su u tabeli 6.1. Od dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost), zatim dimenzije ACH - Potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja, EI - Preduzetničke namere), najveće prosečne ocene imaju dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ovakav rezultat može se tumačiti time što u uzorku preovlađuju ispitanici sa visokim obrazovanjem (72,4%), koji svakako imaju izražene osobine kao što su proaktivnost i potreba za postignućem. Takođe, visoka prosečna ocena javlja se i kod dimenzije SN - Subjektivna norma. Ovo je verovatno posledica toga što je u Srbiji izražena kolektivistička nacionalna kultura (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012). Kolektivistička kultura podstiče zajedništvo i solidarnost, a preneseno u domen teorije planskog ponašanja, takva kultura doprinosi jačoj podršci ljudi kojima je potencijalni preduzetnik okružen.

Dimenzija EI - Preduzetničke namere ima najnižu prosečnu ocenu među, ovde posmatranim, dimenzijama individualnih preduzetničkih performansi, što deluje sasvim logično, ako se ima u vidu da su ispitanici zaposlene osobe. Jednostavno, ispitanici su ljudi koji već rade i ne razmišljaju u tolikoj meri o preduzetničkim opcijama. Dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu ima prosečnu ocenu nešto iznad proseka, što se može smatrati za dobar rezultat, s obzirom da se radi o zaposlenim osobama. Očigledno je da zaposlenim osobama posao preduzetnika deluje relativno privlačno, ali to ne znači i da imaju snažnu želju da zaista započnu sopstveni biznis i napuste trenutno zaposlenje.

Zanimljivo je i to što dimenzija RT - Preuzimanje rizika ima prosečnu ocenu osetno iznad proseka. Ovo se, takođe, može tumačiti vrstom uzorka: zaposlene osobe imaju određenu sigurnost upravo zbog toga što imaju posao, verovatno imaju određenu uštedevinu, pa rizik prihvataju kao određeni izazov, a ne kao neko presudno pitanje za budućnost. Treba reći da su prosečne ocene za dimenzije PBC - Procena kontrole ponašanja i, naročito, IN - Inovativnost, relativno visoke, iznad proseka. Zaposlene osobe imaju određeno iskustvo, imaju određena znanja, karijeru koja je manje ili više uspešna, a pored toga, kao što je rečeno, značajan deo uzorka čine visoko obrazovane osobe. Sve to ispitanicima daje realnu percepciju sopstvenih sposobnosti.

Od dimenzija organizacione kulture, najviše prosečne ocene imaju dimenzije OC7 - Kolektivizam unutar grupe i OC5 - Orijentacija ka ljudima. Očigledno je da se pomenuta kolektivistička nacionalna kultura u Srbiji (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012), ispoljava i preko organizacione kulture. U srpskom društvu, ali i organizacijama, visoko se vrednuju odanost zajednici, altruizam, razumevanje i podrška među članovima kolektiva. Ono što je u nekoj vrsti disproporcije sa ovim rezultatima, jeste iznadprosečna ocena za dimenziju PD - Distanca moći. Međutim, to nije iznenađenje: distanca moći se, takođe, tipično javlja kao visoko izražena dimenzija srpske nacionalne kulture (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012). Ovaj rezultat je veoma značajan za neke dalje analize rezultata istraživanja.

Najnižu prosečnu ocenu, od dimenzija organizacione kulture, ima dimenzija OC8 - Rodna ravnopravnost. Ovde treba imati u vidu da jedna stavka ove dimenzije glasi: *U mojoj organizaciji, fizički zahtevne zadatke najčešće obavljaju muškarci / žene*. Uobičajeno je da ovakve poslove zaista obavljaju muškarci, pa je niska vrednost ove dimenzije verovatno značajnim delom posledica niskih ocena za navedenu stavku. Ipak, treba priznati da rodna ravnopravnost u srpskim organizacijama još uvek nije na visokom nivou. Ostale dimenzije organizacione kulture imaju vrednosti ocena nešto iznad proseka, što se može smatrati za relativno dobar rezultat. To se naročito odnosi na rezultat za prosečnu ocenu dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, koja je najniža posle prosečne ocene za dimenziju OC8 - Rodna ravnopravnost. Prema tome, u srpskim organizacijama izbegavanje neizvesnosti nije tako visoko, kao što je možda bilo očekivano.

Dimenzije transformacionog i transakcionog liderstva, ukupno posmatrano, imaju prilično visoke srednje vrednosti. To se može prihvatiti kao dobar rezultat, uz izuzetak visoke prosečne ocene za dimenziju L6 - Ponašanje kažnjavanjem, i možda prosečne ocene za dimenziju L2 - Očekivanje visokog učinka. Kada je u pitanju dimenzija L6 - Ponašanje kažnjavanjem, očigledno je da, u svom stilu upravljanja, značajan broj lidera u srpskim organizacijama poseže za kaznama, kao vrlo nepopularnim merama. Istovremeno, najviša vrednost prosečne ocene javlja se kod dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka. Ovo je rezultat koji, s jedne strane, može da se prihvati kao pozitivan zato što pokazuje ambiciju, napredak i postizanje visokih performansi, ali samo ukoliko je ova dimenzija kombinovana sa visokim ocenama nekih drugih dimenzija, kao što su L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L4 - Intelktualna stimulacija, L5 - Ponašanje nagrađivanjem. Međutim, s druge strane, visoka ocena za dimenziju L2 - Očekivanje visokog učinka može dobiti negativan predznak ukoliko je praćena visokom ocenom za dimenziju L6 - Ponašanje kažnjavanjem, odnosno, ukoliko lider koristi kažnjavanje kao instrument za postizanje visokih performansi.

Iako su prosečne ocene za dimenzije transformacionog i transakcionog liderstva relativno visoke, treba istaći da se među njima najniže ocene javljaju kod dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem i L3 - Podsticajno ponašanje lidera. To znači da razumevanje i osećanja lidera, kao i nagrade, ipak ne prate u dovoljnoj meri ostale dimenzije. U skladu sa ovim rezultatima, generalna preporuka za lidere u srpskim organizacijama, mogla bi se svesti na sledeće: poželjno bi bilo da lideri zahtevaju visoke performanse, ali da pri tome ne koriste kažnjavanje kao mehanizam, već nagrađivanje i intelektualnu stimulaciju, kao i da pokažu što je moguće više razumevanja za svoje zaposlene.

Kada su u pitanju dimenzije LMX odnosa i dimenzija etičnog liderstva, takođe, može se govoriti o dosta visokim prosečnim ocenama. To se naročito odnosi na dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, zatim LMX1 - Afektivna dimenzija i LMX3 - Doprinos zaposlenih. Nešto malo manju, ali ipak prilično visoku prosečnu ocenu ima i dimenzija EL - Etično ponašanje lidera. Osetno najnižu ocenu, ali još uvek veću od proseka, ima dimenzija LMX2 - Lojalnost nadređenog. Ovaj rezultat je u skladu sa nešto nižom ocenom za dimenziju L3 - Podsticajno ponašanje lidera kod dimenzija transformacionog lidera. Kao zaključak u ovom delu, može se izvesti konstatacija da u srpskim organizacijama postoji kvalitetan LMX odnos i prilično visoko etično ponašanje lidera, ali je lojalnost direktora prema zaposlenima dimenzija koja značajno zaostaje. Jednostavno, lideri pretežno imaju relativno visoke ljudske i stručne kvalitete, ali to još uvek ne znači da su spremni da bezrezervno stanu u zaštitu svojih zaposlenih i ugroze svoju poziciju zbog toga.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, najviše prosečne ocene imaju dimenzije JS3 - Nadzor i JS8 - Priroda posla. Visoka ocena za dimenziju JS3 - Nadzor u skladu je sa dobrim prosečnim ocenama za dimenzije liderstva (transformaciono, transakciono, LMX i etično liderstvo). Osim toga, jasno je da su ispitanici zadovoljni samom prirodom svog posla, odnosno, ispitanici vole da rade svoj posao i smatraju da njihov posao ima smisla. Nešto niže prosečne ocene, ali još uvek dosta visoke, imaju dimenzije JS7 - Saradnici i JS9 - Komunikacija. Na osnovu toga, može se reći da su zaposleni uglavnom zadovoljni svojim kolegama, međuljudskim odnosima, smatraju svoje saradnike stručnim i pouzdanim, a isto tako smatraju da je komunikacija u organizacijama dobra, da su organizacioni ciljevi jasni i da su zaposleni dobro informisani.

Grupa dimenzija zadovoljstva poslom, koja se odnosi na određene benefite (JS2 - Napredovanje, JS5 - Moguće nagrade i JS4 - Dodatne privilegije) ima ocene koje su nešto iznad prosečnih, ali slabije od prethodno navedenih dimenzija. Na osnovu toga, jasno je da su potencijalni benefiti manje verovatni u odnosu na kvalitet nadzora, saradnika i komunikacije. Konačno, najniže ocene imaju dimenzije JS6 - Operativne procedure i JS1 - Plata. Relativno niska prosečna ocena za dimenziju JS6 - Operativne procedure ukazuje na dosta prostora za unapređenje operativnih procedura i pravila, redukciju i optimizaciju administrativnih poslova, kao i stvaranje mogućnosti za nesmetano i kvalitetno obavljanje posla. Prema očekivanjima, najnižu prosečnu ocenu od svih dimenzija zadovoljstva poslom ima dimenzija JS1 - Plata. To je posledica niskog životnog standarda u Srbiji, niske cene rada, ali i slabe finansijske moći organizacija.

Organizaciona posvećenost je na visokom nivou. To se naročito odnosi na dimenziju OCM2 - Organizaciona uključenost, a zatim i na dimenziju OCM1 - Organizaciona identifikacija. Zaposleni su spremni da daju maksimum kako bi pomogli i sebi, ali i svom preduzeću. Takođe, zaposleni osećaju da su deo svoje organizacije i zbog toga su ponosni. Najnižu ocenu, ali ipak iznad proseka, ima dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost. Ljudi jesu spremni da rade za svoje preduzeće, ponosni su na svoje preduzeće, ali ne bi lako zanemarili eventualnu bolju poslovnu ponudu od strane drugog preduzeća. To je, takođe, posledica niskog životnog standarda: ljudi nisu spremni na bezuslovnu lojalnost zato što ih prilike u okruženju podstiču da razmišljaju o većoj plati. Ovo je u konzistenciji sa niskom prosečnom ocenom dimenzije zadovoljstva poslom JS1 - Plata.

Prosečne ocene za poverenje na poslu pokazuju da ispitanici osetno više veruju svojim kolegama nego menadžmentu. To je rezultat koji se mogao očekivati zato što zaposleni obično više veruju svojim najbližim saradnicima. Zaposleni su svesni da je veoma važno da imaju dobre odnose sa kolegama, tako da se većina njih trudi da ne izneveri kolege, zato što znaju da će i njima samima u nekom trenutku biti potreban oslonac i podrška istih tih kolega. Tako, najvišu prosečnu ocenu ima dimenzija TW3 - Poverenje u akcije kolega, a tek nešto nižu dimenzija TW1 - Vera u namere kolega. S druge strane, najnižu prosečnu ocenu ima dimenzija TW2 - Vera u namere menadžmenta, a tek nešto višu dimenzija TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta. Dakle, najmanje se veruje namerama menadžmenta. Ljudi često smatraju da organizacija može bolje da posluje, i to često pripisuju ne baš sasvim iskrenim namerama menadžmenta. Takođe, zaposleni ponekad retko viđaju ljude iz top menadžmenta, a samim tim ne može ni da se razvije visok stepen poverenja. Ovde treba imati u vidu da su prosečne ocene za dimenzije koje se odnose na poverenje u menadžment, ipak iznad proseka. Tako se, generalno, ne može govoriti o nekom ozbiljnijem nedostatku poverenja, već o nešto nižem poverenju u menadžment nego u kolege, što nije neobično. Uostalom, prethodno su vrednosti dimenzija liderstva i dimenzije JS3 - Nadzor pokazale da zaposleni relativno visoko cene svoje lidere i nadređene.

Stavke finansijskih performansi, kao i dimenzija FP - Finansijske performanse, imaju ocene nešto iznad proseka, što se može smatrati dobrim rezultatom. Najvišu prosečnu ocenu ima stavka FP1 - Produktivnost. Ova stavka u srpskim preduzećima tradicionalno ima visoku ocenu, što je posledica socijalističkog nasleđa, u kome je produktivnost bila možda i najvažniji pokazatelj uspešnosti organizacije. Tada je, jednostavno, bilo važno proizvesti određenu količinu proizvoda, a o plasmanu se nije toliko vodilo računa. Najnižu prosečnu ocenu ima stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću. Ovo je, takođe, logično ako se imaju u vidu prethodne konstatacije o životnom standardu i rezultati za prosečnu ocenu dimenzije zadovoljstva poslom JS1 - Plata.

U okviru deskriptivne statistike, date su i prosečne ocene za percipiranu uspešnost na poslu ispitanika i percipirano posedovanje finansija ispitanika. Ovo su kontrolne varijable, koje su korišćene za analize preko t-test-a i kao moderatori za ispitivanje moderatornih dejstava. Treba primetiti da varijabla USP - Percipirana uspešnost na poslu ima visoku prosečnu ocenu. Ovo je možda pomalo i nerealno zato što ljudi obično smatraju (ili žele da veruju) da su dobri u svom poslu. Međutim, ova ocena se može prihvatiti kao pouzdana zato što su ispitanici pretežno ljudi sa visokim obrazovanjem, pa se, samim tim, ne može govoriti o njihovoj neuspešnosti. Suprotno tome, varijabla FIN - Percipirano posedovanje finansija ima vrlo nisku prosečnu ocenu. To je očekivan rezultat s obzirom na, kako je već rečeno, nizak životni standard. Takođe, ovaj rezultat konzistentan je sa ocenama za dimenziju JS1 - Plata i stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću.

7.2. DISKUSIJA REZULTATA KORELACIONE I REGRESIJE ANALIZE

7.2.1. Diskusija rezultata ispitivanja korelacione analize između dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (Hipoteza H1)

Rezultati korelacione analize između dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost), dimenzije ACH - Potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja, EI - Preduzetničke namere) dati su u tabeli 6.2. Odmah se uočava da su sve korelacije statistički značajne (** $p < 0,01$), snažne i pozitivne.

Ono što je najvažnije, na dimenziju EI - Preduzetničke namere sve ostale posmatrane dimenzije imaju statistički značajan, snažan i pozitivan uticaj (tabela 6.2.). Naj snažniji uticaj imaju dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja. Brojni autori, na primer (Liñán, Rodríguez-Cohard, Rueda-Cantuche, 2011; Liñán, Chen, 2009; García-Rodríguez, Gil-Soto, Ruiz-Rosa, Mamour Sene, 2015), ističu upravo ove dve dimenzije kao najznačajnije prediktore preduzetničkih namera. Dakle, može se konstatovati da su ovde dobijeni rezultati konzistentni sa postojećim istraživanjima.

Dimenzija SN - Subjektivna norma ima statistički značajan i pozitivan uticaj na preduzetničke namere, ali je ovaj uticaj slabiji. Ovaj rezultat je, takođe, potpuno u skladu sa rezultatima postojećih istraživanja. Na primer, u istraživanju (Roy, Akhtar, Das, 2017) pokazano je da subjektivna norma ima pozitivan, ali relativno slab uticaj na preduzetničke namere. Konačno, u referenci (Moriano, Gorgievski, Laguna, Stephan, Zarafshani, 2012), ističe se da, od dimenzija teorije planskog ponašanja, najveći uticaj na preduzetničke namere ima stav prema preduzetništvu, zatim procena kontrole ponašanja, a najslabiji uticaj ima subjektivna norma.

Značajan i snažan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere ima dimenzija RT - Preuzimanje rizika, što je u skladu sa postojećim istraživanjima, na primer (Begley, Boyd, 1987; Brockhaus, 1982; Hisrich, 1990; Gürol, Atsan, 2006; Korunka, Frank, Lueger, Mugler, 2003).

Isto tako značajan i snažan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere ima i dimenzija IN - Inovativnost, što je u skladu sa postojećim istraživanjima, na primer (Sexton, Bowman-Upton, 1986; Buttner, Gryskiewicz, 1983; Goldsmith, Kerr, 1991; Tuunanen, Hyrsky, 1997).

Značajan, ali za nijansu slabiji uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere ima dimenzija ACH - Potreba za postignućem. Postojeća istraživanja, na primer (McClelland, 1961; Begley, Boyd, 1987; Brockhaus, 1982; Gürol, Atsan, 2006; Robinson, Stimpson, Huefner, Hunt, 1991), takođe, potvrđuju uticaj potreba za postignućem na preduzetničke namere.

Konačno, i dimenzija PR - Proaktivnost ima značajan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere, ali je ovaj uticaj najslabiji, u posmatranoj analizi. To se može tumačiti time što proaktivnost može da opisuje čoveka koji je savestan, vredan, sklon planiranju, ali sve to ne mora da znači da će biti usmeren ka otvaranju sopstvenog preduzeća. S obzirom da su u ovom istraživanju ispitanici zaposlene osobe, proaktivnost je često usmerena na postojeći posao i organizaciju u kojoj ispitanik radi. Uticaj proaktivnosti na preduzetničke namere, potvrđen je u referencama (Paul, Shrivatava, 2016; Becherer, Maurer, 1999), pa se može reći da je i ovaj rezultat konzistentan sa postojećim istraživanjima.

Prilikom diskusije rezultata uticaja ostalih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi na dimenziju EI - Preduzetničke namere, treba imati u vidu da su u ovom istraživanju ispitanici zaposlene osobe. Zato, kada se govori o konzistentnosti ovde dobijenih rezultata sa rezultatima postojećih istraživanja, treba naglasiti da je ovo istraživanje pokazalo da neke dobro poznate i višestruko potvrđene zakonitosti važe i kod osoba koje su zaposlene.

U tabeli 6.2. treba primetiti još neke korelacije, koje se posebno ističu po jačini. Naj snažnija korelacija u tabeli 6.2. je ona između dimenzija RT - Preuzimanje rizika i IN - Inovativnost. Očigledno je da su ove osobine međusobno značajno povezane. Takođe, značajna korelacija postoji između dimenzija PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem, kao i između dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja. Postojanje potrebe za postignućem uslovljava potrebu da se bude proaktivan. Isto tako, visoka percepcija sopstvenih sposobnosti za bavljenje preduzetništvom, svakako će doprineti pojačavanju stava prema preduzetništvu.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoje statistički značajne korelacije između pojedinih dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H1.

7.2.2. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione kulture (Hipoteza H2)

Tabela 6.3. pokazuje da dimenzije organizacione kulture, u najvećem broju slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Od dimenzija organizacione kulture, naj snažniji uticaj ima dimenzija OC5 - Orijentacija ka ljudima. Organizaciona kultura koja neguje obzir prema drugima, osećaj za druge, druželjubivost i darežljivost, očigledno povoljno utiče na samopouzdanje zaposlenih i daje im određenu sigurnost. To se zatim pozitivno odražava na sve posmatrane preduzetničke dimenzije, osim na EI - Preduzetničke namere. Treba primetiti da dimenzija OC5 - Orijentacija ka ljudima nešto slabiju korelaciju (ali ipak statistički značajnu) ima sa dimenzijom PA - Stav prema preduzetništvu. To znači da usmerenost na ljude čini da preduzetništvo deluje kao prihvatljiva opcija, upravo zbog tih dobrih odnosa koji se naglašavaju i zadovoljstva i sigurnosti koje proističu iz tih odnosa. Zato je logično što dimenzija OC5 - Orijentacija ka ljudima najjaču korelaciju ima upravo sa dimenzijom SN - Subjektivna norma.

Sledeća dimenzija po jačini uticaja je OC3 - Distanca moći. Distanca moći najmanje utiče na RT - Preuzimanje rizika, zato što se ljudi u uslovima povišene distance moći teško odlučuju na rizik. Međutim, distanca moći podstiče zaposlene na proaktivnost i naročito motiviše na potrebu za postignućem. Jednostavno, ljudi imaju potrebu da se dokažu u takvim uslovima i da se kroz lično ostvarenje bore protiv distance moći. Isto tako, u uslovima visoke distance moći, neki ljudi imaju potrebu da se kroz postignuće i sami domognu većeg stepena moći. Dalje, ono što je veoma važno jeste to što distanca moći značajno i pozitivno utiče na EI - Preduzetničke namere. Zapravo, od svih dimenzija organizacione kulture, OC3 - Distanca moći ima najveći uticaj na preduzetničke namere. Tako, u uslovima izražene distance moći, zaposleni imaju pojačane namere za pokretanje sopstvenog biznisa, kako bi se upravo na taj način "spasili" visoke distance moći. Posebno je zanimljivo to što je korelacija između OC3 - Distance moći i EI - Preduzetničkih namera osetno snažnija od korelacije koju OC3 - Distanca moći ostvaruje sa dimenzijom PA - Stav prema preduzetništvu. Ovde je veći uticaj na nameru nego na stav. Dakle, distanca moći deluje na vrlo specifičan način: snažno utiče da ljudi imaju nameru da odu iz organizacije i započnu sopstveni posao, čak i ako pri tome nemaju izraženu želju za preduzetništvom i ne smatraju preduzetnički poziv toliko dobrim i privlačnim!

Slični efekti distance moći, potvrđeni su u drugim istraživanjima. U radu (Liu, Loi, Ngo, 2018), utvrđeno je da distanca moći može ukazati na povećanje namera o napuštanju organizacije. Neke reference (Asrar-ul-Haq, Kuchinke, 2016; Chou, Sibley, Liu, Lin, Cheng, 2015; Suar, Tewari, Chaturbedi, 2006) pokazuju da autoritarni stil liderstva, a koji je usko povezan sa distancom moći, dovodi do povećanih namera za napuštanjem organizacije. Ovde treba imati u vidu da se ove reference odnose na situacije kada zaposleni želi da napusti organizaciju, što ne mora biti vezano za pokretanje preduzetničkog poduhvata.

Treća dimenzija po jačini uticaja je OC4 - Institucionalni kolektivism. Naglašavanje kolektivne lojalnosti i interesa, kao i podsticanje timskog rada, pozitivno se odražava na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Ljudi su podstaknuti i ohrabreni na rizik, inovativnost,

postignuće, a imaju i pojačanu percepciju svojih sposobnosti (statistički značajna i pozitivna korelacija sa dimenzijom PBC - Procena kontrole ponašanja). Postoji i statistički značajna, ali slaba korelacija sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Zanimljivo je da dimenzija OC4 - Institucionalni kolektivizam najmanji uticaj ima na dimenziju SN - Subjektivna norma, što je ujedno i najslabija korelacija koju ostvaruje dimenzija SN - Subjektivna norma. Očigledno je da u uslovima naglašavanja kolektivnih interesa i kolektivne lojalnosti nema mesta za snažnu podršku članovima kolektiva da napuste kolektiv i pokreću sopstveni posao.

Treba istaći da statistički značajne uticaje na dimenziju EI - Preduzetničke namere imaju još dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti i OC8 - Rodna ravnopravnost. Ovo se može objasniti na sledeći način: uslovi izbegavanja neizvesnosti (uređenost, doslednost, jednostavni poslovi bez stresa, definisani poslovi) i izražene rodne ravnopravnosti daju zaposlenima određeni osećaj sigurnosti. Taj osećaj čini da ljudi počinju da misle i veruju kako je to normalno stanje i da su svi poslovi tako sigurni, jednostavni i bez stresa. Kada je to već tako, onda se javljaju preduzetničke ambicije: zašto da ne otvorim svoju firmu, kad je sve to tako lako...? Naravno, stvarnost je drugačija, ali u povoljnim uslovima ljudi počinju da razvijaju takvu percepciju. Uticaj dimenzije OC8 - Rodna ravnopravnost je posebno zanimljiva zato što, slično kao i kod OC3 - Distance moći, postoji snažniji uticaj na preduzetničke namere nego na stav. Moguće je da ovde dolazi do kompleksnijeg uticaja: ako postoji više žena na rukovodećim pozicijama i ako se žene više podstiču u organizaciji, to može stimulatивно delovati na muškarce da požele da otvore svoju firmu, a takođe i na ostale žene koje nisu na rukovodećim položajima. Ovo se može dešavati i kada stav prema preduzetništvu nije naročito povoljan.

Pod najvećim uticajem dimenzija organizacione kulture, nalazi se dimenzija SN - Subjektivna norma. Očigledno organizaciona kultura, kao refleksija socijalnih odnosa i pojava u organizaciji, značajno oblikuje podršku koju pojedinac može da očekuje za neke svoje ambicije i akcije, pa tako i za one preduzetničke. Pod najslabijim uticajem dimenzija organizacione kulture nalazi se upravo dimenzija EI - Preduzetničke namere. To se moglo i očekivati s obzirom da ostale dimenzije (individualnih preduzetničkih performansi) mogu biti usmerene i na nešto drugo osim na preduzetništvo, na primer, proaktivnost i potreba za postignućem mogu biti usmerene na trenutni posao koji ispitanik obavlja. Međutim, stavke dimenzije EI - Preduzetničke namere su eksplicitni i odnose se isključivo na čvrstu rešenost za otvaranje sopstvene firme. Ovde treba ponovo naglasiti da su ispitanici zaposlene osobe, pa je teško očekivati snažne preduzetničke namere, kao i veliki broj snažnih i direktnih uticaja organizacione kulture upravo na neposredne preduzetničke namere.

Tabela 6.11. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstrukata organizacione kulture na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Lako se uočava da naj snažnije prediktivno dejstvo imaju dimenzije OC3 - Distanca moći, zatim OC5 - Orijentacija na ljude, a takođe, snažno dejstvo ima i dimenzija OC4 - Institucionalni kolektivizam. U ovom delu, rezultati regresione analize su konzistentni sa rezultatima korelacione analize, pa su i objašnjenja slična. Treba istaći da dimenzija OC5 - Orijentacija na ljude ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Objašnjenje je slično kao i kod (prethodno opisanih) uticaja dimenzija OC1 - Izbegavanje neizvesnosti i OC8 - Rodna ravnopravnost: u uslovima orijentacije na ljude, zaposleni se osećaju ohrabreno, imaju pojačan osećaj sigurnosti, pa je i percepcija drugih poslova slična, a tako i preduzetničkog posla.

Međutim, regresiona analiza je pokazala snažna prediktivna dejstva još dve dimenzije: OC9 - Asertivnost i OC7 - Kolektivizam unutar grupe. Pri tome, ove dve dimenzije ostvaruju statistički značajna, ali negativna prediktivna dejstva, što se naročito odnosi na dimenziju OC9 - Asertivnost. Ove dve dimenzije u korelacionoj analizi su pokazale negativan uticaj na preduzetničke namere, ali ovaj uticaj nije bio statistički značajan. U regresionoj analizi, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, prediktivno dejstvo dimenzija OC9 - Asertivnost i OC7 - Kolektivizam unutar grupe na dimenziju EI - Preduzetničke namere, ispoljilo se kao negativno. Asertivno organizaciono okruženje (postojanje većeg broja zaposlenih koji su prodorni, ambiciozni, puni samopouzdanja, psihički jaki, odlučni, izdržljivi) može stvoriti osećaj inferiornosti kod ostalih zaposlenih. Oni tada počinju da

sumnjaju u svoje sposobnosti da se bore na takav način, a takođe, zbog postojanja takvog okruženja, preduzetnički posao mogu da percipiraju sa još većim strahom od neuspeha. Kao što izbegavanje neizvesnosti, rodna ravnopravnost, institucionalni kolektivizam i orijentacija na ljude stvaraju (prividni) osećaj sigurnosti da se osoba upusti u preduzetnički poduhvat, kod asertivnosti se izgleda dešava obrnuta pojava.

Kada je u pitanju statistički značajno negativno prediktivno dejstvo dimenzije OC7 - Kolektivizam unutar grupe, objašnjenje je logično: sa porastom grupnog kolektivizma (lojalnost zaposlenih prema organizaciji, lojalnost organizacije prema zaposlenima, ponos zaposlenih što rade u organizaciji) razumljivo je što dolazi do smanjenja preduzetničkih namera. Dimenzije OC9 - Asertivnost i OC7 - Kolektivizam unutar grupe isto tako negativno prediktivno dejstvo imaju na dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja (uz napomenu da prediktivno dejstvo dimenzije OC7 - Kolektivizam unutar grupe na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu jeste negativno, ali nije statistički značajno). Objašnjenja su slična kao i kod negativnog uticaja ove dve dimenzije na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Ovakvi rezultati za dimenziju OC7 - Kolektivizam unutar grupe slični su sa rezultatima nekih drugih istraživanja. Na primer, prema (Felfe, Yan, Six, 2008; Cheng, Liou, 2011), kolektivizam u organizacijama direktno i indirektno utiče na smanjenje namera o napuštanju posla. Takođe, ovakav rezultat može se smatrati sličnim sa rezultatima istraživanja koja pokazuju da organizaciona podrška smanjuje namere za napuštanjem organizacije (Chiaburu, Lorinkova, Van Dyne, 2013; Panchamia, Pestonjee, 2017; Roy, van der Weijden, de Vries, 2017; Cho, Johanson, Guchait, 2009). Treba napomenuti da se u navedenim istraživanjima radi o namerama za napuštanje organizacije, bez razmatranja da li osoba želi da započne preduzetnički posao.

Prema tabeli 6.11., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju nešto niže, ali statistički značajne vrednosti, u rasponu od 0,062 do 0,130. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom dimenzija organizacione kulture, nalaze se dimenzije ACH - Potreba za postignućem, PBC - Procena kontrole ponašanja, ali i EI - Preduzetničke namere. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija organizacione kulture, nalaze se dimenzije IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu i RT - Preuzimanje rizika.

Integracijom rezultata korelacione i regresione analize mogu se izvesti zaključci o uticajima organizacione kulture na dve posebno značajne dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere. Na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu pozitivan uticaj ima većina dimenzija organizacione kulture, a naročito OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC2 - Orijehtacija ka budućnosti, OC3 - Distanca moći i OC5 - Orijehtacija ka ljudima, dok negativan uticaj ima dimenzija OC9 - Asertivnost. Dimenzija OC7 - Kolektivizam unutar grupe ima negativan uticaj, koji nije statistički značajan, ali može da ukaže na određenu tendenciju uticaja. Na dimenziju EI - Preduzetničke namere pozitivan uticaj ima veći broj dimenzija organizacione kulture, a naročito OC3 - Distanca moći, OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC8 - Rodna ravnopravnost, OC4 - Institucionalni kolektivizam i OC5 - Orijehtacija na ljude, dok negativan uticaj imaju dimenzije OC7 - Kolektivizam unutar grupe i OC9 - Asertivnost.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione kulture na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H2.

7.2.3. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) (Hipoteza H3)

Tabela 6.4. pokazuje da dimenzije liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo), u najvećem broju slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih

preduzetničkih performansi. Od dimenzija liderstva, najsnažniji uticaj imaju dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem. Snažni uticaji upravo ove dve dimenzije liderstva pokazuju da visoka očekivanja i kažnjavanje deluju stimulativno na zaposlene: oni se trude da postignu zacrtane (visoko postavljene) ciljeve i na taj način, verovatno, izbegnu kažnjavanje, koje svakako može biti vrlo neprijatno, kako sa psihološke, tako i sa finansijske strane. Na osnovu ovoga, može se zaključiti da je u srpskim organizacijama očekivanje visokog učinka često praćeno stimulacijom putem kažnjavanja. Ovim je potvrđeno ono što je nagovešteno u diskusiji rezultata deskriptivne statistike. Iz tih razloga, ove dve dimenzije imaju najsnažniji uticaj na dimenzije teorije planskog ponašanja: na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu samo ove dve dimenzije imaju statistički značajan uticaj, dok je na dimenzije SN - Subjektivna norma i PBC - Procena kontrole ponašanja uticaj ove dve dimenzije najsnažniji.

Dimenzija EI - Preduzetničke namere ne ostvaruje ni jednu statistički značajnu korelaciju, ali se može primetiti da samo sa dimenzijama L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem, ima pozitivne korelacije. Ovo svakako ukazuje na određenu tendenciju: očekivanje visokih performansi, uz kažnjavanje kao motivaciju, pobuđuje pozitivne stavove prema preduzetništvu, razvija podršku okruženja (kao razumevanje za pojedinca koji se nalazi u takvoj situaciji), a pojedinac u takvim uslovima pronalazi određene sposobnosti u sebi da se bavi poslom preduzetnika, i konačno, stidljivo se stvara začetak preduzetničkih namera. Ovaj rezultat ima određene sličnosti sa rezultatima drugih istraživanja. Tako, reference (Bayarçelik, Afacan Findikli, 2016; Dittrich, Couger, Zawacki, 1985) naglašavaju da za razvoj namera o napuštanju organizacije, veliki značaj ima fer pristup lidera i pravednost, naročito u smislu kažnjavanja i nagrađivanja. Ovo nije nužno povezano se preduzetničkim namerama, već isključivo sa odlaskom iz organizacije.

Od ostalih dimenzija liderstva, treba izdvojiti i uticaje dimenzija L1 - Osnovno transformaciono ponašanje i L5 - Ponašanje nagrađivanjem. Ove dimenzije naročito podstiču PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem, ali i IN - Inovativnost i RT - Preuzimanje rizika. Ovo se može tumačiti time da u uslovima dobrog strateškog vođenja organizacije i izvesnog i adekvatnog nagrađivanja, dolazi do ohrabriranja, podsticanja i motivacije zaposlenih putem pozitivnih primera i afirmativnih mera. Ovi uticaji ne moraju direktno biti usmereni na preduzetništvo, ali mogu indirektno razvijati određene preduzetničke potencijale, i na taj način kasnije podstaći neke eventualne preduzetničke stavove i namere. Međutim, direktan uticaj dimenzija L1 - Osnovno transformaciono ponašanje, L4 - Intelktualna stimulacija i L5 - Ponašanje nagrađivanjem na EI - Preduzetničke namere nije statistički značajan, ali jeste blago negativan. To donekle ukazuje na određenu tendenciju: dobro strateško vođenje organizacije uliva sigurnost zaposlenima, a ako je sve to praćeno intelektualnom stimulacijom i pravednim sistemom nagrađivanja, zaposleni zaista nemaju toliko motiva da razmišljaju o rizicima preduzetništva. Suprotno tome, pogrešno strateško vođenje organizacije, slaba intelektualna stimulacija i nepravedno nagrađivanje, potencijalno mogu da podstaknu preduzetničke namere kod zaposlenih.

Pod najvećim uticajem dimenzija liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo), nalazi se dimenzija PR - Proaktivnost, a zatim dimenzija ACH - Potreba za postignućem. Jačina ovih uticaja je prethodno diskutovana. Pod najslabijim uticajem dimenzija liderstva nalazi se dimenzija EI - Preduzetničke namere, a zatim i dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu. Kao što je rečeno u diskusiji uticaja organizacione kulture, treba imati u vidu da su ispitanici zaposlene osobe, pa je teško kod njih očekivati izražene preduzetničke namere, kao i veliki broj snažnih i direktnih uticaja liderstva upravo na neposredne preduzetničke namere.

Tabela 6.12. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstruktata liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Najsnažnije prediktivno dejstvo imaju dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem, što je potpuno u skladu sa rezultatima korelacione analize.

Regresiona analiza je pokazala još neka statistički značajna prediktivna dejstva. Na primer, dimenzija L1 - Osnovno transformaciono ponašanje ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na

dimenziju PR - Proaktivnost. Ako lider poseduje jasnu viziju i primenjuje odgovarajuću strategiju za njeno ostvarivanje, on time zapravo pokazuje svoje kvalitetno delovanje, pa tako sopstvenim primerom podstiče zaposlene da budu proaktivni i da blagovremeno izvršavaju svoje zadatke. Dalje, dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenzije IN - Inovativnost i ACH - Potreba za postignućem. Praktično, nagrađivanje podstiče ljude da budu inovativni i da teže određenim poslovnim ostvarenjima, zato što znaju da će se svaki trud na neki način isplatiti. Konačno, dimenzija L4 - Intelektualna stimulacija ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju ACH - Potreba za postignućem. Korelaciona analiza je pokazala statistički značajnu i pozitivnu (ali ne toliko snažnu) korelaciju između ove dimenzije. Međutim, u regresionoj analizi, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, dolazi do negativne predikcije. Ovo se može objasniti na sledeći način: posmatrano u širem kontekstu, slaba intelektualna stimulacija izaziva potrebu da se čovek dokaže i ostvari, da pokaže da može više i bolje. Takođe, moguće je i da snažna intelektualna stimulacija nekad može izazvati kontra efekat zato što zaposleni može da se obeshrabri usled prevelikih očekivanja.

Prema tabeli 6.12., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, u rasponu od 0,007 do 0,086. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički značajna. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom dimenzija liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo), nalaze se dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ovaj rezultat je u konzistentan sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija liderstva, nalaze se dimenzije RT - Preuzimanje rizika i EI - Preduzetničke namere. Kod ovih dimenzija, korigovani indeksi determinacije R^2 nemaju statistički značajne vrednosti. Treba ipak zapaziti da dimenzije L1 - Osnovno transformaciono ponašanje i L4 - Intelektualna stimulacija pokazuju tendenciju negativnog uticaja na EI - Preduzetničke namere. Dakle, preduzetničke namere mogu blago da porastu u nepovoljnim uslovima, kao što su loše strategijsko vođenje organizacije i izostanak intelektualne stimulacije (takođe konstatovano kod diskusije rezultata korelacione analize). Suprotno tome, dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem pokazuju, u regresionoj analizi, tendenciju pozitivnog uticaja na EI - Preduzetničke namere. Ovaj rezultat je statistički značajan u korelacionoj analizi, što je prethodno diskutovano.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H3.

7.2.4. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva liderstva (LMX i etično liderstvo) (Hipoteza H4)

Tabele 6.5. i 6.6. pokazuju da dimenzije liderstva (LMX i etično liderstvo), u najvećem broju slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Od dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo), najsnažniji uticaj imaju dimenzije LMX1 - Afektivna dimenzija i LMX3 - Doprinos zaposlenih. Poštovanje prema lideru kao osobi i spremnost zaposlenog da ulaže značajne napore zbog lidera su dimenzije koje mogu pojačati PR - Proaktivnost, ACH - Potrebu za postignućem, ali i ostale dimenzije, među kojima i PBC - Procenjenu kontrolu ponašanja.

Pod najvećim uticajem dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo), nalaze se dimenzije individualne preduzetničke orijentacije (RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost i PR - Proaktivnost) i dimenzija ACH - Potreba za postignućem. Dakle, dobar LMX odnos i visoko etično ponašanje lidera svakako deluju podsticajno na angažovanje zaposlenih, a samim tim i na navedene dimenzije. Ove dimenzije (RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem) mogu biti usmerene na aktuelni posao ispitnika i na interno preduzetništvo, a ne moraju imati snažan predznak za eksterno preduzetništvo (otvaranje sopstvenog preduzeća). Slično kao i kod

transformacionog i transakcionog liderstva, pod najslabijim uticajem dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo), nalazi se dimenzija EI - Preduzetničke namere, a zatim i dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu.

Dimenzije teorije planskog ponašanja nisu pod toliko snažnim uticajem dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo). Ipak, treba zapaziti neke od njih. Dimenzija LMX1 - Afektivna dimenzija pozitivno utiče na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja. Poštovanje prema lideru kao osobi može stvoriti kod zaposlenog određenu sigurnost i veru u ljude na rukovodećim pozicijama, a samim tim i sistem u celini, pa se iz takve perspektive mogu razvijati pozitivni stavovi o preduzetništvu, kao i pozitivna percepcija sopstvenih sposobnosti. Pored toga, dimenzija PBC - Procena kontrole ponašanja ima statistički značajne korelacije i sa svim ostalim dimenzijama liderstva (LMX i etično liderstvo). Dobri odnosi sa liderom i etično ponašanje lidera ohrabruju zaposlene, daju im određenu sigurnost, pa oni usled toga percipiraju svoje sposobnosti kao visoke, a iz toga sledi da bi mogli da se bave i preduzetništvom. U ovom delu, zbog jačine pozitivne korelacije, treba izdvojiti i uticaj dimenzije LMX3 - Doprinos zaposlenih na dimenziju SN - Subjektivna norma. Kada je zaposleni snažno angažovan i spreman da ulaže dodatne napore zbog lidera, ali i generalno na svom poslu, tada svakako uživa određeno uvažavanje ljudi u svom okruženju. Iz toga, dalje, proističe podrška takvom pojedincu, taj pojedinac je svestan te podrške i percipiraće da bi podrška postojala i u slučaju pokretanja preduzetničkog poduhvata.

Tabela 6.13. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstruktata liderstva (LMX i etično liderstvo) na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Najsnažnije prediktivno dejstvo imaju dimenzije LMX1 - Afektivna dimenzija i LMX3 - Doprinos zaposlenih, što je konzistentno sa rezultatima korelacione analize.

Regresiona analiza je pokazala još neka statistički značajna prediktivna dejstva. Na primer, dimenzija LMX2 - Lojalnost nadređenog ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju PR - Proaktivnost. Između ove dve dimenzije, korelaciona analiza je pokazala statistički značajnu i pozitivnu, ali ne toliko snažnu korelaciju. Međutim, u regresionoj analizi, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, dolazi do negativne predikcije. Ovo se može objasniti na sledeći način: posmatrano u širem kontekstu, lojalnost lidera može dovesti do opuštenosti zaposlenih, koji zatim počinju da smanjuju svoje proaktivno delovanje. Moguće je da se ovde dešava i obrnuta situacija: smanjena lojalnost lidera, praktično primorava zaposlene da deluju proaktivno zato što znaju da, u slučaju nekih nepovoljnih ishoda, neće moći da računaju na zaštitu lidera.

Dalje, dimenzija LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju ACH - Potreba za postignućem. Između ove dve dimenzije, korelaciona analiza je pokazala statistički značajnu i pozitivnu korelaciju. Međutim, u regresionoj analizi, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, dolazi do negativne predikcije. Ovo se može objasniti na sličan način kao i kod prediktivnog dejstva dimenzije transformacionog liderstva L4 - Intelktualna stimulacija na dimenziju ACH - Potreba za postignućem, koje je takođe, statistički značajno i negativno. U širem kontekstu, kada su prisutni drugi uticaji, niske profesionalne sposobnosti lidera mogu da izazovu motivaciju zaposlenog da pokaže svoje sposobnosti i da pokaže da zaslužuje više, u smislu pozicije i poštovanja u organizaciji. Osim toga, moguća je i obrnuta situacija: percipirane visoke profesionalne sposobnosti lidera mogu obeshrabititi zaposlene jer ne veruju da mogu da dostignu nivo znanja i veština koje ima lider.

Konačno, ono što je možda i najznačajnije u ovom delu, jeste pojava statistički značajnog i negativnog prediktivnog dejstva dimenzije EL - Etično ponašanje lidera na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Ovo je, na neki način, bilo nagovešteno negativnom korelacijom (iako nije statistički značajna) između ovih dimenzija (tabela 6.6.). Dakle, posmatrano u širem kontekstu, kada su prisutni drugi uticaji, dešava se pojava u kojoj preduzetničke namere mogu značajno da se pojačaju u slučaju izraženog neetičnog ponašanja lidera. Pri tome čak ne postoji značajan uticaj (ne)etičnog ponašanja lidera na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu. Ove relacije podsećaju na relacije koje prema preduzetničkom stavu i namerama ostvaruje dimenzija OC3 - Distanca moći: u oba slučaja veći je

uticaj na nameru nego na stav. Prema tome, visoka distanca moći i neetično ponašanje lidera mogu izazvati veliko nezadovoljstvo zaposlenih, usled koga se pojačavaju preduzetničke namere, pri čemu stav o preduzetništvu čak ne mora da bude u tolikoj meri pozitivan. Ovaj rezultat je konzistentan sa rezultatima postojećih istraživanja. U ovim istraživanjima, potvrđeno je da etično liderstvo ima, kako direktan uticaj na smanjivanje namera za napuštanjem organizacije (Wang, Yang, 2016; Demirtas, Akdogan, 2015), tako i indirektan uticaj na smanjivanje namera za napuštanjem organizacije (Tang, Cai, Liu, Zhu, Yang, Li, 2015; Palanski, Avey, Jirapom, 2014).

Prema tabeli 6.13., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, u rasponu od 0,012 do 0,098. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički značajna. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo), nalaze se dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ovaj rezultat je konzistentan sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija liderstva, nalaze se dimenzije teorije planskog ponašanja. Od dimenzija teorije planskog ponašanja, samo kod SN - Subjektivne norme postoji statistički značajna vrednost indeksa determinacije R^2 .

U tabeli 6.14. data je regresiona analiza u kojoj su nezavisne varijable, sve do sada posmatrane dimenzije liderstva (transformaciono, transakciono, LMX i etično liderstvo). Cilj ove analize je da se istovremeno sagleda šira slika uticaja dimenzija liderstva na posmatrane zavisne varijable. Rezultati iz tabele 6.14. konzistentni su sa prethodne dve regresione analize. Tako, vredi ponovo navesti sledeće relacije: dimenzija L6 - Ponašanje kažnjavanjem ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na sve dimenzije teorije planskog ponašanja, osim na dimenziju EI - Preduzetničke namere; dimenzija LMX3 - Doprinos zaposlenih ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenziju SN - Subjektivna norma.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (LMX i etično liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H4.

7.2.5. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva zadovoljstva poslom (Hipoteza H5)

Tabela 6.7. pokazuje da dimenzije zadovoljstva poslom, u polovini slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Od dimenzija zadovoljstva poslom, najsnažniji uticaj imaju dimenzije JS9 - Komunikacija, zatim JS8 - Priroda posla i JS6 - Operativne procedure. Dobra komunikacija u organizaciji, dobra informisanost o dešavanjima u organizaciji, dobro objašnjeni ciljevi organizacije, kao i radni zadaci, svakako doprinose sigurnosti i motivaciji zaposlenih, koji u takvim okolnostima postaju proaktivni, oslobođeni su za pojavu potreba za postignućem i inovativno delovanje. Takođe, dolazi i do percipiranja svojih sposobnosti kao veoma dobrih što se odražava i na dimenziju PBC - Procena kontrole ponašanja. Dobra komunikacija u organizaciji stvara i (realnu) percepciju o podršci okruženja, koja bi se pokazala i u slučaju započinjanja preduzetničkog poduhvata.

Zadovoljstvo prirodom posla (dimenzija JS8 - Priroda posla) pokazuje da zaposleni voli da radi svoj posao, uživa u svom poslu, ponosan je na svoj posao i smatra da njegov posao ima izražen smisao i značaj. Prema tome, visoko zadovoljstvo prirodom posla pojačava proaktivnost i potrebe za postignućem i, u nešto manjoj meri, inovativnost. Korelacija sa dimenzijom RT - Rizik jeste statistički značajna, ali ne i toliko snažna: kada su zadovoljni prirodom posla, zaposleni nisu spremni da to previše rizikuju. Treba primetiti pojavu da zadovoljstvo prirodom posla može da umanjuje preduzetničke namere (statistički značajna i negativna korelacija između dimenzija JS8 - Priroda posla i EI - Preduzetničke namere). Dakle, nezadovoljstvo prirodom i vrstom svog posla, nezadovoljstvo onim čime se čovek svakodnevno bavi, može značajno da podstakne preduzetničke namere. Takva situacija

čak nema poseban uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu. Ovaj rezultat je sličan relacijama koje prema preduzetničkom stavu i namerama ostvaruju dimenzije OC3 - Distanca moći i EL - Etično ponašanje lidera: veći je uticaj na nameru nego na stav. Očigledno, nezadovoljstvo samom prirodom aktuelnog posla je veoma ozbiljno nezadovoljstvo, koje proizvodi preduzetničke namere kod zaposlene osobe, bez postojanja posebno pozitivnog mišljenja o prirodi i efektima preduzetničkog poziva. Suprotno tome, ako je čovek zadovoljan prirodom posla, ako voli svoj posao i ono što radi, onda on nema želju da menja takav posao, pa preduzetničke namere opadaju. Još neka istraživanja potvrđuju značajan uticaj prirode posla (posao sam po sebi) na namere o napuštanju trenutnog posla. Ovo je pokazano u referencama (Clark, 2001; Chen, 2006), a naročito u referenci (Kristensen, Westergaard-Nielsen, 2004). Tako, može se reći da je rezultat dobijen u ovom radu, konzistentan sa rezultatima postojećih istraživanja, pri čemu ponovo treba napomenuti da u tim istraživanjima nisu ispitivane namere o odlasku iz organizacije usled preduzetničkih namera, već iz opštih razloga.

Dimenzija JS6 - Operativne procedure, odnosi se na zadovoljstvo postojećim pravilima i procedurama u organizaciji, stepena u kome takve procedure olakšavaju posao i smanjuju administrativne poslove, ali i na zadovoljstvo obimom posla i postojećim mogućnostima za kvalitetno obavljanje posla. Zanimljivo je da zadovoljstvo operativnim procedurama nema statistički značajan uticaj na ACH - Potrebe za postignućem, dok je uticaj na PR - Proaktivnost statistički značajan, ali slab. Dimenzija JS6 - Operativne procedure veći uticaj ima na dimenzije IN - Inovativnost i RT - Rizik: izgleda da uslovi dobre organizovanosti, sigurnosti, smanjene administracije i olakšanja u obavljanju posla, oslobađaju zaposlene za inovativnost i preuzimanje rizika. Isto tako, ovakvi uslovi pogoduju razvoju samopouzdanja i sigurnosti kod samih zaposlenih, koji zatim pozitivno percipiraju preduzetništvo i svoje sposobnosti: postoji pozitivan i statistički značajan uticaj dimenzije JS6 - Operativne procedure na dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja. Takođe, zadovoljstvo dimenzijom JS6 - Operativne procedure (i svim stavkama koje ova dimenzija obuhvata) snažno i pozitivno utiče na percepciju o podršci okruženja, pa se tako javlja i statistički značajna i pozitivna korelacija sa dimenzijom SN - Subjektivna norma.

U ovom delu, korisno je razmotriti još neke odnose. Na dimenziju SN - Subjektivna norma statistički značajno i pozitivno još utiču dimenzije JS3 - Nadzor, JS5 - Moguće nagrade i JS7 - Saradnici. Ovi uticaji su logični: dobri odnosi sa prvim nadređenim i saradnicima, kao i postojanje pravednog sistema nagrađivanja u organizaciji, jasno ukazuju na to da zaposleni s pravom percipiraju postojanje snažne podrške ljudi iz okruženja. Dimenzija EI - Preduzetničke namere statistički značajnu korelaciju ima samo sa dimenzijom JS8 - Priroda posla (korelacija negativna), što je prethodno objašnjeno. Pored toga, treba primetiti da sve ostale dimenzije zadovoljstva poslom (osim dimenzije JS6 - Operativne procedure) imaju negativne korelacije sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Ove korelacije nisu statistički značajne, ali ukazuju na određenu tendenciju da sa smanjenjem zadovoljstva većinom aspekata posla, dolazi do blagog porasta preduzetničkih namera.

Važno je istaći da, od svih dimenzija zadovoljstva poslom, najslabije korelacije ostvaruje dimenzija JS1 - Plata. Pri tome, dimenzija JS1 - Plata najsnažnije deluje na dimenziju PR - Proaktivnost, što znači da zadovoljstvo platom izaziva proaktivno delovanje. Međutim, zadovoljstvo / nezadovoljstvo platom nije snažan pokretač za ostale dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi, pa tako ne utiče ni na preduzetničke namere. Ovaj rezultat je posebno zanimljiv zato što je suprotan u odnosu na veći broj postojećih istraživanja. Naime, istraživanja koja su sprovedena u različitim zemljama: Rusija (Balabanova, Efendiev, Ehrnrooth, Koveshnikov, 2016); Nemačka (Werner, Gast, Kraus, 2014; Sorgner, Fritsch, 2018); Indija (Bhal, Gulati, 2007); SAD (Minarcine, Shaw, 2016), identifikuju nezadovoljstvo platom kao važan faktor u objašnjavanju namera za napuštanje organizacije, kao i nastajanje preduzetničkih namera. Objašnjenje suprotne pojave, koja je otkrivena u ovom istraživanju je kompleksno. U Srbiji ogromna većina ljudi nije zadovoljna platom. To znači da su male šanse za zaposlenog da pređe u drugu firmu gde će plata biti osetno veća. Isto tako, nije lako naći drugi posao. Takođe, kada vrednuju svoje preduzetničke namere, zaposleni razmišljaju i o svojim slabim finansijskim mogućnostima za pokretanje preduzetničkog posla. Uzimajući sve to u obzir, postaje jasnije zašto visina plate nema uticaj na pojačanje ili smanjenje

preduzetničkih namera. Kao što je prethodno navedeno, te namere više zavise od same prirode posla. Možda čovek može da podnese malu platu, ali ne i da radi posao koji ne voli.

Tabela 6.15. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstrukata zadovoljstva poslom na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Dimenzije JS9 - Komunikacija, JS8 - Priroda posla i, naročito, JS6 - Operativne procedure imaju snažno prediktivno dejstvo. Ovi rezultati regresione analize su konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je prethodno diskutovano.

Ono što je novo u ovom delu rezultata, a ujedno i veoma značajno, jeste statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo dimenzije JS6 - Operativne procedure na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Već je rečeno da postojanje pravila i procedura koje olakšavaju i ubrzavaju posao, smanjuju administrativne radnje i obim posla, a omogućavaju ostvarivanje kvalitetnijih ishoda rada, istovremeno kreira uslove u organizaciji, koji su povoljni za nastanak i učvršćivanje samopouzdanja i sigurnosti zaposlenih. To, dalje, dovodi do percepcije da je takvo stanje normalno i podrazumevano, pa zaposleni počinju na isti način da doživljavaju i preduzetnički posao. Iako je ovakva logika bazirana na, ne baš sasvim tačnoj percepciji realnosti, ona dovodi do porasta preduzetničkih stavova, ali i namera. Primetna je velika sličnost i analogija ovog rezultata sa uticajem koji dimenzija organizacione kulture OC1 - Izbegavanje neizvesnosti ima na dimenziju EI - Preduzetničke namere. U oba slučaja, uslovi koji podrazumevaju uređenost, doslednost, jednostavnost, efikasnost procedura, odsustvo stresa, jasno definisane poslove i zaduženja, postajanje olakšanja u poslu, smanjen obim posla i slično, dovode do pojačavanja preduzetničkih namera. Ova pojava prethodno je diskutovana (na sličan način) i kod uticaja dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti i ovde, kod uticaja dimenzije JS6 - Operativne procedure.

Glavna razlika u odnosu na korelacionu analizu je statistički značajno, i pretežno negativno, prediktivno dejstvo dimenzije JS4 - Dodatne privilegije. Ova dimenzija, ujedno, ima i snažno prediktivno dejstvo na posmatrane zavisne varijable. Ova pojava može se tumačiti time što je ljudima veoma stalo da imaju neke dodatne privilegije u organizaciji. Tada imaju osećaj da vrede više, a postojanje dodatnih privilegija čini da se osećaju jako dobro. Ukoliko dodatne privilegije izostanu (ili ih ispitanik percipira kao niske ili neadekvatne), tada dolazi do pojave nezadovoljstva koje rezultuje simpatisanjem preduzetničkog posla i pojave preduzetničkih namera (snažno negativno, ali ne i statistički značajno prediktivno dejstvo na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu i statistički značajno negativno prediktivno dejstvo na dimenziju EI - Preduzetničke namere). Takođe, usled izostanka dodatnih privilegija, kod zaposlenog može doći do pojačanog osećaja da ne dobija nešto što zaslužuje i on počinje da percipira svoje sposobnosti kao dobre (snažno negativno, ali ne i statistički značajno prediktivno dejstvo na dimenziju PBC - Procena kontrole ponašanja). Suprotno tome, ako zaposleni ima veći broj privilegija, tada je veoma zadovoljan i tada ne razmišlja toliko o preduzetničkom pozivu, nema potrebu za tim. Zanimljivo, postojanje visokih privilegija pozitivno se odražava na dimenziju PR - Proaktivnost. Izgleda da prisustvo dodatnih privilegija ima tendenciju da umanjuje sklonost ka riziku i potrebe za postignućem, ali motiviše ljude na proaktivnost, koja je usmerena upravo na održavanje tih privilegija.

Od ostalih rezultata regresione analize treba izdvojiti još dva statistički značajna i negativna prediktivna dejstva. U korelacionoj analizi, na ovim mestima postoje statistički značajne i pozitivne korelacije (ali ne toliko snažne). U širem kontekstu, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, sada se u ta dva slučaja pojavljuju negativne veze. Jedno takvo negativno prediktivno dejstvo, i to veoma snažno, je dejstvo dimenzije JS5 - Moguće nagrade na dimenziju PR - Proaktivnost. Izvesnost dobijanja nagrade, izgleda može da dovede do opuštanja zaposlenih, a tako i do smanjene proaktivnosti. Suprotno tome, odsustvo nagrada može da podstiče proaktivnost, kako bi se dobile nagrade. Ovaj rezultat je analogan sa rezultatom u kome dimenzija LMX odnosa - LMX2 - Lojalnost nadređenog ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju PR - Proaktivnost (prethodno diskutovano, na sličan način).

Drugi slučaj je negativno prediktivno dejstvo dimenzije JS7 - Saradnici na dimenziju ACH - Potreba za postignućem. Visoke kompetencije i pouzdanost saradnika, dobri odnosi sa kolegama, takođe, mogu dovesti do određenog opuštanja, čime dolazi do pada motivacije (ali i potrebe) za delovanjem, pa se tako smanjuju i potrebe za postignućem. Suprotno tome, ako su odnosi loši, a saradnici imaju niske profesionalne kompetencije, to zapravo može da motiviše na želju za dokazivanjem i potrebu za postignućem. Ovaj rezultat je analogan sa rezultatima u kojima dimenzija transformacionog liderstva L4 - Intelektualna stimulacija i dimenzija LMX odnosa - LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju ACH - Potreba za postignućem (prethodno diskutovano, na sličan način).

Prema tabeli 6.15., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, raspona 0,023 do 0,127. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički značajna. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom dimenzija zadovoljstva poslom, nalaze se dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ovaj rezultat je u konzistenciji sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija zadovoljstva poslom, nalaze se dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja, kod kojih ne postoji statistički značajna vrednost indeksa determinacije R^2 .

Integracijom rezultata korelacione i regresione analize mogu se izvesti zaključci o uticajima zadovoljstva poslom na dve posebno značajne dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere. Na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu pozitivan uticaj ima dimenzija JS6 - Operativne procedure, dok negativan uticaj ima dimenzija JS4 - Dodatne privilegije. Na dimenziju EI - Preduzetničke namere pozitivan uticaj ima dimenzija JS6 - Operativne procedure, dok negativan uticaj imaju dimenzije JS4 - Dodatne privilegije i JS8 - Priroda posla.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H5.

7.2.6. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione posvećenosti (Hipoteza H6)

Tabela 6.8. pokazuje da dimenzije organizacione posvećenosti, u nešto više od polovine slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Od dimenzija organizacione posvećenosti, najснаžniji uticaj ima dimenzija OCM2 - Organizaciona uključenost. Ovo je, u najvećoj meri, posledica visokih korelacija koje ova dimenzija ostvaruje sa dimenzijama PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ova veza je jasna: visoka uključenost, između ostalog, podrazumeva spremnost zaposlenog da pruži svoj maksimum na poslu u cilju doprinosa svojoj organizaciji, a to svakako obuhvata proaktivno delovanje i motivaciju za postignućem. Slične uticaje na dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem ima i dimenzija OCM1 - Organizaciona identifikacija, samo su ove korelacije nešto slabije. Dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost ima najmanje uticaja na posmatrane dimenzije. Organizaciona lojalnost ne podrazumeva postojanje potreba za postignućem.

Ono što je najznačajnije u ovoj korelacionoj analizi jesu uticaji dimenzija organizacione posvećenosti na dimenzije teorije planskog ponašanja. Pre svega, sve tri dimenzije organizacione posvećenosti imaju statistički značajan i negativan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Dakle, visok nivo svih aspekata organizacione posvećenosti pokazuje privrženost zaposlenog organizaciji u kojoj radi, pa će tako i preduzetničke namere biti vrlo niske. Suprotno tome, slaba organizaciona posvećenost, u bilo kom obliku (važi za sve dimenzije), pokazuje slabu povezanost zaposlenog sa organizacijom u kojoj radi, i može da bude sasvim objektivni indikator postojanja preduzetničkih namera. Pri tome, kao što je i logično, najснаžnija negativna korelacija postoji između dimenzije OCM3 - Organizaciona

lojalnost i preduzetničkih namera. Visoko lojalni zaposleni žele da rade u svom preduzeću do penzije, ne bi napustili svoje preduzeće ni zbog bolje finansijske ponude, pa je jasno da takvi zaposleni pokazuju skoro potpuno odsustvo preduzetničkih namera. Ovi rezultati su slični sa rezultatima postojećih istraživanja. Na primer, u referencama (Simons, Roberson, 2003; Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi, Shadman, 2013; Bishop, Scott, Burroughs, 2000; Blau, Boal, 1987a; Wong, Wong, Hui, Law, 2001; Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, Henschel, 2010), jasno je pokazano da povišena organizaciona posvećenost umanjuje namere o napuštanju organizacije (nije razmatrana veza sa preduzetničkim namerama). U referenci (Hatak, Harms, Fink, 2015), utvrđeno je da zaposleni sa visokom organizacionom identifikacijom imaju niže preduzetničke namere.

Dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost ima statistički značajnu i negativnu korelaciju sa dimenzijom SN - Subjektivna norma. To znači da visoko lojalni zaposleni čak percipira da, za eventualno pokretanje preduzetničkog poduhvata (iako za njega teško zamislivo), ne bi dobio podršku ljudi iz svog okruženja. Ovo se može objasniti na dva načina. Prvo, moguće je da ljudi iz okruženja zaista ne bi podržali visoko lojalnog zaposlenog u njegovom (eventualnom) preduzetničkom poduhvatu, baš zato što dobro poznaju njegovu posvećenost i ne mogu da ga zamisle u potpuno drugačijoj ulozi. Drugo, moguće je da sam lojalni zaposleni ne može sebe da zamisli u ulozi preduzetnika, pa tako veruje da to ne mogu ni drugi ljudi koji ga poznaju.

Tabela 6.16. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstrukata organizacione posvećenosti na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Najsnažnije prediktivno dejstvo i to negativno, ima dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost. Očigledno je ova dimenzija preuzela dominaciju nad ostalim nezavisnim varijablama. Negativan uticaj organizacione lojalnosti na preduzetničke namere i subjektivnu normu, već je diskutovan kod rezultata korelacione analize, a pojavljuje se i ovde, u regresionoj analizi. Međutim, regresiona analiza je pokazala negativno prediktivno dejstvo dimenzije OCM3 - Organizaciona lojalnost na sve ostale dimenzije. Ono je najsnažnije kod dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu i ACH - Potreba za postignućem. Visoka lojalnost zaposlenih negativno se odražava i na stav prema preduzetništvu. Objasnjenje za ovu relaciju je isto kao kod negativnog uticaja lojalnosti na preduzetničke namere. Zanimljivo je da visoka organizaciona lojalnost može da dovede do smanjenja potreba za postignućem i proaktivnosti. Lojalan zaposleni može da pomisli da je samo po sebi dovoljno to što je lojalan i da onda, kao takav, ne mora da bude mnogo angažovan. Osim toga, visoka lojalnost nekad može biti indikator niskih ambicija, spoznavanja sopstvenih slabih profesionalnih znanja, prihvatanja trenutnih uslova usled nedostatka snage za promene i slično.

Pored toga, dimenzija OCM1 - Organizaciona identifikacija ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenzije IN - Inovativnost i SN - Subjektivna norma. Kroz organizacionu identifikaciju, zaposleni ispoljava svoj ponos zato što radi za svoju organizaciju, kao i osećaj da je deo te organizacije. To ne bi bilo moguće bez odgovarajućih socijalnih odnosa. Kada su takvi odnosi prisutni u organizaciji, onda visoko identifikovani zaposleni može da očekuje podršku ljudi iz svog okruženja, pa tako i podršku za eventualni preduzetnički poduhvat. Dalje, dimenzija OCM2 - Organizaciona uključenost ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem, što je i logično: visoka uljučenost svakako, između ostalog, podrazumeva proaktivnost i potrebu za postignućem.

Prema tabeli 6.16., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, raspona 0,012 do 0,188. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički značajna (sve osim za dimenziju PBC - Procena kontrole ponašanja). Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom dimenzija organizacione posvećenosti, nalaze se dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Ovaj rezultat je u skladu sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija organizacione posvećenosti, nalaze se dimenzije PBC - Procena kontrole ponašanja, RT - Preuzimanje rizika i PA - Stav prema preduzetništvu.

U tabeli 6.17. data je regresiona analiza u kojoj su nezavisne konstrukti zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti, istovremeno. Cilj ove analize je da se sagleda šira slika uticaja dimenzija zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti na posmatrane zavisne varijable. Rezultati iz tabele 6.17. konzistentni su sa prethodne dve regresione analize. Verovatno jedina značajnija promena je to što sada dimenzija JS8 - Priroda posla nema statistički značajno prediktivno dejstvo na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Takođe, uticaj dimenzija JS4 - Dodatne privilegije i JS6 - Operativne procedure na EI - Preduzetničke namere je nešto manji, dok je uticaj dimenzije OCM3 - Organizaciona lojalnost nešto veći. Dakle dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost je preuzela deo uticaja na dimenziju EI - Preduzetničke namere.

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione posvećenosti na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H6.

7.2.7. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva poverenja na poslu (Hipoteza H7)

Tabela 6.9. pokazuje da dimenzije poverenja na poslu, u nešto više od polovine slučajeva, imaju statistički značajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Od dimenzija poverenja na poslu, dimenzije koje se odnose na poverenje u kolege (TW1 - Vera u namere kolega i TW3 - Poverenje u akcije kolega) imaju snažniji uticaj nego dimenzije koje se odnose na poverenje u menadžment (TW2 - Vera u namere menadžmenta i TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta). Ovo je, u najvećoj meri, posledica statistički značajnih korelacija koje dimenzije poverenja u kolege ostvaruju sa dimenzijama PR - Proaktivnost, RT - Preuzimanje rizika i ACH - Potreba za postignućem, ali i sa dimenzijom SN - Subjektivna norma. Poverenje u kolege, jednim delom, svakako, potiče od razumevanja, solidarnosti i podrške koju zaposleni dobija od kolega. Usled toga, zaposleni lako percipira potencijalnu podršku ljudi iz okruženja za (eventualno) pokretanje preduzetničkog posla.

Slično prethodnom, i dimenzija TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima statistički značajnu korelaciju sa dimenzijom SN - Subjektivna norma. Poverenje u kvalitet rada menadžmenta i vera u dobru budućnost organizacije uliva zaposlenom značajnu sigurnost i uverenje da menadžment ima podršku ljudi iz organizacije. Tada zaposleni može da percipira da će ta podrška menadžmentu da se prelijeva i na pojedince, pa tako i na njega samog, a to će važiti i ako odluči da otvori svoje preduzeće.

Još treba istaći da dimenzija TW1 - Vera u namere kolega ima statistički značajne korelacije sa dimenzijama PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja. Ako zaposleni veruje da će dobiti pomoć od kolega ukoliko mu je to potrebno, kao i da kolege drže datu reč, takođe, daje određenu sigurnost i razvija uverenja da takvi odnosi vladaju i van organizacije. Takva uverenja, dalje, dovode to toga da zaposleni može da razmišlja na sledeći način: ljudi su dobri, hoće da pomognu, drže datu reč, i šta bi onda moglo loše da se desi ako otvorim svoju firmu...? Iz ovoga proističe pozitivna percepcija preduzetničkog poziva (pozitivan uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu). Osim toga, podrška kolega stvara i uverenje kod zaposlenog da on tu podršku zaslužuje, a zaslužuje je zato što je kvalitetna osoba i zato što poseduje odgovarajuća znanja i veštine. Iz toga sledi dobra percepcija sopstvenih sposobnosti, pa tako i sposobnosti za bavljenje preduzetništvom (pozitivan uticaj na dimenziju PBC - Procena kontrole ponašanja).

Tabela 6.18. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva konstrukata poverenja na poslu na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Dimenzije TW1 - Vera u namere kolega (naročito) i TW3 - Poverenje u akcije kolega imaju izraženije prediktivno dejstvo od dimenzija koje se odnose na poverenje u menadžment. Ovi rezultati regresione analize su konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je ranije diskutovano.

Kao određenu razliku u odnosu na rezultate korelacione analize, treba zapaziti da dimenzija TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima negativno prediktivno dejstvo na dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere. Ovo prediktivno dejstvo nije statistički značajno, ali se njegova jačina ne može potpuno zanemariti. Ova pojava pokazuje tendenciju po kojoj percepcija zaposlenog, da menadžment radi kvalitetno i da organizacija ima sjajnu budućnost, može da umanjí preduzetničke stavove i namere. Suprotno tome, preduzetnički stavovi i namere mogu da se pojaćaju ako zaposleni proceni da perspektiva organizacije nije dobra. Interesantno je da dimenzija TW2 - Vera u namere menadžmenta nema takav uticaj. Ako zaposleni veruju (ili ne veruju) da menadžment ima dobre namere, da čini sve što može, da se ponaša fer prema zaposlenima, to, u svakom slučaju, neće znaćajnije uticati na njihove preduzetničke stavove i namere. Dakle, ljudi se aktiviraju tek kada vide šta i kako menadžment radi i tek kada procene perspektivu organizacije. Drugim rećima, za ovako važna, gotovo životna pitanja, ljudima nisu toliko važne namere, već rezultati. Neka postojećá istraživanja, takode, potvrđuju znaćaj poverenja u lidera (Kashyap, Rangnekar, 2016a) i poverenja u menadžment (Kitapcı, Çakar, Sezen, 2005) za umanjívanje namera o napuštanju organizacije. Treba napomenuti da se u ovim referencama ispituju namere o napuštanju organizacije, bez razmatranja da li iza toga stoje preduzetničke namere.

Prema tabeli 6.18., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, u rasponu od 0,003 do 0,087. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički znaćajna. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetnićkih performansi), pod najjaćim prediktivnim dejstvom dimenzija poverenja na poslu, nalaze se dimenzije PR - Proaktivnost, RT - Preuzimanje rizika i SN - Subjektivna norma. Ovaj rezultat je u uglavnom konzistentan sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom dimenzija poverenja na poslu, nalaze se dimenzije EI - Preduzetnićke namere, PBC - Procena kontrole ponašanja i PA - Stav prema preduzetništvu, kod kojih ne postoji statistički znaćajna vrednost indeksa determinacije R^2 .

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički znaćajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija poverenja na poslu na dimenzije individualne preduzetnićke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H7.

7.2.8. Diskusija rezultata ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva finansijskih performansi (Hipoteza H8)

Tabela 6.10. pokazuje da stavke finansijskih performansi i dimenzija FP - Finansijske performanse, u većini slučajeva, imaju statistički znaćajan i pozitivan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetnićkih performansi. Najznaćajni uticaj ostvaruje upravo dimenzija FP - Finansijske performanse. Ovakav rezultat se mogao očekivati, s obzirom da je ova dimenzija, praktićno, sumarni predstavnik svih finansijskih pokazatelja (stavki finansijskih performansi), korišćenih u analizi. Od pojedinaćnih stavki, najjaći uticaj ima FP3 - Tržišno ućešće mog preduzeća, zatim FP4 - Rast prodaje mog preduzeća i FP6 - Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću. Dobra pozicija preduzeća na tržištu, kao i rast osnovnih sredstava su parametri koji su lako uoćljivi za zaposlene i koji dobro reprezentuju uspeh i moć preduzeća. U preduzeću tada postoji dobra atmosfera u kojoj se članovi međusobno podrćavaju. Sve to motiviše zaposlene da budu angaćovani na poslu. U takvim uslovima, zaposleni se osećaju sigurno, samouvereno, imaju visoko mišljenje o svojim sposobnostima i uvereni su u podrćku kolega. Iz ovoga proistiću statistički znaćajne i pozitivne korelacije sa dimenzijama PBC - Procena kontrole ponašanja i SN - Subjektivna norma, a zatim i sa dimenzijom EI - Preduzetnićke namere. Vrlo slićni odnosi vaće i kod stavke FP2 - Profitabilnost mog preduzeća (kao i kod dimenzije FP - Finansijske performanse).

Dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu statistički znaćajnu korelaciju (pozitivnu) ima samo sa stavkom FP3 - Tržišno ućešće mog preduzeća. Objašnjenje može biti slićno kao i prethodno: dobra pozicija sopstvenog preduzeća može da usmeri zaposlenog ka primećivanju i posmatranju pozitivnih

primera preduzetničke prakse. Takav pristup zatim stvara percepciju da su visoko tržišno učešće i poslovni uspeh zapravo uobičajene pojave, pa se rađaju simpatije za preduzetnički posao.

Zanimljivo je da najslabiji uticaj ima stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću. Ovaj rezultat je potpuno u skladu sa rezultatom koji ostvaruje dimenzija zadovoljstva poslom JS1 - Plata. Dakle, percipirana visina plate, kao i percipirano zadovoljstvo platom nemaju značajan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Ovde postoji još jedna sličnost: kao i dimenzija zadovoljstva poslom JS1 - Plata, tako i stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću najjačanju korelaciju ostvaruje sa dimenzijom PR - Proaktivnost. Veća plata može da motiviše zaposlenog na proaktivnost, ali ne može kod njega da podstakne inovativnost, potrebu za postignućem, kao ni da umanji preduzetničke stavove i namere. Isto tako, niska plata nije dovoljan motivator za razvoj preduzetničkih namera (postoji slaba negativna korelacija između FP7 - Plate zaposlenih i EI - Preduzetničkih namera, ali nije statistički značajna). Izgleda da niske plate ograničavaju sigurnost i samopouzdanje zaposlenih, pa tako i preduzetničke namere ostaju niske.

Tabela 6.19. daje rezultate regresione analize utvrđivanja prediktivnog dejstva stavki finansijskih performansi na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi. Najizraženije prediktivno dejstvo ispoljavaju stavke FP6 - Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću i FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću. Rezultat za stavku FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću je značajna razlika u odnosu na rezultate korelacione analize. Osim statistički značajnog i pozitivnog prediktivnog dejstva na dimenziju PR - Proaktivnost (u skladu sa korelacionom analizom), stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću, sada ispoljava i statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju SN - Subjektivne norme. Očigledno je da, posmatrano u širom kontekstu usled uvođenja u analizu većeg broja nezavisnih varijabli, niska plata može proizvesti podršku ljudi iz okruženja da se napusti takav posao i započne preduzetnički poduhvat, upravo zbog razumevanja aktuelnog, nepovoljnog stanja. Suprotno tome, u slučaju visokih plata, težnja zaposlenog da u takvim uslovima pokrene sopstvenu firmu, može da se čini neopravdano i da okruženje ne daje podršku za nešto što smatra za nepotrebno.

Prema tabeli 6.19., korigovani indeksi determinacije R^2 imaju niske vrednosti, u rasponu od 0,012 do 0,051. Ipak, većina ovih vrednosti je statistički značajna. Posmatrano prema pojedinim zavisnim promenljivim (dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi), pod najjačim prediktivnim dejstvom stavki finansijskih performansi, nalaze se dimenzije IN - Inovativnost i PR - Proaktivnost. Ovaj rezultat je u skladu sa rezultatima korelacione analize. S druge strane, pod najslabijim prediktivnim dejstvom stavki finansijskih performansi, nalaze se dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere, kod kojih ne postoji statistički značajna vrednost indeksa determinacije R^2 .

Na osnovu prethodnih izlaganja, može se konstatovati da postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih stavki finansijskih performansi na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Ovim je potvrđena hipoteza H8.

7.3. DISKUSIJA REZULTATA T-TESTA (Istraživačko pitanje IP1)

U ovom delu diskusije, komentarišu se rezultati analiza izvršenih preko t-test-a. T-test je vršen nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja. Kriterijumi (kontrolne varijable) prema kojima je vršeno poređenje su: pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja ispitanika, vlasnička struktura organizacije ispitanika, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu ispitanika i percipirano posedovanje finansija ispitanika.

1. Kontrolna varijabla: Pol ispitanika (POL)

U tabeli 6.20. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum pol ispitanika (uzorak podeljen na muškarce i žene).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod tri dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod muškaraca. Dakle, muškarci imaju izraženiji stav prema preduzetništvu, procenjenu kontrolu ponašanja i preduzetničke namere, nego žene. Ovo je najviše izraženo kod dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu. Još treba primetiti da je razlika prosečnih ocena između stava i namera veća kod muškaraca nego kod žena. Prema tome, žene su za nijansu realnije u preduzetničkim razmišljanjima: ako imaju pozitivan stav prema preduzetništvu, one će sa većom verovatnoćom imati i preduzetničke namere.

Ovakvi rezultati, mogu se tumačiti time što se u društvu muškarci često i značajnije ohrabruju i podstiču na pokretanje preduzetničkog poduhvata, pa žene u manjoj meri razmišljaju da je posedovanje sopstvenog preduzeća prihvatljiva opcija za karijeru. Korisno je prisetiti se da je deskriptivna statistika (tabela 6.1.) pokazala da upravo dimenzija OC8 - Rodna ravnopravnost ima najnižu prosečnu ocenu (3,825) od svih dimenzija organizacione kulture. Prema datim rezultatima, ovo istraživanje se može svrstati u grupu referenci koje pokazuju da su preduzetničke namere veće kod muškaraca nego kod žena, na primer (Leppel, 2016; Santos, Roomi, Liñán, 2016; Shneor, Metin Camgöz, Bayhan Karapinar, 2013).

2. Kontrolna varijabla: Godine starosti ispitanika (GOD)

U tabeli 6.21. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum godine starosti ispitanika (uzorak podeljen na mlađe i starije ispitanike).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod većine dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod mlađih ispitanika. Dakle, mlađi ispitanici imaju izraženiju Preuzimanje rizika, inovativnost, stav prema preduzetništvu, podršku okruženja, procenjenu kontrolu ponašanja i preduzetničke namere, nego stariji ispitanici. Ovo je snažno izraženo kod svih dimenzija gde postoji statistički značajna razlika. Stariji ispitanici mogu da se nose sa mlađim samo kada su u pitanju PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Treba primetiti i da je razlika prosečnih ocena između stava i namera manja kod mlađih ispitanika nego kod starijih ispitanika. Prema tome, mlađi ispitanici su konkretniji i realniji u preduzetničkim razmišljanjima: ako imaju pozitivan stav prema preduzetništvu, oni će sa većom verovatnoćom imati i preduzetničke namere.

Ovakvi rezultati, mogu se tumačiti time što mlađi ispitanici imaju više energije, volje, hrabrosti i samopouzdanja, da započnu preduzetnički poduhvat, a uz to su spremniji na rizik. Moguće je da, u procesu pokretanja sopstvenog posla, mlađe osobe lakše mogu da računaju na pomoć roditelja, pre svega finansijsku. Osim toga, mlađe osobe uvek imaju vremena da pokušaju ponovo. Na osnovu navedenog, ovo istraživanje se može svrstati u grupu referenci koje pokazuju da su preduzetničke namere veće kod mlađih osoba nego kod starijih osoba, na primer (Minola, Criaco, Obschonka, 2016; Tsai, Chang, Peng, 2016; Sahut, Gharbi, Mili, 2015; Hatak, Harms, Fink, 2015).

3. Kontrolna varijabla: Nivo obrazovanja ispitanika (SSS)

U tabeli 6.22. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum nivo obrazovanja

ispitanika (uzorak podeljen na ispitanike sa srednjim i višim obrazovanjem i ispitanike sa visokim obrazovanjem).

Tabela 6.22. ne pokazuje ni jednu statistički značajnu razliku prosečnih ocena posmatranih dimenzija. Međutim, ovde postoje određene tendencije koje nisu statistički značajne, ali možda zaslužuju da budu navedene. Tako, ispitanici sa visokim obrazovanjem imaju nešto višu prosečnu ocenu za dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem, dok ispitanici sa srednjim i višim obrazovanjem imaju nešto višu prosečnu ocenu za dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere. Ispitanici sa visokim obrazovanjem su nešto proaktivniji i imaju veću potrebu za postignućem, što su i potvrdili kroz obrazovanje. Ispitanici sa srednjim i višim obrazovanjem, u preduzetništvu vide veću šansu za sebe, verovatno zato što bez diplome visokog obrazovanja teško mogu da ostvare neke svoje ambicije, na drugi način. Ipak, ovde treba zaključiti da stepen jačine posmatranih dimenzija preduzetničkih performansi, ne zavisi statistički značajno od visine obrazovanja.

Pitanja u vezi obrazovanja preduzetnika razmatrana su u teorijskom delu rada. Međutim, postojeća literatura ne daje jasan odgovor na sledeća pitanja: kakva je visina obrazovanja preduzetnika, koliko je obrazovanje važno za preduzetništvo, da li se obrazovanjem povećavaju šanse za pokretanje preduzetničkog posla i kasniji uspeh tog posla...? Postoje primeri iz prakse koji daju različite odgovore na ova pitanja. Ovde se može zaključiti da u fazi pokretanja preduzetničkog poduhvata obrazovanje nema toliki značaj, ali ima značaj u fazi vođenja i održavanja poslovanja. Ovde dobijeni rezultati na neki način potvrđuju prethodne konstatacije i prilično neodlučne rezultate prethodnih istraživanja na ovu temu.

4. Kontrolna varijabla: Vlasnička struktura organizacije ispitanika (VLS)

U tabeli 6.23. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum vlasnička struktura preduzeća ispitanika (uzorak podeljen na državna i privatna preduzeća).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod većine dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Dakle, ispitanici zaposleni u privatnim preduzećima imaju izraženiju Preuzimanje rizika, inovativnost, stav prema preduzetništvu, podršku okruženja, procenjenu kontrolu ponašanja i preduzetničke namere, nego ispitanici zaposleni u državnim preduzećima. Ovo je veoma snažno izraženo kod svih dimenzija gde postoji statistički značajna razlika, osim kod dimenzije PBC - Procena kontrole ponašanja. Kod dimenzija PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem ne postoji statistički značajan razlika prosečnih ocena, ali i u ova dva slučaja zaposleni u privatnim preduzećima imaju više ocene.

Ovakvi rezultati, mogu se tumačiti time što (najčešće) posao u privatnom preduzeću nije toliko siguran kao posao u državnom preduzeću. Zaposleni u privatnim preduzećima su svesni da svaka greška i/ili slabiji radni učinak može da ih dovede u situaciju da strepe za svoje radno mesto. Samim tim, oni bolje prihvataju rizik (navikli su na rizik), primorani su da budu inovativni i proaktivni. Osim toga, zaposleni u privatnim preduzećima imaju direktora koji je preduzetnik, naviknuti su na takvo okruženje, iz neposredne blizine mogu da se uvere u benefite od preduzetničkog poziva i da ovladaju određenim znanjima i veštinama za pokretanje i vođenje privatnog biznisa. Usled svega toga, posmatrane dimenzije imaju više prosečne ocene kod ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Ovi rezultati ne mogu se uporediti sa nekim drugim istraživanjima, zato što ima vrlo malo istraživanja koja se bave preduzetničkim stavovima i namerama zaposlenih osoba, naročito u funkciji vlasničke strukture organizacije.

5. Kontrolna varijabla: Prethodno iskustvo u preduzetništvu (PIP)

U tabeli 6.24. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum prethodno iskustvo u preduzetništvu (uzorak podeljen na ispitanike koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo i ispitanike koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod tri dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Dakle, ispitanici sa prethodnim preduzetničkim iskustvom imaju izraženiji stav prema preduzetništvu, procenjenju kontrolu ponašanja i preduzetničke namere, nego ispitanici bez prethodnog preduzetničkog iskustva. Ovo je veoma snažno izraženo kod svih dimenzija gde postoji statistički značajna razlika.

Ovakvi rezultati lako su razumljivi: ispitanici koji imaju prethodno iskustvo u preduzetništvu, daleko su iskusniji u tom pogledu, znaju šta mogu da očekuju, mogu bolje da prepoznaju svoje sposobnosti i nedostatke za taj posao, znaju gde su grešili i šta bi mogli da poprave. Osim toga, oni su već pokazali da imaju preduzetnički duh i da su skloni pokretanju privatnog biznisa. Postojeće reference, na primer (Hatak, Harms, Fink, 2015; Hsu, Shinnar, Powell, Coffey, 2017; Miralles, Giones, Riverola, 2016), potvrđuju da prethodno iskustvo u preduzetništvu ima pozitivan uticaj na preduzetničke namere.

6. Kontrolna varijabla: Percipirana uspešnost na poslu ispitanika (USP)

U tabeli 6.25. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum percipirana uspešnost na poslu ispitanika (uzorak podeljen na ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku i ispitanike koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod svih dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost, ACH - Potreba za postignućem, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Sve navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod ispitanika koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku. Ovo je veoma snažno izraženo kod svih dimenzija gde postoji statistički značajna razlika.

Treba se podsetiti da je većina ispitanika ocenila svoju uspešnost veoma visokim ocenama (na skali od 1 do 7, čak 406 ispitanika je ovu varijablu ocenilo ocenama 6 i 7). Ispitanici koji su svoju uspešnost ocenili nisko, očigledno su ljudi koji nemaju velike ambicije, ne ulažu naročito velike napore na poslu, a takvo stanje oni izgleda relativno lako prihvataju. Takvi ljudi sigurno imaju niske ocene za posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Sličnim rezultatom se može smatrati onaj iz reference (Dechawatanapaisal, 2018a), gde je pokazano da ispitanici koji imaju visok stepen samoeфикаsnosti, pokazuju veće namere za napuštanjem organizacije u slučaju nepovoljnih okolnosti u organizaciji.

7. Kontrolna varijabla: Percipirano posedovanje finansija ispitanika (FIN)

U tabeli 6.26. prikazani su rezultati t-test-a za prosečne ocene dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kada je kriterijum percipirano posedovanje finansija ispitanika (uzorak podeljen na ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko i ispitanike koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko).

Statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod većine dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Navedene dimenzije imaju veće prosečne ocene (statistički značajno veće) kod

ispitanika koji percipiraju svoje posjedovanje finansija kao visoko. Dakle, ispitanici koji percipiraju svoje posjedovanje finansija kao visoko imaju izraženiju Preuzimanje rizika, veću inovativnost, bolji stav prema preduzetništvu, snažniju procenjenu kontrolu ponašanja i preduzetničke namere, nego ispitanici koji percipiraju svoje posjedovanje finansija kao nisko. Ovo je veoma snažno izraženo kod svih dimenzija, a posebno kod dimenzija PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Takođe, razlika prosečnih ocena između stava i namera je manja kod ispitanika koji percipiraju svoje posjedovanje finansija kao visoko. Prema tome, ispitanici koji percipiraju svoje posjedovanje finansija kao visoko, značajno su spremniji i odlučniji da svoje pozitivne stavove prema preduzetništvu konkretizuju preko preduzetničkih namera.

Ovakvo stanje je razumljivo, s obzirom da percepcija dobrog finansijskog položaja svakako daje takvom pojedincu više sigurnosti, samopouzdanja, veći prostor za rizik i, konačno, posjedovanje finansija olakšava savladavanje troškova na samom početku preduzetničkog poduhvata. U nekim postojećim istraživanjima pokazalo se da posjedovanje finansija može imati značaj za pokretanje preduzetničkog poduhvata (Shinnar, Young, 2008), kao i da eventualne finansijske teškoće u značajnoj meri sprečavaju pojedince da daju otkaz na trenutnom poslu (Virick, Basu, Rogers, 2015).

* * *

Na osnovu rezultata t-test-a i prethodnih analiza, za svih sedam posmatranih kontrolnih varijabli, može se sagledati profil zaposlene osobe koja, potencijalno, ima najveće šanse da postane preduzetnik. Taj profil je sledeći: mlađi muškarac sa završenom srednjom školom (stepen obrazovanja nema toliko značajan uticaj), koji je zaposlen u privatnom preduzeću, ima prethodno preduzetničko iskustvo, uspešan je na svom poslu i poseduje odgovarajuće finansije. Teoretski posmatrano, ovako definisan profil može poslužiti za brzu proveru nečijih preduzetničkih stavova i namera: što je veći broj karakteristika neke osobe, koje se poklapaju sa karakteristikama "idealnog" profila, to je veća verovatnoća da će ta osoba imati preduzetničke namere. Napomena je da ovo važi za zaposlene osobe.

Uzimajući u obzir prethodna izlaganja, može se izvesti odgovor na istraživačko pitanje IP 1: statistički značajna razlika uticaja kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja ispitanika, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu ispitanika, percipirano posjedovanje finansija ispitanika), na nivo dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, kod zaposlenih osoba, postoji u većini slučajeva, osim kod kontrolne varijable Nivo obrazovanja ispitanika.

7.4. DISKUSIJA REZULTATA ISPITIVANJA MODERATORNIH DEJSTAVA

7.4.1. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika (Istraživačko pitanje IP2)

A) Moderatorno dejstvo pola ispitanika u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.27. i 6.28. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. U opštem slučaju, moderatorno dejstvo pola ispitanika, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod muškaraca, a u nekim slučajevima snažnije kod žena (kod dimenzije OC3 - Distanca moći). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod muškaraca ili žena. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Visoka OC3 - Distanca moći kod žena izaziva snažnije ACH - Potrebe za postignućem i PA - Stav prema preduzetništvu. Povišena distanca moći kod muškaraca prouzrokuje pad sigurnosti, nedostatak volje i samopouzdanja, pa je uticaj na potrebe za postignućem pozitivan, ali značajno manji nego kod žena. Povišena distanca moći izaziva podjednake EI - Preduzetničke namere, i kod žena i kod muškaraca. Tako je kod muškaraca izražena pojava preduzetničkih namera i ako nemaju želju da se bave preduzetništvom. Može se reći da muškarci teže podnose distancu moći, zato što su spremni da otvore svoju firmu, čak i ako ne veruju u preduzetnički posao. S druge strane, u uslovima povišene distance moći, žene iskrenije veruju da je preduzetništvo dobra opcija.

Izuzimajući uticaj dimenzije OC3 - Distanca moći, kod muškaraca postoji snažniji uticaj dimenzija organizacione kulture na dimenzije ACH - Potrebe za postignućem i PA - Stav prema preduzetništvu (uz napomenu da kod dimenzije ACH - Potrebe za postignućem moderatorno dejstvo nije statistički značajno, ali postoji tendencija). Naročito, u slučaju blage i povoljne organizacione kulture, koja je orijentisana ka ljudima, performansama i grupnom kolektivizmu (dimenzije OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe), muškarci su ohrabreni i dobijaju na samopouzdanju, pa imaju snažnije potrebe za postignućem i povoljniji stav prema preduzetništvu. Suprotno tome, u takvim uslovima žene su zadovoljnije i imaju manje potrebe za postignućem, a preduzetnički posao im nije toliko privlačan: one su socijalno ispunjene na trenutnom poslu. Pored toga, žene inspiraciju za postignućem u većoj meri mogu da crpe iz drugih izvora, nije im potrebna organizaciona kultura koja ih podržava. Dakle, kada su u pitanju dimenzije ACH - Potrebe za postignućem i PA - Stav prema preduzetništvu, razlika je u uticaju distance moći: potreba za postignućem i stav prema preduzetništvu kod žena rastu sa povećanjem distance moći, dok kod muškaraca potreba za postignućem i stav prema preduzetništvu rastu sa pojačavanjem ostalih dimenzija organizacione kulture.

Postoji tendencija po kojoj je uticaj organizacione kulture na dimenzije SN - Subjektivna norma i PBC - Procena kontrole ponašanja znatno jači kod muškaraca, naročito u slučaju dimenzije OC6 - Orijentacija ka performansama. Zanimljivo je da ovo ponovo ne važi u slučaju povišene distance moći, kada žene dobijaju jaču podršku za bavljenje preduzetništvom i bolje percipiraju svoje sposobnosti. Ove relacije nisu statistički značajne, ali pokazuju da, u takvim uslovima, u okruženju postoji veće razumevanje za žene i veća potreba da se zaštite od pojačane distance moći. S druge strane, usled povišene distance moći kod muškaraca dolazi do pada samopouzdanja, pa nešto slabije percipiraju svoje sposobnosti nego žene.

Na kraju, treba primetiti i uticaje dimenzije OC8 - Rodna ravnopravnost. Ova dimenzija ima snažniji uticaj kod muškaraca, naročito kod dimenzije PR - Proaktivnost. Izgleda da su muškarci više motivisani kada su žene u organizaciji u boljem položaju: moguće je da su tada opušteniji, a moguće je i da hoće da se dokažu.

B) Moderatorno dejstvo pola ispitanika u odnosima liderstva

U tabelama 6.41. i 6.42. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva pola ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo pola ispitanika, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod muškaraca, a u nekim slučajevima snažnije kod žena (kod dimenzije L5 - Ponašanje nagrađivanjem). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod muškaraca ili žena. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem ima snažniji uticaj na dimenzije RT - Preuzimanje rizika i PR - Proaktivnost kod žena nego kod muškarca. Dakle nagrađivanje više motiviše žene, koje su tada spremnije na rizik, a usled zadovoljstva (potencijalnim) nagradama, imaju i slabije stavove prema preduzetništvu. Većina drugih posmatranih liderskih dimenzija (naročito L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L4 - Inteliktualna stimulacija, LMX3 - Doprinos zaposlenih i LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru), kod žena ima slabiji

uticaj na ACH - Potrebu za postignućem i PA - Stav prema preduzetništvu, nego kod muškaraca. Povećanjem ovih liderskih dimenzija žene su zadovoljnije i ne razmišljaju toliko o postignuću i preduzetništvu. To ne znači da žene nemaju potrebu za postignućem, već da motivacija za postignućem kod žena nije toliko pod uticajem dobrih odnosa sa liderom.

S druge strane, u istim takvim povoljnim uslovima (visoke vrednosti za L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L4 - Inteliktualna stimulacija, LMX3 - Doprinos zaposlenih i LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, ali i LMX1 - Afektivna dimenzija), muškarci postaju ohrabreni i dobijaju samopouzdanje, a sa njim i pojačanu potrebu za postignućem i snažnije stavove prema preduzetništvu. Još se dešava i to da kazne kod muškaraca pojačavaju PA - Stav prema preduzetništvu.

Treba primetiti i moderatorno dejstvo pola ispitanika u odnosima dimenzija SN - Subjektivna norma i LMX1 - Afektivna dimenzija: u slučaju visokih vrednosti LMX1 - Afektivna dimenzija žene dobijaju manje podrške za napuštanje organizacije. Kada je lider neko ko je cenjen kao osoba, od žena se očekuje da budu zadovoljne i neće dobiti značajnu podršku da napuste organizaciju (kao što je to bio slučaj sa povišenom distancom moći).

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata pola ispitanika na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Povoljna (kolektivistički i socijalno orijentisana) organizaciona kultura i kvalitetno liderstvo čine da su žene zadovoljnije i one tada imaju manje potrebe za postignućem, kao i slabije stavove prema preduzetništvu. Isti takvi uslovi, muškarcima više znače, oni dobijaju na sigurnosti i samopouzdanju, pa su želja za postignućem i stavovi prema preduzetništvu snažniji nego kod žena. Muškarci se, dakle, više motivišu povoljnim uslovima u organizaciji, dok ženama to nije toliko važno. Međutim, izrazito nepovoljni uslovi, ispoljeni kroz visoku distancu moći, obeshrabruju muškarce, a kod žena pojačavaju potrebe za postignućem i stavove prema preduzetništvu. Podrška za preduzetništvo ženama jača u slučaju visoke distance moći, a slabi ako je lider poštovan kao osoba. U slučaju visoke distance moći, preduzetničke namere su podjednake, što znači da su muškarci spremni na pokretanje sopstvenog biznisa i ako nemaju poseban stav prema preduzetništvu. Može se reći da zaposleni muškarci uglavnom žele da budu preduzetnici, ali im treba hrabrost za to, dok zaposlene žene uglavnom ne žele da budu preduzetnice, osim ako nisu "prinudene na to" usled nekih vrlo nepovoljnih uslova, na primer visoke distance moći.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP2.

7.4.2. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva godina starosti ispitanika (Istraživačko pitanje IP3)

A) Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.29. i 6.30. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva godina starosti ispitanika u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, ispoljava se tako što su korelacije osetno snažnije kod starijih ispitanika. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod starijih ispitanika. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

U slučaju povišenih vrednosti dimenzija, koje se odnose na socijalne odnose u organizaciji (OC4 - Institucionalni kolektivism, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC7 - Kolektivism unutar grupe i OC8 - Rodna ravnopravnost), stariji ispitanici se osećaju sigurnije, bolje prepoznaju i osećaju socijalnu podršku i dobre međuljudske odnose, takve okolnosti njima mnogo više znače nego mlađim ljudima. Tada oni imaju veću potrebu za postignućem (ACH - Potreba za postignućem), a tako ohrabrenima, i

preduzetnički posao im deluje privlačno (PA - Stav prema preduzetništvu). S druge strane, navedene dimenzije nemaju toliki uticaj na mlađe ispitanike. Očigledno njima nisu neophodni socijalno povoljni odnosi u organizaciji kako bi bili motivisani. Osim toga, moguće je da kod mlađih zaposlenih, u takvim okolnostima, lakše može da dođe do opuštanja i zadovoljstva, pa opadaju vrednosti ACH - Potreba za postignućem i PA - Stav prema preduzetništvu. Tome u prilog ide i negativna korelacija (iako ne statistički značajna) između dimenzija OC7 - Kolektivizam unutar grupe i EI - Preduzetničke namere.

Kod mlađih ispitanika se dešava da povišene vrednosti dimenzije OC9 - Asertivnost, dovode do niskih vrednosti ACH - Potreba za postignućem, PA - Stava prema preduzetništvu, SN - Subjektivne norme, PBC - Procene kontrole ponašanja, ali i EI - Preduzetničkih namera. To pokazuje da mlađi ljudi teže podnose asertivne uslove, pa se tada povlače usled nesigurnosti. Tako, kao što povoljna socijalna klima u organizaciji može da dovede do opuštanja mlađih zaposlenih, tako asertivna klima može da ih uplaši, a u oba slučaja dešava se da opadaju potrebe za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Stariji ispitanici bolje podnose asertivne uslove, iz iskustva znaju kako da se ponašaju u takvim situacijama, a možda i sami vremenom postaju asertivniji.

Još treba primetiti da stariji ispitanici imaju snažniju podršku za preduzetništvo (dimenzija SN - Subjektivna norma) u slučaju povišene distance moći i asertivnosti. Stariji zaposleni dobijaju veću podršku za pokretanje sopstvenog biznisa, verovatno zato da ne bi trpeli uslove visoke distance moći i asertivnog okruženja. Ostali imaju razumevanja za starije zaposlene u datim okolnostima i smatraju da oni ne zaslužuju takav odnos. Suprotno tome, mlađi zaposleni se obično, u takvim uslovima, savetuju da budu strpljivi, da za njih ima vremena, da će biti bolje, da ne rizikuju i slično.

B) Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika u odnosima liderstva

U tabelama 6.43. i 6.44. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva godina starosti ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, javlja se tako što su korelacije snažnije kod starijih ispitanika. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod starijih ispitanika. Moderatorno dejstvo je vrlo slabo, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Porast nekih liderskih dimenzija (naročito L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L5 - Ponašanje nagrađivanjem, LMX1 - Afektivna dimenzija, LMX2 - Lojalnost nadređenog i EL - Etično ponašanje lidera), kod starijih zaposlenih izaziva pojačanu ACH - Potrebu za postignućem. Stariji zaposleni bolje prepoznaju i više cene podršku lidera, dobro strategijsko vođenje organizacije, ljudske kvalitete i etičnost lidera. U takvim okolnostima, oni postaju ohrabreni i zadovoljni, imaju veću volju za rad i snažniju potrebu za postignućem. Suprotno tome, uslove u kojima lider strategijski loše vodi organizaciju, ne pruža podršku i nema odgovarajuće ljudske kvalitete, stariji zaposleni teže podnose od mlađih, pa se to snažnije odražava na njihove potrebe za postignućem. Takođe, etično ponašanje lidera ima negativnu (iako ne statistički značajnu) korelaciju sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. To govori da stariji zaposleni teže podnose i eventualno neetično ponašanje lidera, pa u takvim uslovima stariji zaposleni dobijaju određene namere u pravcu osnivanja sopstvenog preduzeća. S druge strane, pomenute dimenzije liderstva nemaju toliki uticaj na ACH - Potrebu za postignućem kod mlađih ispitanika.

Postojanje nagrada (dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem) može da podstakne IN - Inovativnost i ACH - Potrebu za postignućem kod starijih zaposlenih. Pored toga, dimenzije L6 - Ponašanje kažnjavanjem i L2 - Očekivanje visokog učinka mogu da izazovu nezadovoljstvo starijih zaposlenih, pa se u tom slučaju kod njih pojačava PA - Stav prema preduzetništvu. Očigledno je da stariji zaposleni teže podnose kazne i pritisak za postizanjem visokih učinaka na poslu. Isto tako, stariji zaposleni imaju snažniju podršku (SN - Subjektivna norma) u slučaju visokih vrednosti za L6 - Ponašanje kažnjavanjem i L2 - Očekivanje visokog učinka. Ovo se dešava baš zato što je njihovo okruženje svesno teškoća sa kojima podnose takve okolnosti, pa bi ih podržalo u nekom eventualnom

preduzetničkom poduhvatu. Ova pojava je analogna sa podrškom starijim zaposlenima u slučaju visoke distance moći i asertivnosti. (Ovde treba napomenuti da u relacijama vezanim za dimenzije L6 - Ponašanje kažnjavanjem i L2 - Očekivanje visokog učinka, ne postoji statistički značajno prediktivno dejstvo, ali postoji izražena tendencija za opisane pojave.)

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata godina starosti ispitanika na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Povoljna (kolektivistički i socijalno orijentisana) organizaciona kultura i liderstvo karakterisano podrškom imaju veći značaj za starije zaposlene: oni postaju više motivisani i kod njih rastu potrebe za postignućem, a tako ohrabreni, počinju da gaje i pozitivne stavove prema preduzetništvu. Mlađi zaposleni imaju druge mehanizme motivacije i nisu im neophodni dobri odnosi u organizaciji za to. Međutim, isto tako, povoljni uslovi mogu dovesti do toga da mlađi zaposleni postaju opušteniji i zadovoljniji, pa usled toga imaju manje potrebe za postignućem i slabije stavove prema preduzetništvu. Neki vrlo nepovoljni uslovi u organizaciji (reprezentovani kroz povišenu distancu moći, asertivnost, kažnjavanje i pritisak za ostvarivanjem visokih performansi), mogu da proizvedu snažniju podršku za starije zaposlene za bavljenje preduzetništvom, upravo iz razumevanja za njihove godine i zbog shvatanja da oni ne zaslužuju da rade u uslovima smanjenog poštovanja od strane rukovodstva. Nagrade više motivišu starije zaposlene, uglavnom na inovativnost i potrebu za postignućem.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP3.

7.4.3. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva nivoa obrazovanja ispitanika (Istraživačko pitanje IP4)

A) Moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.31. i 6.32. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva nivoa obrazovanja ispitanika u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika sa nižim obrazovanjem (srednja i viša škola). Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod manje obrazovanih zaposlenih. Moderatorno dejstvo je prosečno snažno, postoje značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Od dimenzija organizacione kulture, najveći uticaj imaju dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC2 - Orijentacija ka budućnosti, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC7 - Kolektivism unutar grupe i OC9 - Asertivnost. Zaposlenima sa nižim obrazovanjem više pričaju uslovi izbegavanja neizvesnosti, orijentacije ka budućnosti, dobrih međuljudskih odnosa: to im daje snagu, motiviše ih, ohrabruje i podiže samopouzdanje. U takvim uslovima, kod zaposlenih sa nižim obrazovanjem dolazi do pojačanog uticaja navedenih dimenzija na PR - Proaktivnost, ACH - Potrebu za postignućem, PBC - Procenjenu kontrolu ponašanja. Takođe, značajno se pojačavaju EI - Preduzetničke namere u slučaju visokih vrednosti za OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC2 - Orijentacija ka budućnosti i OC4 - Institucionalni kolektivism. S druge strane, ispitanici sa visokim obrazovanjem (fakultet) su postojaniji u tom smislu: na njihovu proaktivnost, potrebu za postignućem i percepciju sposobnosti (reprezentovano kroz dimenziju PBC - Procenjenu kontrolu ponašanja), ne mogu u tolikoj meri da utiču pojedine dimenzije organizacione kulture i trenutni odnosi u organizaciji. Niže korelacije u tim odnosima, ukazuju na veću stabilnost ambicija i samopouzdanja zaposlenih sa visokim obrazovanjem.

Zanimljiv je i uticaj dimenzije OC9 - Asertivnost. Asertivno okruženje značajnije podstiče zaposlene sa nižim obrazovanjem da traže svoju šansu, spremniji su da rizikuju, obično manje toga mogu da izgube. Suprotno tome, zaposleni sa visokim obrazovanjem se slabije snalaze u asertivnom okruženju, izbegavaju rizik, a EI - Preduzetničke namere im značajno opadaju (postoji statistički značajna i

negativna korelacija između OC9 - Asertivnost i EI - Preduzetničke namere kod zaposlenih sa visokim obrazovanjem).

B) Moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika u odnosima liderstva

U tabelama 6.45. i 6.46. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva nivoa obrazovanja ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika, ispoljava se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika sa nižim obrazovanjem (srednja i viša škola). Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi (neke od njih) kod manje obrazovanih zaposlenih. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Većina dimenzija liderstva (naročito L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L4 - Intelktualna stimulacija i LMX2 - Lojalnost nadređenog) značajnije podstiče PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem kod zaposlenih sa nižim obrazovanjem. Ovim zaposlenima su odnosi sa liderom, podsticajno ponašanje lidera, razumevanje i lojalnost lidera, mnogo važniji za pojačavanje motivacije. S druge strane, zaposleni sa visokim obrazovanjem imaju i druge mehanizme motivacije, njihova proaktivnost i potreba za postignućem ne zavise u tolikoj meri od lidera, njegovog razumevanja i podrške.

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata nivoa obrazovanja ispitanika na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Povoljna percepcija organizacione kulture i liderstva u većoj meri pozitivno utiče na zaposlene sa nižim obrazovanjem (srednje i više obrazovanje). Ovi zaposleni tada ispoljavaju veću spremnost za preuzimanje rizika, veću inovativnost, imaju pojačanu veru u svoje sposobnosti, a naročito kod njih rastu proaktivnost i potreba za postignućem. Suprotno tome, na zaposlene sa visokim obrazovanjem, organizaciona kultura i liderstvo nemaju toliko uticaj, posebno u smislu pojačavanja njihove proaktivnosti i potreba za postignućem. Osim toga, pojačana asertivnost u organizaciji može statistički značajno da umanju preduzetničke namere kod zaposlenih sa visokim obrazovanjem.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP4.

7.4.4. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva vlasničke strukture preduzeća (Istraživačko pitanje IP5)

A) Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.33. i 6.34. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva vlasničke strukture preduzeća u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih u privatnim preduzećima. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

U najvećem broju slučajeva, u privatnim preduzećima postoji naglašena asertivnost, zaposleni u privatnim preduzećima znaju da nemaju naročitu zaštitu (države), oni u velikoj meri zavise od lidera (vlasnika), kako u smislu uspeha organizacije, tako i u smislu svog ostanka i statusa u organizaciji. Usled toga, zaposleni u privatnim preduzećima snažnije doživljavaju organizacionu kulturu. Na primer, visoku OC2 - Orijentaciju ka budućnosti oni doživljavaju kao podsticaj, koji pojačava PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procenjenu kontrolu ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Dalje, OC3 - Distanca moći mnogo teže se podnosi u privatnim preduzećima (od strane lidera privatnika), pa

je uticaj distance moći na EI - Preduzetničke namere mnogo snažniji kod zaposlenih u privatnim preduzećima.

Povoljne vrednosti pojedinih dimenzija organizacione kulture (OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama, OC7 - Kolektivizam unutar grupe), zaposleni u privatnim preduzećima mogu značajnije da cene i vrednuju, zato što ta usmerenost na ljude lako izostaje u privatnim organizacijama. Tada kod zaposlenih u privatnim preduzećima mogu da rastu RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, a naročito PR - Proaktivnost.

Kako u privatnim preduzećima postoji izraženija asertivnost, zaposleni u privatnim preduzećima takvo stanje doživljavaju kao prirodno, prilagođavaju se takvom okruženju i počinju da se ponašaju u skladu sa datim okolnostima. Tako dimenzija OC9 - Asertivnost pojačava RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, i u nešto manjoj meri PR - Proaktivnost. U skladu sa tim, asertivnost značajno umanjuje preduzetničke namere kod zaposlenih u državnim preduzećima (postoji statistički značajna i negativna korelacija između OC9 - Asertivnost i EI - Preduzetničke namere, kod zaposlenih u državnim preduzećima). Jednostavno, zaposleni u državnim preduzećima nisu toliko navikli na asertivnost, ona ih plaši, pa usled straha od preduzetničkog neuspeha (koji percipiraju kao verovatan usled asertivnog okruženja), oni značajno gube preduzetničke namere (ako su ih uopšte imali).

B) Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća u odnosima liderstva

U tabelama 6.47. i 6.48. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva vlasničke strukture preduzeća u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, ispoljava se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih u privatnim preduzećima, a u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih u državnim preduzećima (kod dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem i LMX3 - Doprinos zaposlenih). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih u državnim ili privatnim preduzećima. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Izraženo L5 - Ponašanje nagrađivanjem u privatnim preduzećima značajno može da umanjí PA - Stav prema preduzetništvu. Zaposleni u privatnim preduzećima više cene kad privatnik nagrađuje, zato što su te nagrade sigurno zaslužene. Osim toga, privatnik kada to želi, on može dobro da nagradi zaposlene, ne samo zato što ceni trud zaposlenog, već zato što nema zakonska ograničenja, koja često imaju lideri u državnim preduzećima.

Spremnost da se radi za lidera (LMX3 - Doprinos zaposlenih), u privatnim preduzećima ima mnogo veću težinu: to je snažniji pokazatelj da je zaposleni zadovoljan, posvećen, kao i da ima realan razlog za to. U takvim uslovima smanjuje se PA - Stav prema preduzetništvu. Suprotno tome, niska vrednost dimenzije LMX3 - Doprinos zaposlenih može da ukazuje na loše stanje u privatnom preduzeću, pa se i stav prema preduzetništvu pojačava. Dimenzija LMX3 - Doprinos zaposlenih u državnim preduzećima nije toliko snažan pokazatelj pozitivnih poslovnih rezultata preduzeća, pa je uticaj ove dimenzije na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu pozitivan.

Takođe, dimenzija LMX3 - Doprinos zaposlenih u državnim preduzećima mnogo snažnije deluje na podršku okruženja (SN - Subjektivna norma). Spremnost zaposlenog u državnim preduzećima da radi više od očekivanog se ceni, pa takav pojedinac ima podršku okruženja, koju bi verovatno imao i u slučaju pokretanja preduzetničkog poduhvata. Međutim, u privatnim preduzećima spremnost na rad je u većoj meri podrazumevana, pa takav pojedinac neće dobiti specijalnu podršku zbog toga. Isto tako, visoke vrednosti dimenzije LMX3 - Doprinos zaposlenih u privatnom preduzeću, pokazuju da preduzeće dobro posluje, pa zato podrška nije toliko jaka: zašto podržati nekog da napusti preduzeće koje dobro posluje.

Poštovanje stručnosti lidera i njegovih etičkih kvaliteta (dimenzije LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru i EL - Etično ponašanje lidera), kod zaposlenih u privatnim preduzećima dovodi do

većeg poverenja zaposlenih, koji su tada spremniji na rizik, postaju proaktivniji i dobijaju veće potrebe za postignućem (RT - Preuzimanje rizika, PR - Proaktivnost, ACH - Potreba za postignućem). Zaposleni u privatnim preduzećima inspirisani su liderom, njegovim kvalitetima i uspesima koje je sam ostvario, bez pomoći države i samo zahvaljujući svojim sposobnostima, znanjima i ljudskim kvalitetima. Čak dolazi i do smanjenja EI - Preduzetničkih namera sa porastom dimenzije EL - Etično ponašanje lidera (korelacija nije statistički značajna, ali pokazuje tendenciju).

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata vlasničke strukture preduzeća na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. U privatnim preduzećima, zaposleni su u većoj meri izloženi asertivnim uslovima i nemaju sigurnost i zaštitu kao zaposleni u državnim preduzećima. Upravo zato zaposleni u privatnim preduzećima više cene povoljne aspekte organizacione kulture i liderstva u organizacijama (reprezentovane kroz orijentaciju ka ljudima, kolektivizam unutar grupe, profesionalni respekt prema lideru i etično ponašanje lidera), usled kojih značajno raste njihova motivacija (imaju veću spremnost na rizik, inovativnost, proaktivnost i potrebu za postignućem). Isti takav uticaj na zaposlene u privatnim preduzećima ima i asertivnost, zato što su oni u većoj meri naviknuti na asertivne uslove. Dakle, zaposleni u privatnim preduzećima bolje se snalaze u asertivnim uslovima, ali valjda zbog toga, istovremeno, više cene blage uslove. Takođe, orijentacija ka budućnosti i distanca moći značajnije podstiču dimenzije teorije planskog ponašanja kod zaposlenih u privatnim preduzećima. Ponašanje nagrađivanjem može da umanjí stav prema preduzetništvu kod zaposlenih u privatnim preduzećima, zato što u većoj meri cene nagrade. Konačno, asertivnost značajno može da smanji preduzetničke namere kod zaposlenih u državnim preduzećima.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP5.

7.4.5. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva prethodnog iskustva u preduzetništvu (Istraživačko pitanje IP6)

A) Moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.35. i 6.36. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva prethodnog iskustva u preduzetništvu u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Visoke vrednosti pojedinih dimenzija organizacione kulture (naročito OC6 - Orijentacija ka performansama, OC7 - Kolektivizam unutar grupe, OC8 - Rodna ravnopravnost i OC9 - Asertivnost), izazivaju povećanje dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu, kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Takvi uslovi čine da ove zaposlene ohrabrenim, pa im preduzetnički posao deluje ne samo primamljivo, već i izvodljivo, pa možda dobijaju i nove ideje i namere da ponovo pokušaju sa sopstvenim poslom. Tako jačaju korelacije sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Suprotno tome, niske vrednosti navedenih dimenzija organizacione kulture, mogu da obeshrabre zaposlene koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo i da ih podsete da su kao preduzetnici doživeli neuspeh (to se čini verovatnim s obzirom da sada rade u nekoj organizaciji koja nije njihova). U tom slučaju, PA - Stav prema preduzetništvu može da opada. Zanimljivo je da dimenzije OC4 - Institucionalni kolektivizam i OC5 - Orijentacija ka ljudima mogu da pobude snažne EI - Preduzetničke namere kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Objašnjenje je slično kao i za prethodno navedene dimenzije organizacione kulture.

Kod zaposlenih koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo, dimenzije organizacione kulture nemaju toliko uticaja na PA - Stav prema preduzetništvu, kao ni na EI - Preduzetničke namere. Izdvaja se samo uticaj dimenzije OC3 - Distanca moći, koja izaziva pojačane preduzetničke stavove i namere kod zaposlenih koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo. (Ovde ne postoji statistički značajno moderativno dejstvo, ali postoji snažna tendencija za ovu pojavu.) Očigledno, zaposlenima koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo više smeta povišena distanca moći, pa usled toga više maštaju o preduzetništvu, kao rešenju za trenutne probleme. S druge strane, zaposleni koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo su u realnosti pokušali sa preduzetništvom i (verovatno) nisu uspeali. Njima čak ni distanca moći ne izgleda toliko loše zato što je preduzetništvo, iz njihove perspektive, vrlo neizvesno, rizično, stresno i - lako može da rezultuje neuspehom, gubitkom značajnih finansijskih sredstava i sl.

B) Moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu u odnosima liderstva

U tabelama 6.49. i 6.50. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva prethodnog iskustva u preduzetništvu u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu, ispoljava se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Moderatorno dejstvo je prilično snažno izraženo, a značajne relacije opisuju se u nastavku.

Moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu naročito je izraženo u uticajima na dimenzije ACH - Potreba za postignućem, PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Izgleda da zaposleni koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo zauvek ostaju preduzetnici, ako ne u stvarnosti, onda u duši. Njih sve može da inspiriše, a naročito L2 - Očekivanje visokog učinka, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L5 - Ponašanje nagrađivanjem, L6 - Ponašanje kažnjavanjem, LMX3 - Doprinos zaposlenih. Tako, na primer: ako su očekivanja visoka - oni rade, ali se stalno pitaju zašto ovako mnogo ne radim za sebe; ako ih lider podržava - njima to prija, ali se pitaju šta imam od toga, hoću ja da budem gazda, lider, da ja nekog podržavam; ako su prisutne nagrade - i to je dobro, ali bi za njih najveća nagrada bila da imaju svoju firmu, pa da sami određuju nagrade; ako su prisutne kazne - tek to ih motiviše da kroz preduzetništvo izbегnu takvo stanje, i sl.

Isto tako, ako su zaposleni koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo spremni da rade za lidera, onda se oni tome snažno posvete zato što imaju energiju i pokušavaju da kompenzuju preduzetnički neuspeh kroz neki novi izazov (postoje snažne korelacije između dimenzije LMX3 - Doprinos zaposlenih i dimenzija PR - Proaktivnost, ACH - Potreba za postignućem, ali i PBC - Procena kontrole ponašanja). Takođe, ako zaposleni koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo visoko cene liderova profesionalna znanja i veštine, to ih snažno inspiriše na postignuće, kako bi i oni bili tako uspešni. To nije slučaj sa zaposlenima koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo: kod njih visoki profesionalni respekt prema lideru nema poseban uticaj na potrebe za postignućem, a verovatno u nekim slučajevima može i da obeshrabri neke od ovih zaposlenih.

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata prethodnog iskustva u preduzetništvu na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Može se reći da zaposleni koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo zauvek ostaju preduzetnici, makar u svojoj glavi, mislima, ambicijama i ponašanju. Brojne dimenzije organizacione kulture i liderstva, na različite načine, mogu da ih motivišu na potrebu za postignućem, da izazovu pojačane preduzetničke stavove i namere. Ako percipiraju različite dimenzije organizacione kulture i liderstva kao povoljne, oni se ohrabre i postaju motivisani da lično ostvare neki poslovni (preduzetnički) uspeh. Ako percipiraju različite dimenzije organizacione kulture i liderstva kao nepovoljne, oni se takođe motivišu samom željom da kroz postignuće i preduzetništvo prevaziđu loše stanje. U svakom slučaju, oni se trude da sudbinu drže u svojim rukama i da uvek izvuku maksimum iz date situacije. Često su nezadovoljni i to ih podstiče na rad, promene i uspeh. Distanca

moći je jedina dimenzija koja snažnije pojačava preduzetničke stavove i namere zaposlenih koji nemaju prethodno preduzetničko iskustvo. Oni u takvim uslovima vide samo aktuelni problem (visoka distanca moći zaista jeste neprijatno stanje), ali, za razliku od zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo, nisu u stanju da objektivno sagledaju rizik, stres, naporan rad i druge loše aspekte preduzetništva.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP6.

7.4.6. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva percipirane uspešnosti na poslu ispitanika (Istraživačko pitanje IP7)

A) Moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.37. i 6.38. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika je kompleksno: javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, a u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku. Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod ispitanika koji pripadaju jednoj ili drugoj grupi. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Neke dimenzije organizacione kulture (pre svih OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, ali i OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe), mogu da pojačaju PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku. Ove dimenzije organizacione kulture manje stresno i više humano okruženje, što ohrabruje i podstiče slabije uspešne zaposlene. Istovremeno, dolazi i do opadanja dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere: manje uspešni zaposleni, svesni svojih relativno skromnih profesionalnih mogućnosti, veoma su zadovoljni ako je organizaciona kultura takva da postoji razumevanje za njih, pa značajno gube preduzetničke stavove i namere.

S druge strane, zaposleni koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku, lakše mogu da se motivišu na PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem, odnosno, oni su postojaniji i za motivaciju im nije neophodna neka posebna organizaciona kultura. Takođe, u njihovom slučaju, dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere jačaju (ili ne opadaju) u uslovima manje stresnog i više humanog okruženja (OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC4 - Institucionalni kolektivizam, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe). Tako, za razliku od manje uspešnih zaposlenih, koji se u takvim okolnostima povlače u svoje zadovoljstvo i neku, teško dočekanu sigurnost (za njih jako važnu), oni visoko uspešni zaposleni su ohrabreni i, upravo svesni svojih profesionalnih kvaliteta, počinju da jačaju (ili bar ne umanjuju) preduzetničke stavove i namere, a uvereni su i u svoje sposobnosti za bavljenje preduzetništvom.

Drugačije dejstvo ima dimenzija OC3 - Distanca moći: u takvim uslovima, manje uspešni zaposleni imaju mnogo jači PA - Stav prema preduzetništvu, od zaposlenih koji su uspešniji (tako sebe percipiraju). Istovremeno, EI - Preduzetničke namere su podjednake kod obe grupe. Dakle, u slučaju povišene distance moći, uspešniji zaposleni su spremni na preduzetnički poduhvat, čak i ako nemaju posebno pozitivan stav prema preduzetništvu. Oni nemaju iluzije o preduzetništvu, ali ih distanca moći "tera" na ozbiljna razmišljanja o tome. Oni, manje uspešni zaposleni su skloni da, u slučaju visoke distance moći, pomalo idealizuju preduzetnički poziv, ali pri tome ostaju prilično dosledni i imaju visoke preduzetničke namere.

Zanimljivo je i to što dimenzija OC8 - Rodna ravnopravnost uliva značajnu sigurnost manje uspešnim zaposlenima, pa oni u takvim uslovima visoko percipiraju dimenzije SN - Subjektivna norma i PBC - Procena kontrole ponašanja.

B) Moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima liderstva

U tabelama 6.51. i 6.52. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva percipirane uspešnosti na poslu ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika je kompleksno: ispoljava se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, a u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku. Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod ispitanika koji pripadaju jednoj ili drugoj grupi. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije, koje se opisuju u nastavku.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, postoji mnogo snažniji uticaj dimenzija liderstva (gotovo svih) na dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Manje uspešni zaposleni naročito postaju proaktivni i naročito dobijaju potrebe za postignućem u sledećim situacijama: ako lider dobro vodi organizaciju (L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera), ako lider ima visoka očekivanja (L2 - Očekivanje visokog učinka), ako ih lider intelektualno stimuliše (L4 - Intelektualna stimulacija), ako im se lider sviđa kao osoba (LMX1 - Afektivna dimenzija), ako visoko cene profesionalne sposobnosti lidera (LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru) i etičnost lidera (EL - Etično ponašanje lidera). Istovremeno, takvi uslovi nemaju poseban uticaj na uspešnije zaposlene: njima nije potreban (ili je potreban u značajno manjoj meri) lider kojim su fascinirani, kako bi postali proaktivni i kako bi dobili potrebu za postignućem.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, postoji još jedna važna pojava: što je liderstvo kvalitetnije, što su nagrade veće, odnosi s liderom bolji, a etično ponašanje lidera izraženije, to su EI - Preduzetničke namere značajno manje. Ako su uslovi tako dobri, manje uspešni zaposleni, svesni svojih niskih mogućnosti, postaju vrlo zadovoljni onim što imaju i ozbiljno gube preduzetničke namere. Isto tako (ali ne i statistički značajno), dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu može da opada usled izraženog nagrađivanja (L5 - Ponašanje nagrađivanjem).

Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku, ne postoji poseban uticaj posmatranih dimenzija liderstva na dimenzije teorije planskog ponašanja. Jednostavno, njihov PA - Stav prema preduzetništvu, i naročito EI - Preduzetničke namere, ne zavise u tolikoj meri od liderstva: dobro ili loše liderstvo ne može značajno da utiče na njihove stavove i namere, pa tako i na one preduzetničke stavove i namere. Međutim, treba primetiti da kod uspešnijih zaposlenih, neke liderske dimenzije (L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera i L5 - Ponašanje nagrađivanjem), mogu da pojačaju percepciju sposobnosti: verovatno ih visoke vrednosti ovih dimenzija čine svesnijim svojih kvaliteta i mogućnosti. Takođe, dimenzija L6 - Ponašanje kažnjavanjem, kao ekstremna mera, može da pojača njihov PA - Stav prema preduzetništvu.

Još treba primetiti da dimenzija L3 - Podsticajno ponašanje lidera, kod manje uspešnih zaposlenih umanjuje RT - Preuzimanje rizika, dok kod uspešnijih zaposlenih upravo pojačava RT - Preuzimanje rizika. Manje uspešni zaposleni ne žele da rizikuju da izgube podršku (koju možda i ne zaslužuju), a uspešniji zaposleni su, svesni svojih mogućnosti, dodatno ohrabreni podrškom lidera, koja im daje snagu da preuzmu određene rizike.

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata percipirane uspešnosti na poslu ispitanika na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, većina dimenzija organizacione kulture i liderstva ima veći uticaj na proaktivnost i potrebu za postignućem. U povoljnim uslovima, manje uspešni zaposleni će posebno biti podstaknuti i

ohrabreni. Istovremeno, tako zadovoljni, oni će gajiti negativne preduzetničke stavove i namere. S druge strane, kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku, organizaciona kultura i liderstvo ne utiču u tolikoj meri na proaktivnost i potrebu za postignućem: uspešniji zaposleni imaju druge mehanizme motivacije i nije im za to potrebno (ni dovoljno) da postoji određena organizaciona kultura i/ili stil i ponašanje lidera. Isto tako, kod uspešnijih zaposlenih, ne postoji toliko značajan uticaj dimenzija organizacione kulture i liderstva na preduzetničke stavove i namere. Visoka distanca moći značajnije pojačava stav prema preduzetništvu kod manje uspešnih zaposlenih, dok je uticaj distance moći na preduzetničke namere podjednako snažan kod obe grupe. Tako se kod uspešnijih zaposlenih dešava pojava da se razvijaju preduzetničke namere bez posebno snažnog preduzetničkog stava.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP7.

7.4.7. Diskusija rezultata ispitivanja moderatornog dejstva percipiranog posedovanja finansija ispitanika (Istraživačko pitanje IP8)

A) Moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima organizacione kulture

U tabelama 6.39. i 6.40. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Uopšteno, moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika, javlja se tako što su korelacije mnogo snažnije kod ispitanika koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Tako, može se izvesti opšti zaključak da organizaciona kultura ima značajno veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi, kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Moderatorno dejstvo je veoma snažno, a pojedine relacije se opisuju u nastavku.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, generalno, sve korelacije su statistički značajne, pozitivne i mnogo snažnije nego kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko. Visoke vrednosti svih dimenzija organizacione kulture, kod zaposlenih koji poseduju finansije, podstiču RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem. Zaposleni koji poseduju finansije, lako se motivišu: visoke vrednosti dimenzija OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC2 - Orijentacija ka budućnosti, OC4 - Institucionalni kolektivism, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama, OC7 - Kolektivism unutar grupe i OC8 - Rodna ravnopravnost, dodatno pojačavaju njihovo samopouzdanje, dodatno ih ohrabruju i podstiču. Isto tako, i visoke vrednosti dimenzija OC3 - Distanca moći i OC9 - Asertivnost, mogu da ih inspirišu da se, kroz rad, inovativnost i postignuće, hrabro bore sa visokom distancom moći i visokom asertivnošću. Ovo je realno zato što ovi zaposleni imaju veću sigurnost i snagu da se nose sa oštrim uslovima u organizaciji. Suprotno tome, kod zaposlenih koji ne poseduju finansije, nema značajnih korelacija između dimenzija organizacione kulture i dimenzija RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem.

Sličan uticaj dimenzija organizacione kulture postoji i na dimenzije teorije planskog ponašanja. Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, postoji mnogo snažniji uticaj na dimenzije PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Različiti aspekti (praktično, sve dimenzije) organizacione kulture pojačavaju samopouzdanje kod ovih zaposlenih, koje već postoji usled finansijske stabilnosti i sigurnosti. Tada ovi zaposleni dodatno dobijaju volju i želju za dokazivanjem i napredovanjem, bolje percipiraju svoje sposobnosti, a imaju i više hrabrosti da gaje preduzetničke namere. Slična je situacija i sa dimenzijom PA - Stav prema preduzetništvu, samo što moderatorno dejstvo nije statistički značajno, ali postoji snažna tendencija kao i kod dimenzija PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko, neke dimenzije organizacione kulture (OC7 - Kolektivizam unutar grupe i OC9 - Asertivnost) ostvaruju statistički značajne i negativne korelacije sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Ako su dobri odnosi u grupi, zaposleni koji ne poseduju finansije osećaju se dobro, sigurno i zaštićeno, pa nemaju nikakve namere da trenutne povoljne uslove menjaju za rizično preduzetništvo, tim pre što znaju da su im finansijski kapaciteti slabi. Ako u organizaciji postoji izraženo asertivno okruženje, zaposleni koji ne poseduju finansije dodatno se osećaju ugroženo, nesigurno i nezaštićeno, pa izostaje svaka hrabrost da se razvijaju preduzetničke namere. Sličan smer korelacija (negativan) sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere postoji i sa još nekim dimenzijama organizacione kulture, ali ove korelacije nisu statistički značajne (kod zaposlenih koji ne poseduju finansije).

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko, samo dimenzija OC3 - Distanca moći podstiče dimenzije ACH - Potreba za postignućem i EI - Preduzetničke namere (ali ne i dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu). Međutim, iako statistički značajni, ovi uticaji su osetno slabiji nego kod zaposlenih koji poseduju finansije. Distanca moći obezbeđuje značajno snažniju podršku za preduzetništvo (SN - Subjektivna norma) zaposlenima koji poseduju finansije. Okruženje prepoznaje distancu moći i podržava zaposlene koji poseduju finansije, da ne trpe takve okolnosti. Suprotno tome, zaposlenima koji ne poseduju finansije, ova podrška izostaje zato što okruženje brine da takav zaposleni neće uspeti kao preduzetnik (upravo zbog svojih slabih finansijskih mogućnosti). U tom slučaju, takav zaposleni bi ostao i bez trenutnog posla i bez preduzetničkog uspeha.

B) Moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima liderstva

U tabelama 6.53. i 6.54. prikazani su rezultati ispitivanja moderatornog dejstva percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi. Generalno, moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika, ispoljava se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Tako, može se izvesti opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi, kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Moderatorno dejstvo je prilično snažno, a neke značajne relacije opisuju se u nastavku.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, generalno, visoke vrednosti dimenzija liderstva podstiču RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost i ACH - Potrebu za postignućem. Zahvaljujući sigurnosti koju imaju usled povoljne finansijske situacije, ovi zaposleni imaju više samopouzdanja i volje za rad, pa im to omogućava da se lakše motivišu. Ovo je naročito izraženo kada se očekuje učinak (L2 - Očekivanje visokog učinka), kada je potrebno dodatno angažovanje (LMX3 - Doprimos zaposlenih), kada zaposleni imaju poštovanje prema profesionalnim sposobnostima lidera (LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru) i kada se lider ponaša etično (EL - Etično ponašanje lidera). Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko, opisani uticaji su znatno slabiji.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, dimenzije liderstva imaju veći uticaj na percepciju sopstvenih sposobnosti. To naročito dolazi do izražaja (pojačava se) u slučaju nagrađivanja (uticaj dimenzije L5 - Ponašanje nagrađivanjem) i spremnosti zaposlenog da se dodatno angažuje za lidera (uticaj dimenzije LMX3 - Doprimos zaposlenih).

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, statistički značajan uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu, imaju dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka, L6 - Ponašanje kažnjavanjem i LMX3 - Doprimos zaposlenih, dok statistički značajan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere, ima samo dimenzija L6 - Ponašanje kažnjavanjem. Eventualno kažnjavanje može podstaći preduzetničke stavove i namere kod zaposlenih koji poseduju finansije: ovi zaposleni se verovatno pitaju zašto da trpe kažnjavanje, kada imaju finansijske mogućnosti da pokrenu osnuju sopstveni posao? Dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i LMX3 - Doprimos zaposlenih ukazuju na značajno angažovanje zaposlenog (zbog očekivanja visokih performansi i zbog lidera). U

takvim uslovima, zaposleni koji poseduju finansije, počinju da razmišljaju o preduzetništvu: mnogo rade, vredni su, i kada bi tako radili za sebe, u svojoj firmi, sigurno bi bili uspešni, a sve to nije neizvodljivo zato što poseduju potrebne finansije za početak preduzetničkog poduhvata.

Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko, samo dimenzija L6 - Ponašanje kažnjavanjem može statistički značajno (ali ne toliko snažno) da podstakne PA - Stav prema preduzetništvu, ali bez uticaja na EI - Preduzetničke namere.

* * *

Generalni zaključak u vezi moderatornih efekata percipiranog posedovanja finansija ispitanika na posmatrane odnose, mogao bi se sažeti u sledećem. Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, postoji mnogo jači uticaj dimenzija organizacione kulture i liderstva na sve posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Ovo se posebno odnosi na Preuzimanje rizika, inovativnost, proaktivnost i potrebu za postignućem. Dimenzije teorije planskog ponašanja naročito su pod uticajem dimenzija organizacione kulture. Najčešće, zaposleni koji poseduju finansije imaju više sigurnosti, samopouzdanja, volje i, kao takvi, lakše se motivišu u različitim uslovima organizacione kulture i liderstva. U skladu sa tim, kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, preduzetničke namere jačaju u slučaju visokih vrednosti svih dimenzija organizacione kulture, kao i dimenzije liderstva koja se odnosi na ponašanje kažnjavanjem. Kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao nisko, preduzetničke namere značajno opadaju u slučaju snažnog grupnog kolektivism, ali i pojačane asertivnosti.

Prethodna diskusija i zapažanja, predstavljaju odgovor na Istraživačko pitanje IP8.

8. ZAKLJUČCI ISTRAŽIVANJA

8.1. ZAKLJUČCI DESKRIPTIVNE STATISTIKE

Od posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, najviše prosečne ocene imaju dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem, dok najnižu prosečnu ocenu ima dimenzija EI - Preduzetničke namere. Dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu ima prosečnu ocenu nešto iznad proseka, pa se može zaključiti da zaposleni ljudi imaju određene simpatije prema preduzetništvu, ali su preduzetničke namere, ipak, osetno manje. Ovde treba imati na umu da su ispitanici zaposlene osobe, pa se nije moglo ni očekivati da preduzetničke namere budu izuzetno visoke.

Među dimenzijama organizacione kulture, po visini prosečne ocene, izdvajaju se tri dimenzije: OC7 - Kolektivizam unutar grupe, OC5 - Orijentacija ka ljudima i OC3 - Distanca moći. Najnižu prosečnu ocenu ima dimenzija OC8 - Rodna ravnopravnost. Tako se organizaciona kultura u preduzećima u Srbiji može okarakterisati kao kolektivistička, humano orijentisana, ali uz povišenu distancu moći i blago favorizovanje pripadnika muškog pola.

Od dimenzija transformacionog i transakcionog liderstva, najvišu prosečnu ocenu imaju dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i L1 - osnovno transformaciono ponašanje lidera. Ovde treba obratiti pažnju i na prilično visoku ocenu dimenzije L6 - Ponašanje kažnjavanjem. U kasnijim analizama se pokazalo kao vrlo verovatno da mnogi lideri kombinuju očekivanje visokih performansi sa motivacijom putem potencijalnog kažnjavanja, što svakako nije popularan, a ni poželjan liderski pristup. Od dimenzija transformacionog i transakcionog liderstva, najniže ocene imaju L5 - Ponašanje nagrađivanjem i L3 - Podsticajno ponašanje lidera. Dakle, lideri ne samo što imaju velika očekivanja i kažnjavanje kao čest instrument motivacije, već pri tome, nagrađivanje i podrška lidera često mogu da izostanu. Ove konstatacije bacaju senku na, inače, visoke prosečne ocene transformacionog i transakcionog liderstva.

Dimenzije LMX odnosa i dimenzija etičnog liderstva imaju relativno visoke prosečne ocene, što je svakako pozitivno. U ovom delu je zanimljivije razmotriti koja dimenzija ima najmanju prosečnu ocenu: to je dimenzija LMX2 - Lojalnost nadređenog. Ovaj rezultat je konzistentan sa nižom ocenom za dimenziju transformacionog liderstva L3 - Podsticajno ponašanje lidera. Dakle, LMX odnos je najslabiji upravo u delu spremnosti lidera da zaštite svoje zaposlene.

Od dimenzija zadovoljstva poslom, najviše prosečne ocene imaju dimenzije JS3 - Nadzor i JS8 - Priroda posla, dok najniže ocene imaju dimenzije JS6 - Operativne procedure i JS1 - Plata. Dimenzije organizacione posvećenosti imaju visoke prosečne ocene, posebno dimenzija OCM2 - Organizaciona uključenost. Sledi dimenzija OCM1 - Organizaciona identifikacija, dok najnižu ocenu, ali ipak iznad proseka, ima dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost. Lojalnost je najslabije ocenjena verovatno zbog mogućnosti napuštanja organizacije u slučaju bolje finansijske ponude (od dimenzija zadovoljstva poslom, najslabije je ocenjena dimenzija JS1 - Plata).

Od dimenzija poverenje na poslu, najvišu prosečnu ocenu ima dimenzija TW3 - Poverenje u akcije kolega, a zatim dimenzija TW1 - Vera u namere kolega. Osetno nižu prosečnu ocenu ima dimenzija TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta, a najnižu ocenu ima dimenzija TW2 - Vera u namere menadžmenta. S obzirom da su prosečne ocene visoke kod svih dimenzija, ovde se ne može reći da postoji nepoverenje u menadžment, već je pravilnije reći da je poverenje u kolege veće. Jednostavno, zaposleni više veruju svojim kolegama nego menadžmentu.

Stavke finansijskih performansi imaju ocene nešto iznad proseka, što se može smatrati dobrim rezultatom. Najvišu prosečnu ocenu ima stavka FP1 - Produktivnost, a najnižu prosečnu ocenu ima

stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću. Ovaj rezultat je konzistentan sa niskom ocenom za dimenziju zadovoljstva poslom JS1 - Plata (najslabije ocenjena dimenzija zadovoljstva poslom).

8.2. ZAKLJUČCI KORELACIONE I REGRESIONE ANALIZE

Zaključci ispitivanja međusobnih uticaja dimenzija posmatranih individualnih preduzetničkih performansi

Sve međusobne korelacije dimenzija individualne preduzetničke orijentacije (RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost), dimenzije ACH - Potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja (PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja, EI - Preduzetničke namere) su statistički značajne, snažne i pozitivne. U skladu sa tim, **na dimenziju EI - Preduzetničke namere sve ove dimenzije imaju statistički značajan, snažan i pozitivan uticaj. Naj snažniji uticaj imaju dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i PBC - Procena kontrole ponašanja**, dok dimenzija SN - Subjektivna norma ima statistički značajan i pozitivan uticaj na preduzetničke namere, ali je ovaj uticaj slabiji.

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione kulture

Od dimenzija organizacione kulture, naj snažniji uticaj na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi ima dimenzija OC5 - Orijentacija ka ljudima. Međutim, ova dimenzija nema statistički značajnu korelaciju sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere (regresiona analiza je pokazala statistički značajno prediktivno dejstvo na dimenziju EI - Preduzetničke namere, što se navodi u nastavku).

Sledeća dimenzija po jačini uticaja je OC3 - Distanca moći. **Od svih dimenzija organizacione kulture, distanca moći ima najveći uticaj na preduzetničke namere. Dakle, nepovoljni uslovi, izraženi kroz visoku distancu moći, pojačavaju preduzetničke namere kod zaposlenih osoba. Istovremeno, distanca moći ima statistički značajnu korelaciju sa dimenzijom PA - Stav prema preduzetništvu, ali je ova korelacija znatno slabija od one sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Dešava se pojava da distanca moći ima veći uticaj na nameru nego na stav: zbog distance moći ljudi dobijaju preduzetničke namere, čak i ako nemaju posebno povoljan stav prema preduzetništvu.**

Organizaciona kultura, generalno, najveći uticaj ima na dimenziju SN - Subjektivna norma. Dakle, organizaciona kultura, kao reprezent interpersonalnih odnosa i vrednosti u organizaciji, značajno utiče na podršku koju dobijaju članovi organizacije, između ostalog, i podršku za eventualne preduzetničke ambicije. SN - Subjektivna norma ima najslabiju korelaciju sa dimenzijom OC4 - Institucionalni kolektivism, što znači da kolektivni interes i kolektivna lojalnost ne mogu istovremeno podrazumevati i podršku za napuštanje tog kolektiva.

Statistički značajne uticaje na dimenziju EI - Preduzetničke namere imaju još dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC8 - Rodna ravnopravnost i OC4 - Institucionalni kolektivism. Međutim, regresiona analiza je pokazala da dimenzija OC5 - Orijentacija na ljude, takođe, ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na preduzetničke namere, dok dimenzije OC9 - Asertivnost i OC7 - Kolektivism unutar grupe imaju statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na preduzetničke namere.

Dakle, **organizaciona kultura utiče na preduzetničke namere zaposlenih osoba na više načina. Namere se pojačavaju u dva slučaja: a) u organizaciji postoji vrlo neprijatna atmosfera usled visoke distance moći, pa zaposleni žele da napuste organizaciju; b) u organizaciji postoje neki percipirano povoljni uslovi (izbegavanje neizvesnosti, rodna ravnopravnost, institucionalni kolektivism, orijentacija na ljude), usled kojih se zaposleni u organizaciji osećaju sigurno i**

ohrabreno, u opštem smislu, ali i za preduzetnički poduhvat. Namere slabe u dva slučaja: a) u organizaciji postoji izražen grupni kolektivism, pa zaposleni iz lojalnosti organizaciji i dobrih međuljudskih odnosa ne žele da napuste organizaciju; b) u organizaciji postoji asertivno okruženje, usled čega se zaposleni u organizaciji osećaju nesigurno i obeshrabreno, u opštem smislu, ali i za preduzetnički poduhvat.

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva transformacionog i transakcionog liderstva

Od dimenzija transformacionog i transakcionog liderstva, najsnažniji uticaj na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi imaju dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem. Ujedno, samo ove dve dimenzije imaju statistički značajan (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu. Dakle, **preduzetnički stav kod zaposlenih osoba se razvija kada postoje visoki zahtevi i kažnjavanje na poslu. Ovo ukazuje na vezu između očekivanja visokih performansi i kazni, pa je zaključak da se za postizanje očekivanih visokih rezultata, zaposleni često podstiču kaznama. Svakako, to nije popularno, pa zaposleni, nezadovoljni takvim okolnostima, počinju da gaje simpatije prema pozivu preduzetnika, gde bi, kao vlasnici preduzeća, sami određivali željenu visinu performansi i način stimulacije.**

Dimenzija EI - Preduzetničke namere ne ostvaruje ni jednu statistički značajnu korelaciju, ali samo sa dimenzijama L2 - Očekivanje visokog učinka i L6 - Ponašanje kažnjavanjem, ima pozitivne korelacije. Ovaj rezultat je u skladu sa prethodno opisanim uticajem ovih dimenzija na preduzetnički stav. Dakle, u slučaju očekivanja visokih performansi i kažnjavanja, zaposleni svoje nezadovoljstvo usmeravaju ka pozitivnim stavovima o preduzetništvu, a u manjoj meri i ka preduzetničkim namerama.

Osim toga, korelaciona i regresiona analiza ukazale su na tendenciju negativnog uticaja dimenzija L1 - Osnovno transformaciono ponašanje i L4 - Inteliktualna stimulacija na EI - Preduzetničke namere. **Tako, u povoljnim uslovima (dobro strategijsko vođenje organizacije i intelektualna stimulacija), preduzetničke namere imaju tendenciju opadanja, dok u nepovoljnim uslovima (očekivanje visokih performansi uz kažnjavanje kao motivaciju), preduzetničke namere imaju tendenciju porasta.**

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva LMX odnosa i etičnog liderstva

Od dimenzija LMX odnosa i etičnog liderstva, najsnažniji uticaj na dimenzije posmatranih individualnih preduzetničkih performansi imaju dimenzije LMX1 - Afektivna dimenzija i LMX3 - Doprinosa zaposlenih. Na dimenziju EI - Preduzetničke namere nema statistički značajnih uticaja, dok na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu statistički značajno utiče samo LMX1 - Afektivna dimenzija. **Poštovanje prema lideru kao osobi može da pojača sigurnost zaposlenog, da ga ohrabri, pa u skladu sa tim, može doći i do razvoja određenih pozitivnih mišljenja o preduzetništvu.**

Regresiona analiza je ukazala na postojanje statistički značajnog i negativnog prediktivnog dejstva dimenzije EL - Etično ponašanje lidera na dimenziju EI - Preduzetničke namere. Istovremeno, ne postoji značajan uticaj (ne)etičnog ponašanja lidera na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu. Dakle, **u određenim uslovima, neetičko ponašanje lidera može dovesti do velikog nezadovoljstva zaposlenih, koji tada počinju da formiraju preduzetničke namere, čak i ako pri tome nemaju previše pozitivno mišljenje o poslu preduzetnika. Ovde se javlja pojava da je jači uticaj na preduzetničku nameru nego na stav, što samo ukazuje na stepen nezadovoljstva koji može da izazove neetično ponašanje lidera.**

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva zadovoljstva poslom

Od dimenzija zadovoljstva poslom, najsnažniji uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi imaju dimenzije JS9 - Komunikacija, zatim JS8 - Priroda posla i JS6 - Operativne procedure. Pri tome, od svih dimenzija zadovoljstva poslom, samo JS8 - Priroda posla ima

statistički značajnu (i negativnu) korelaciju sa konstruktom EI - Preduzetničke namere. U isto vreme, dimenzija JS8 - Priroda posla nema statistički značajnu korelaciju sa dimenzijom PA - Stav prema preduzetništvu. Prema tome, **nezadovoljstvo samom prirodom posla, nezadovoljstvo onim čime se čovek bavi, može dovesti do velikog nezadovoljstva određene osobe, koja u toj situaciji počinje da razvija preduzetničke namere, čak i ako pri tome nema naročito povoljne stavove o preduzetništvu. Ovde se ponovo javlja pojava da je uticaj jedne dimenzije jači na preduzetničku nameru nego na stav. To ukazuje na suštinski značaj prirode i vrste posla, jednostavno, veoma je važno da se čovek bavi poslom koji voli.**

U sklopu toga, treba primetiti da, **od svih dimenzija zadovoljstva poslom, najslabije korelacije ostvaruje dimenzija JS1 - Plata. Pri tome, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo platom nema praktično nikakav uticaj na preduzetničke namere (korelacija iznosi -0,001, tabela 6.7.). Na osnovu prethodnih rezultata, može se zaključiti da čovek znatno lakše može da podnese nisku platu, nego što može da podnese da radi posao koji ne voli.**

Regresiona analiza je pokazala statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo dimenzije JS6 - Operativne procedure na dimenziju EI - Preduzetničke namere. **Ako u organizaciji postoje pravila i procedure koje olakšavaju i ubrzavaju posao, smanjuju administrativne radnje i obim posla, to lako može da dovede do pojačavanja samopouzdanja i sigurnosti zaposlenih, a zatim i razvoja preduzetničkih namera.**

Osim toga, regresiona analiza je pokazala statistički značajno, i pretežno negativno, prediktivno dejstvo dimenzije JS4 - Dodatne privilegije. Očigledno **je zaposlenima veoma važno da imaju određene privilegije u organizaciji. Privilegije znače, ne samo određenu korist, već i više od toga: pokazatelj su značaja i pažnje koji se posvećuju nekoj osobi, a to je ono što mnogi ljudi snažno žele. Tako, ako neko ima visoke privilegije, njegove preduzetničke namere snažno opadaju, i obrnuto.**

Dakle, **zadovoljstvo poslom može da pojača preduzetničke namere zaposlenih osoba u tri slučaja: a) ako u organizaciji postoje kvalitetne operativne procedure, zaposleni postaju sigurniji i ohrabreniji, pa se iz ovakvih osećanja razvijaju i preduzetničke namere; b) zaposleni su nezadovoljni prirodom svog posla, ne vole svoj posao i žele da ga menjaju za preduzetnički, čak i ako ne veruju mnogo u preduzetništvo; c) izostanak dodatnih privilegija može veoma teško da padne pojedincima, zato što smatraju da ne dobijaju ono što zaslužuju, pa se iz takvih okolnosti rađaju preduzetničke namere.**

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva organizacione posvećenosti

Sve tri dimenzije organizacione posvećenosti imaju statistički značajan i negativan uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere, pri čemu je najsnažnija negativna korelacija između dimenzije OCM3 - Organizaciona lojalnost i preduzetničkih namera. Visoko lojalni zaposleni ne žele da napuste svoju organizaciju, čak ni zbog bolje ponude u finansijskom smislu, pa je jasno da ovakva vernost organizaciji umanjuje preduzetničke namere.

Isto tako, regresiona analiza je pokazala da dimenzija OCM3 - Organizaciona lojalnost preuzima prediktivno dejstvo, kao i da je to dejstvo statistički značajno i negativno. Tako postoji snažna negativna veza dimenzije OCM3 - Organizaciona lojalnost sa dimenzijama SN - Subjektivna norma, PA - Stav prema preduzetništvu, PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem. Jednostavno, visoko lojalni zaposleni nemaju naročito pozitivno mišljenje o preduzetništvu, a s obzirom na njihovu visoku lojalnost, može doći i do izostanka podrške okruženja, koje upravo prepoznaje tu posvećenost. Lojalni zaposleni mogu da se opuste, tako što pomisle da je lojalnost dovoljna i da ne moraju mnogo da se trude na poslu. Pored toga, u nekim slučajevima, lojalnost može biti posledica niskih ambicija i znanja, pa u skladu sa tim, i niskih mogućnosti za nalaženje drugog posla.

Treba istaći i to da dimenzija OCM1 - Organizaciona identifikacija ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenzije IN - Inovativnost i SN - Subjektivna norma, a dimenzija OCM2 - Organizaciona uključenost ima statistički značajno i pozitivno prediktivno dejstvo na dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem.

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva poverenja na poslu

Od dimenzija poverenja na poslu, dimenzije koje se odnose na poverenje u kolege imaju snažniji uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi nego dimenzije koje se odnose na poverenje u menadžment. Pri tome, najjači uticaj ima dimenzija TW1 - Vera u namere kolega. Između ostalog, ova dimenzija ima statistički značajne korelacije sa dimenzijama PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma i PBC - Procena kontrole ponašanja. Ako zaposleni veruje u pozitivne namere kolega, on stiče određenu sigurnost i veru u ljude, a samim tim preduzetništvo deluje kao prihvatljiva opcija, podrška ljudi deluje izvesno, a i sopstvene sposobnosti izgledaju izvesnije. Generalno, poverenje u organizaciji uglavnom pojačava dimenziju SN - Subjektivna norma: iz poverenja, lako se može percipirati podrška ljudi u okruženju.

Dimenzija TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta ima negativno prediktivno dejstvo na dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere. Ovo prediktivno dejstvo nije statistički značajno, ali pokazuje tendenciju: **nisko poverenje u rad (akcije) menadžmenta (percipirano od strane zaposlenih), može da pojača preduzetničke stavove i namere. Međutim, dimenzija TW2 - Vera u namere menadžmenta nema takav uticaj. Dakle, u ovakvim situacijama, ljudima su važniji rezultati (akcije) nego namere: tek ako vide da su rezultati loši i da nema perspektive, onda će se razvijati preduzetničke namere. Ako su namere loše, to ih još uvek neće pokrenuti, sve dok su rezultati dobri.**

Zaključci ispitivanja uticaja i prediktivnog dejstva finansijskih performansi

Od stavki finansijskih performansi, najjači uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi imaju FP3 - Tržišno učešće mog preduzeća, zatim FP4 - Rast prodaje mog preduzeća i FP6 - Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću. Između ostalog, ove stavke imaju statistički značajne i pozitivne korelacije sa dimenzijama PBC - Procena kontrole ponašanja i SN - Subjektivna norma, a zatim i sa dimenzijom EI - Preduzetničke namere. Dimenzija PA - Stav prema preduzetništvu statistički značajnu korelaciju (pozitivnu) ima samo sa stavkom FP3 - Tržišno učešće mog preduzeća. Dobra pozicija i perspektiva sopstvenog preduzeća daje zaposlenima sigurnost i samopouzdanje, pa iz takve perspektive i preduzetnički posao deluje kao sasvim dobra i izvodljiva opcija, a dolazi i do razvoja preduzetničkih namera.

Najslabiji uticaj ima stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću. Ovaj rezultat je konzistentan sa rezultatom koji ostvaruje dimenzija zadovoljstva poslom JS1 - Plata. Tako, percipirana visina plate, kao i percipirano zadovoljstvo platom nemaju značajan uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi. Međutim, regresiona analiza je pokazala da stavka FP7 - Plate zaposlenih u mom preduzeću, ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju SN - Subjektivne norme. Može se izvesti zaključak da će okruženje snažnije podržati zaposlenu osobu da napusti slabo plaćen posao (iz razumevanja za položaj te osobe), dok bi u slučaju visokih plata ta podrška mogla da izostane (iz nerazumevanja zašto neko napušta dobro plaćen posao).

Dakle, ne može se govoriti o postojanju negativnih faktora koji, iz perspektive finansijske pozicije organizacije, motivišu zaposlene osobe na preduzetništvo. Generalno, preduzetničke namere, kod zaposlenih u organizacijama u Srbiji, ne nastaju zato što su zaposleni nezadovoljni eventualno slabim finansijskim performansama svoje organizacije, već naprotiv, zato što im dobre finansijske performanse organizacije daju sigurnost i veru u sopstvene sposobnosti u pogledu izvodljivosti preduzetničkog poduhvata.

Na osnovu prethodnih diskusija i zaključaka, mogu se definisati tri vrste uticaja organizacionog ponašanja na jačinu i smer preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba:

1. **Organizaciono nezadovoljstvo.** U slučaju postojanja ozbiljnih sistemskih poremećaja organizacione kulture i liderskog ponašanja, javlja se veliko nezadovoljstvo zaposlenih, a usled tog nezadovoljstva preduzetničke namere zaposlenih osoba rastu. Predstavnici ove vrste uticaja na preduzetničke namere su sledeće dimenzije: OC3 - Distanca moći, L2 - Očekivanje visokog učinka, L6 - Ponašanje kažnjavanjem, L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L4 - Inteliktualna stimulacija, EL - Etično ponašanje lidera, TW4 - Poverenje u akcije menadžmenta. Dakle, preduzetničke namere jačaju u sledećim situacijama: postoji visoka distanca moći, postoji očekivanje visokog učinka i kažnjavanje (naročito ako se javljaju u paru), postoji loše strategijsko vođenje organizacije, izostaje intelektualna stimulacija, lider se ponaša neetično, postoji nepoverenje u akcije i rezultate menadžmenta.
2. **Organizaciono zadovoljstvo.** Postojanje povoljnih i blagih uslova u organizaciji, zaposlenima uliva sigurnost, zaposleni postaju ohrabreni, zadovoljni i puni samopouzdanja, pa usled svega toga dolazi do porasta preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba. Predstavnici ove vrste uticaja na preduzetničke namere su sledeće dimenzije: OC1 - Izbegavanje neizvesnosti, OC4 - Institucionalni kolektivizam, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC8 - Rodna ravnopravnost, OC9 - Asertivnost (inverzan uticaj), LMX1 - Afektivna dimenzija, JS6 - Operativne procedure, TW1 - Vera u namere kolega. Dakle, preduzetničke namere jačaju u sledećim situacijama: u organizaciji postoji uređenost, doslednost, jednostavni poslovi bez stresa, naglašen kolektivni interes, izražen obzir za druge ljude, postoji ravnopravnost žena i muškaraca, postoji niska asertivnost, lider je osoba koja se dopada ljudima i koju ljudi poštuju, pravila su jasna, procedure su odgovarajuće, nema previše administriranja, postoji poverenje u saradnike.
3. **Individualno zadovoljstvo.** Ako zaposleni osećaju neka lična zadovoljstva zbog rada u svojoj organizaciji, oni neće imati naročitu želju, a ni potrebu da menjaju posao, pa tako dolazi do opadanja preduzetničkih namera. Predstavnici ove vrste uticaja na preduzetničke namere su sledeće dimenzije: OC7 - Kolektivizam unutar grupe, JS4 - Dodatne privilegije, JS8 - Priroda posla, OCM3 - Organizaciona lojalnost. Dakle, preduzetničke namere slabe u sledećim situacijama: zaposleni su ponosni na organizaciju, organizacija je lojalna zaposlenima, članovi grupe su povezani kvalitetnim međuljudskim odnosima, zaposleni su zadovoljni beneficijama, benefiti su redovni i pravedni, zaposleni vole svoj posao, zaposleni uživaju na poslu i ponosni su na svoj posao, zaposleni smatraju da njihov posao ima smisao i značaj, zaposleni žele da rade u svom preduzeću, zaposleni ne bi napustili organizaciju ni kada bi dobili bolju finansijsku ponudu.

Pokazalo se da postoje faktori koji mogu izazvati veliko nezadovoljstvo zaposlenih, nezadovoljstvo usled koga su zaposleni spremni da napuste organizaciju i osnuju sopstveno preduzeće, čak i ako pri tome nemaju posebno pozitivne stavove i mišljenja o preduzetničkom poslu. Ova pojava, da je uticaj na preduzetničku nameru jači od uticaja na stav, dešava se kod tri dimenzije: OC3 - Distanca moći, EL - Etično ponašanje lidera i JS8 - Priroda posla. Dakle, zaposlene osobe najteže podnose visoku distancu moći, neetičko ponašanje lidera i okolnost da rade posao koji ne vole. U takvim slučajevima, preduzetničke namere su velike, bez obzira na stav: ljudi jednostavno žele da promene stanje koje im nikako ne odgovara.

Pomalo neočekivano, jedna grupa dimenzija ima statistički značajno i negativno prediktivno dejstvo na dimenziju ACH - Potreba za postignućem. To su sledeće dimenzije: L4 - Inteliktualna stimulacija, LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru, OCM3 - Organizaciona lojalnost. U regresionoj analizi, usled dejstva većeg broja nezavisnih varijabli, dolazi do pojave negativnih efekata navedenih dimenzija. Dakle, u određenim uslovima, potreba za postignućem može da se poveća ako je intelektualna stimulacija slaba, ako lider ima niske profesionalne kompetencije i ako zaposleni nije previše lojalan. Tada pojedinac mora da se pouzda u sebe, a opisane okolnosti ga dodatno motivišu i on dobija pojačanu želju i potrebu da se dokaže u takvim uslovima. Suprotno tome, jaka intelektualna stimulacija, visoke kompetencije lidera i visoka lojalnost zaposlenog, mogu da obeshrabre pojedinca, a može doći i do opuštanja i prepuštanja inicijative kompetentnim osobama.

8.3. ZAKLJUČCI T-TESTA

T-test je izvršen nad prosečnim ocenama dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, za različite kontrolne varijable.

Za kontrolnu varijablu pol ispitanika, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod tri dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod muškaraca. Međutim, žene imaju ujednačeniji odnos preduzetničkih stavova i namera, pa se može reći da su u tom smislu doslednije: ako imaju pozitivan stav prema preduzetništvu, one će sa većom verovatnoćom imati i preduzetničke namere.

Za kontrolnu varijablu godine starosti ispitanika, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod šest dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod mlađih ispitanika. Isto tako, mlađi ispitanici imaju ujednačeniji odnos preduzetničkih stavova i namera, pa se može reći da su u tom smislu dosledniji: ako imaju pozitivan stav prema preduzetništvu, oni će sa većom verovatnoćom imati i preduzetničke namere.

Za kontrolnu varijablu nivo obrazovanja ispitanika, ne postoje statistički značajne razlike prosečnih ocena posmatranih dimenzija. Međutim, tendencija je da ispitanici sa visokim obrazovanjem imaju nešto višu prosečnu ocenu za dimenzije PR - Proaktivnost i ACH - Potreba za postignućem, dok ispitanici sa srednjim i višim obrazovanjem imaju nešto višu prosečnu ocenu za dimenzije PA - Stav prema preduzetništvu i EI - Preduzetničke namere.

Za kontrolnu varijablu vlasnička struktura preduzeća ispitanika, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod šest dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod zaposlenih u privatnim preduzećima.

Za kontrolnu varijablu prethodno iskustvo u preduzetništvu, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod tri dimenzije: PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo.

Za kontrolnu varijablu percipirana uspešnost na poslu ispitanika, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod svih dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PR - Proaktivnost, ACH - Potreba za postignućem, PA - Stav prema preduzetništvu, SN - Subjektivna norma, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku.

Za kontrolnu varijablu percipirano posedovanje finansija ispitanika, statistički značajna razlika prosečnih ocena javlja se kod pet dimenzija: RT - Preuzimanje rizika, IN - Inovativnost, PA - Stav prema preduzetništvu, PBC - Procena kontrole ponašanja i EI - Preduzetničke namere. Ove dimenzije imaju veće vrednosti kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko.

Sumirajući rezultate t-test-a za svih sedam kontrolnih varijabli, mogu se definisati karakteristike zaposlene osobe koja potencijalno ima najveće preduzetničke stavove i namere: mlađi muškarac sa završenom srednjom školom (stepen obrazovanja nije toliko značajna karakteristika), koji je zaposlen u privatnom preduzeću, ima prethodno preduzetničko iskustvo, uspešan je na svom poslu i poseduje odgovarajuće finansije. Teoretski, što više od ovih osobina poseduje neka zaposlena osoba, to su veće šanse da ta osoba postane preduzetnik.

8.4. ZAKLJUČCI ISPITIVANJA MODERATORNIH DEJSTAVA

Moderatorna dejstva u odnosima organizacione kulture

Posmatrano prema pojedinim kontrolnim varijablama (moderatorima), mogu se izdvojiti dimenzije organizacione kulture koje imaju statistički značajniji uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu:

- Kod žena, dimenzija OC3 - Distanca moći ima statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod muškaraca, dimenzije OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod starijih ispitanika, dimenzije OC7 - Kolektivizam unutar grupe i OC9 - Asertivnost imaju statistički značajniji uticaj (pozitivan) na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod zaposlenih sa srednjim i višim obrazovanjem, dimenzija OC2 - Orijentacija ka budućnosti ima statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod zaposlenih u privatnim preduzećima, dimenzija OC2 - Orijentacija ka budućnosti ima statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo, dimenzije OC6 - Orijentacija ka performansama, OC7 - Kolektivizam unutar grupe, OC8 - Rodna ravnopravnost i OC9 - Asertivnost imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod ispitanika koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, dimenzija OC3 - Distanca moći ima statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod ispitanika koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku, dimenzije OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.

Posmatrano prema pojedinim kontrolnim varijablama (moderatorima), mogu se izdvojiti dimenzije organizacione kulture koje imaju statistički značajniji uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere:

- Kod zaposlenih sa srednjim i višim obrazovanjem, dimenzije OC1 - Izbegavanje neizvesnosti i OC2 - Orijentacija ka budućnosti imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod zaposlenih sa visokim obrazovanjem, dimenzija OC9 - Asertivnost ima statistički značajniji (negativan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod zaposlenih u privatnim preduzećima, dimenzije OC2 - Orijentacija ka budućnosti i OC3 - Distanca moći i OC9 - Asertivnost imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod zaposlenih u državnim preduzećima, dimenzija OC9 - Asertivnost ima statistički značajniji (negativan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo, dimenzije OC6 - Orijentacija ka performansama, OC7 - Kolektivizam unutar grupe i OC9 - Asertivnost imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod ispitanika koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, dimenzije OC4 - Institucionalni kolektivizam, OC5 - Orijentacija ka ljudima, OC6 - Orijentacija ka performansama i OC7 - Kolektivizam unutar grupe imaju statistički značajniji (negativan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod ispitanika koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko, sve dimenzije organizacione kulture imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.

Moderatorna dejstva u odnosima liderstva

Posmatrano prema pojedinim kontrolnim varijablama (moderatorima), mogu se izdvojiti dimenzije liderstva koje imaju statistički značajniji uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu:

- Kod muškaraca, dimenzije L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, LMX3 - Doprinos zaposlenih i LMX4 - Profesionalni respekt prema lideru imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod zaposlenih u državnim preduzećima, dimenzije L5 - Ponašanje nagrađivanjem i LMX3 - Doprinos zaposlenih imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo, dimenzije L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L2 - Očekivanje visokog učinka, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L4 - Intelektualna stimulacija, L5 - Ponašanje nagrađivanjem i L6 - Ponašanje kažnjavanjem imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.
- Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku, dimenzije L4 - Intelektualna stimulacija i L5 - Ponašanje nagrađivanjem imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju PA - Stav prema preduzetništvu.

Posmatrano prema pojedinim kontrolnim varijablama (moderatorima), mogu se izdvojiti dimenzije liderstva koje imaju statistički značajniji uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere:

- Kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo, dimenzije L2 - Očekivanje visokog učinka, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L5 - Ponašanje nagrađivanjem, L6 - Ponašanje kažnjavanjem i LMX3 - Doprinos zaposlenih imaju statistički značajniji (pozitivan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.
- Kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, dimenzije L1 - Osnovno transformaciono ponašanje lidera, L3 - Podsticajno ponašanje lidera, L4 - Intelektualna stimulacija, L5 - Ponašanje nagrađivanjem, LMX1 - Afektivna dimenzija i EL - Etično ponašanje lidera imaju statistički značajniji (negativan) uticaj na dimenziju EI - Preduzetničke namere.

9. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

9.1. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

9.1.1. Naučni značaj istraživanja

Na osnovu pregleda literature u okviru problema i predmeta istraživanja, kao i u teorijskim poglavljima rada, jasno je da ne postoji dovoljan broj naučnih referenci koje se bave preduzetničkim namerama zaposlenih osoba. Ovo se naročito odnosi na ispitivanje uticaja ovde posmatranih nezavisnih i kontrolnih varijabli na preduzetničke namere zaposlenih osoba. Samim tim, naučni značaj ove doktorske disertacije je to što je realizovano istraživanje vezano za uticaje i efekte organizacione kulture, liderstva, LMX teorije, etičnog liderstva, zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti, poverenja na poslu i finansijskih performansi na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, zatim dimenzije potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja sa dimenzijom preduzetničke namere.

Iz prethodnog se vidi da je istraživanje obuhvatilo brojne elemente organizacionog ponašanja i individualnih preduzetničkih performansi, pa je i to značajno sa naučnog stanovišta. Pri tome su dobijeni veoma zanimljivi i značajni rezultati, koji su dalje diskutovani i izvedeni su odgovarajući zaključci.

Između ostalog, otkriveni su mehanizmi delovanja širokog spektra elemenata organizacionog ponašanja na razvoj preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba. Pri tome se, kroz sumarnu analizu velikog broja rezultata, pokazalo da postoje tri vrste uticaja aspekata organizacionog ponašanja na jačinu i smer preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba, a to su: organizaciono nezadovoljstvo, organizaciono zadovoljstvo i individualno (ne)zadovoljstvo. U uslovima velikog organizacionog i ličnog nezadovoljstva, zaposleni su spremni da napuste organizaciju i osnuju sopstveno preduzeće, čak i ako pri tome nemaju naročito povoljne stavove i mišljenja o poslu u preduzetništvu. Tako, zaposlene osobe najteže podnose visoku distancu moći, neetičko ponašanje lidera i okolnost da rade posao koji ne vole (ne sviđa im se priroda posla koji obavljaju). U takvim slučajevima, preduzetničke namere su izražene, bez obzira na stav prema preduzetništvu: ljudi jednostavno žele da promene stanje koje im nikako ne odgovara.

Pored toga, ispitani su uticaji sedam kontrolnih varijabli (Pol ispitanika, Godine starosti ispitanika, Nivo obrazovanja ispitanika, Vlasnička struktura organizacije ispitanika, Prethodno iskustvo u preduzetništvu, Percipirana uspešnost na poslu ispitanika, Percipirano posedovanje finansija ispitanika) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, zatim dimenzije potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja sa dimenzijom preduzetničke namere. Generalno, profil zaposlene osobe sa najvećim izgledima da razvije preduzetničke namere je sledeći: mlađi muškarac sa završenom srednjom školom (stepen obrazovanja nije toliko značajna karakteristika), koji je zaposlen u privatnom preduzeću, ima prethodno preduzetničko iskustvo, uspešan je na svom poslu i poseduje odgovarajuće finansije.

Konačno, ispitana su i moderatorna dejstva istih sedam kontrolnih varijabli, koje su sada bile moderatori. Tako su ispitana dejstva ovih moderatora u odnosima dimenzija organizacione kulture i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja, kao i u odnosima dimenzija liderstva (transformaciono, transakciono liderstvo, LMX i etično liderstvo) i dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, potreba za postignućem i teorije planskog ponašanja. U naučnom smislu, ovde je posebno značajno to što date varijable do sada nisu razmatrane kao moderatori u posmatranim relacijama, a za uzorak zaposlenih osoba.

9.1.2. Praktični značaj istraživanja

Praktični značaj ove doktorske disertacije proističe iz same činjenice da se istraživanje odnosi na preduzetničke namere, koje su, kao što je opisano u teorijskom delu rada, neophodan preduslov preduzetničkog ponašanja, a zatim i preduzetničkog delovanja. Dakle, istraživanje se odnosi na temu koja je veoma značajna u praktičnom i opšte društvenom smislu.

Praktične implikacije istraživanja mogu ići u dva pravca:

- a) Prema liderima i menadžerima u preduzećima.
- b) Prema državnim institucijama koje se bave podsticanjem i unapređivanjem preduzetništva.

U tom smislu, mogu se definisati konkretne preporuke za praktično korišćenje rezultata istraživanja:

- Lideri i menadžeri treba kontinuirano da rade na unapređivanju organizacione kulture u svojim organizacijama, a pre svega na balansu po pitanju distance moći.
- Liderima i menadžerima u organizacijama se preporučuje da kontinuirano rade na unapređivanju svog načina rukovođenja i upravljanja, naročito po pitanjima motivacije za postizanje visokih performansi, etičnog ponašanja, podrške i lojalnosti prema zaposlenima.
- Lideri i menadžeri u organizacijama treba da prepoznaju i razumeju zaposlene sa preduzetničkim namerama i da ih usmere i podstaknu na odgovarajući način: ili ka eksternom, ili ka internom preduzetništvu. U oba slučaja koristi su jasne.
- Državne institucije, koje se bave podsticanjem i unapređivanjem preduzetništva, svakako moraju uzeti u obzir i zaposlenu populaciju, kao potencijalne preduzetnike.
- Državne institucije, koje se bave podsticanjem i unapređivanjem preduzetništva, trebale bi da organizuju različite preduzetničke obuke za zainteresovane zaposlene osobe.
- Državne institucije, koje se bave podsticanjem i unapređivanjem preduzetništva, trebale bi da osmisle programe za konkurisanje i dobijanje odgovarajuće finansijske podrške za zaposlene osobe, koje planiraju da pokrenu sopstveni biznis.
- Lideri i menadžeri, kao i odgovarajuće državne institucije, treba da obrate posebnu pažnju na grupacije, među zaposlenim osobama, koje imaju najveće šanse da postanu preduzetnici (istraživanje je ukazalo na idealan profil zaposlene osobe sa preduzetničkim namerama).

U suštini, praktični značaj ovog istraživanja je to što pokazuje da zaposlene osobe treba uzimati u obzir kao potencijalne preduzetnike. Ove mogućnosti je korisno sistemski razmatrati na državnom nivou, kako bi se i zaposlenoj populaciji pružila odgovarajuća pažnja i podrška, u smislu podsticaja na otvaranje novih preduzeća. Navedene preporuke treba uzimati u obzir prilikom definisanja budućih strategija i programa za podsticanje preduzetništva na državnom nivou, kao i prilikom usmeravanja preduzetničkih obuka i odlučivanja u vezi finansijske podrške za zaposlene osobe sa preduzetničkim namerama.

Primenom navedenih preporuka mogu se aktivirati neki skriveni preduzetnički potencijali zaposlenih osoba. Na taj način i ova populacija se može uključiti u preduzetničke procese i podstaći na pokretanje sopstvenog posla. To bi povećalo verovatnoću razvoja preduzetničkih stavova i namera kod zaposlenih osoba. Ovo je mogućnost, koja nesumnjivo ima širi društveni kontekst i značaj: otvaranje novih radnih mesta, oslobađanje radnih mesta u postojećim organizacijama (kada zaposleni započnu svoj posao i odu iz organizacije), zdravija konkurencija, ukupan privredni i društveni razvoj.

9.2. SAGLEDAVANJE RIZIKA U PROCESU RAZVOJA PREDUZETNIČKIH NAMERA ZAPOSLENIH OSOBA

Izlaganja u prethodnoj tački nesumnjivo i jasno ukazuju na brojne naučne i praktične benefite razvoja preduzetničkih namera zaposlenih osoba. Međutim, ovi procesi mogu doneti i određene rizike. Zbog toga je veoma važno sagledati eventualne rizike, koji se mogu pojaviti tokom nastajanja i realizacije preduzetničkih stavova i namera zaposlenih osoba.

Tako, u procesu razvoja preduzetničkih namera zaposlenih osoba, potencijalno mogu postojati sledeći rizici:

- Rizik u smislu promene posla. Ovo je rizik koji se odnosi na pojedinca koji iz stanja zaposlenja u nekoj postojećoj organizaciji kao podređeni, prelazi u stanje zaposlenja u nekoj novoj organizaciji kao nadređeni. U prethodnoj ("staroj") organizaciji, ovaj zaposleni je imao minimalno jednog ili više nadređenih i bio, u manjoj ili većoj meri, izvršilac posla, dok sada upravo on postaje vlasnik preduzeća, a samim tim, i lider i nadređeni svim ostalim zaposlenim u novoj organizaciji. Potpuno se menja struktura prava, obaveza i odgovornosti posmatranog pojedinca. Ovo su velike promene i zahtevaju visoka stručna i menadžerska znanja, kao i odgovarajuće lične i liderske osobine i veštine. Ove značajne promene donose rizike u smislu snalaženja ovog pojedinca na novom radnom mestu i u novoj ulozi.
- Rizik u smislu uspeha preduzetničkog poduhvata. Ovo je rizik koji uvek postoji kod pokretanja novog posla, bez obzira da li je preduzetnik prethodno bio zaposlen ili ne. Ipak, ovaj rizik se ne sme zaboraviti i ne sme prevideti u ovakvoj analizi. Ovo naročito važi s obzirom na mogućnost pojave opuštenog pristupa preduzetnika koji je prethodno bio zaposlen: može da pomisli da ima veliko poslovno i stručno iskustvo, da je sve prošao, da sve zna, da poznaje ljude i da zbog toga nema razloga za brigu i preveliko angažovanje. Bez obzira na sve nabrojane prednosti koje unosi u početak svog biznisa, ovakav preduzetnik, u svakom trenutku mora ostati oprezan i fokusiran na snage i slabosti svoje organizacije, kao i na šanse i pretnje iz okruženja. Ovde nema razlike između preduzetnika koji su bili zaposleni u nekoj organizaciji i preduzetnika koji odmah počinju radnu karijeru u svojstvu vlasnika sopstvenog preduzeća.
- Rizik u smislu podrške i opravdanja za loš rad menadžmenta u organizacijama. S obzirom na to da rezultati istraživanja pokazuju kako loše i neetično liderstvo, kao i nepovoljnost pojedinih elemenata organizacione kulture mogu podstaći pojedinca da razvije pozitivne stavove prema preduzetništvu, a zatim i preduzetničke namere, može se steći utisak da je zapravo korisno podsticati ove neželjene pojave u organizacijama. Logika po kojoj je dobro podsticati lošu situaciju u organizacijama kako bi zaposleni poželevi da odu i postanu preduzentici, zaista nije dobra i nema smisla. Ovaj rad nikako ne želi da promovise ovakav pristup. Kao što je navedeno u prethodnoj tački, zapravo je preporuka da liderstvo i organizaciona kultura budu što bolji, a da se eventualne nepovoljne okolnosti, ako već postoje i ako je moguće, iskoriste na najbolji način.

Prva dva navedena rizika su lične prirode i u najvećoj meri zavise od datog pojedinca, njegovih sposobnosti, veština, znanja, iskustva, angažovanja i ukupnog pristupa. Ovde sistemski organizovana obuka može značajno da pomogne. Međutim, treći rizik je izrazito sistemske prirode i može se posmatrati na nivou organizacija i na nivou nadležnih institucija. Tačnije, lideri i menadžeri u organizacijama ne mogu koristiti lošu situaciju u svojim organizacijama kao izgovor za eventualno podsticanje preduzetničkih namera kod svojih zaposlenih. Slično je i sa nadležnim institucijama koje ne mogu podsticati navedene pojave zarad pojačanog razvoja preduzetništva. Ovde se mora istaći da je zaista teško pretpostaviti da može doći do nekog oblika loše interpretacije i korišćenja rezultata ovog istraživanja. Možda je to moguće u nekim pojedinačnim slučajevima liderstva. Ipak, u sagledavanju rizika rezultata istraživanja, ovo svakako treba uzeti u obzir kao teorijsku mogućnost.

Konačno, svakako je preporuka da navedene rizike treba uzeti u obzir, da ih treba prepoznati, razumeti i sprečiti u slučaju da postoji mogućnost njihove pojave. Slično kao što je navedeno kod preporuka za korišćenje rezultata istraživanja, rizici u posmatranim procesima se mogu sprečiti ili umanjiti putem sistemskog delovanja lidera u organizacijama i odgovarajućih državnih institucija.

9.3. PROVERA ISPUNJENOSTI CILJEVA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji je utvrdilo smer i intenzitet uticaja pojedinih aspekata organizacionog ponašanja na individualne preduzetničke performanse kod zaposlenih osoba, u organizacijama u Srbiji. Samim tim ispunjen je osnovni (glavni) cilj istraživanja.

Pored toga, ostvareni su i sledeći specifični rezultati:

- Utvrđen je aktuelni nivo individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih osoba.
- Utvrđen je aktuelni nivo individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih osoba, u zavisnosti od kontrolnih varijabli: pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija.
- Utvrđeni su uticaji i prediktivna dejstva posmatranih aspekata organizacionog ponašanja na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja.
- Utvrđena su moderatorna dejstva kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu, percipirano posedovanje finansija) na posmatrane odnose.
- Definisane su mogućnosti za praktičnu primenu rezultata istraživanja, odnosno, predloženi su pravci i načina delovanja za podsticanje preduzetničkih namera kod zaposlenih osoba.
- Sagledani su rizici u procesu razvoja i realizacije preduzetničkih namera zaposlenih osoba, kao i mogućnosti za njihovo sprečavanje ili ublažavanje.

Imajući u vidu prethodno navedeno, može se konstatovati da su, pored osnovnog cilja istraživanja, ispunjeni i posebni (specifični) ciljevi ovog istraživanja.

9.4. PROVERA HIPOTEZA I ODGOVORI NA ISTRAŽIVAČKA PITANJA

9.4.1. Provera hipoteza

Istraživanje je dalo rezultate, čijom analizom i diskusijom se došlo do sledećih finalnih konstatacija:

- Postoje statistički značajne korelacije između pojedinih dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H1.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione kulture na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H2.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (transformaciono i transakciono liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H3.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija liderstva (lmx i etično liderstvo) na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H4.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija zadovoljstva poslom na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H5.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija organizacione posvećenosti na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H6.

- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih dimenzija poverenja na poslu na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H7.
- Postoji statistički značajan uticaj i prediktivno dejstvo pojedinih stavki finansijskih performansi na dimenzije individualne preduzetničke orijentacije, dimenziju potreba za postignućem i dimenzije teorije planskog ponašanja. Tako je potvrđena hipoteza H8.

Može se zaključiti da su potvrđene sve posebne hipoteze. S obzirom da posebne hipoteze predstavljaju razradu glavne (osnovne) hipoteze, može se konstatovati da je ispunjena i osnovna hipoteza. To znači da postoji statistički značajan uticaj pojedinih dimenzija organizacionog ponašanja na pojedine individualne preduzetničke performanse, kod zaposlenih osoba, u organizacijama u Srbiji.

9.4.2. Odgovori na istraživačka pitanja

U okviru diskusije rezultata istraživanja, definisani odgovori na istraživačka pitanja. Ovi odgovori mogu se sumirati na način kao što se navodi u nastavku. Istraživačka pitanja vezana za moderatore su formulisana tako da se jedan moderator u istom istraživačkom pitanju posmatra istovremeno i za uticaje organizacione kulture i za uticaje liderstva. Zbog toga odgovori na istraživačka pitanja, koja se odnose na moderatore (sva osim IP1), praktično, sadrže dva odgovora: jedan za uticaje organizacione kulture, a drugi za uticaje liderstva.

Odgovor na istraživačko pitanje IP1:

- Statistički značajna razlika uticaja kontrolnih varijabli (pol ispitanika, godine starosti ispitanika, nivo obrazovanja ispitanika, vlasnička struktura preduzeća, prethodno iskustvo u preduzetništvu, percipirana uspešnost na poslu ispitanika, percipirano posedovanje finansija ispitanika), na nivo dimenzija individualne preduzetničke orijentacije, dimenzije potreba za postignućem i dimenzija teorije planskog ponašanja, kod zaposlenih osoba, postoji u većini slučajeva, osim kod kontrolne varijable Nivo obrazovanja ispitanika.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP2:

- Moderatorno dejstvo pola ispitanika, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod muškaraca, a u nekim slučajevima snažnije kod žena (kod dimenzije OC3 - Distanca moći). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod muškaraca ili žena. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo pola ispitanika, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod muškaraca, a u nekim slučajevima snažnije kod žena (kod dimenzije L5 - Ponašanje nagrađivanjem). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod muškaraca ili žena. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP3:

- Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod starijih ispitanika. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod starijih ispitanika. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo godina starosti ispitanika, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije snažnije kod starijih ispitanika. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod starijih ispitanika. Moderatorno dejstvo je vrlo slabo, ali postoje neke značajne relacije.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP4:

- Moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika sa nižim obrazovanjem (srednja i viša škola). Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod manje obrazovanih zaposlenih. Moderatorno dejstvo je prosečno snažno, postoje značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo nivoa obrazovanja ispitanika, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika sa nižim obrazovanjem (srednja i viša škola). Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi (neke od njih) kod manje obrazovanih zaposlenih. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP5:

- Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika zaposlenih u privatnim preduzećima. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih u privatnim preduzećima. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih u privatnim preduzećima, a u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih u državnim preduzećima (kod dimenzija L5 - Ponašanje nagrađivanjem i LMX3 - Doprinos zaposlenih). Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih u državnim ili privatnim preduzećima. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP6:

- Moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo prethodnog iskustva u preduzetništvu, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Tako, može se izvesti uslovan, opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod zaposlenih koji imaju prethodno preduzetničko iskustvo. Moderatorno dejstvo je prilično snažno izraženo.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP7:

- Moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, a u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku. Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li organizaciona kultura ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod ispitanika koji pripadaju jednoj ili drugoj grupi. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.
- Moderatorno dejstvo percipirane uspešnosti na poslu ispitanika, u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije u nekim slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao nisku, a u nekim

slučajevima snažnije kod zaposlenih koji percipiraju svoju uspešnost na poslu kao visoku. Tako, ne može se izvesti opšti zaključak o tome da li liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi kod ispitanika koji pripadaju jednoj ili drugoj grupi. Moderatorno dejstvo nije toliko snažno, ali postoje neke značajne relacije.

Odgovor(i) na istraživačko pitanje IP8:

- Moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika, u odnosima organizacione kulture i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije mnogo snažnije kod ispitanika koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Tako, može se izvesti opšti zaključak da organizaciona kultura ima značajno veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi, kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Moderatorno dejstvo je veoma snažno.
- Moderatorno dejstvo percipiranog posedovanja finansija ispitanika u odnosima liderstva i posmatranih dimenzija individualnih preduzetničkih performansi, javlja se tako što su korelacije osetno snažnije kod ispitanika koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Tako, može se izvesti opšti zaključak da liderstvo ima veći uticaj na posmatrane dimenzije individualnih preduzetničkih performansi, kod zaposlenih koji percipiraju svoje posedovanje finansija kao visoko. Moderatorno dejstvo je prilično snažno.

Na osnovu prethodnog izlaganja, može se zaključiti da su dati odgovori na sva istraživačka pitanja, koja su postavljena na početku istraživanja.

9.5. OGRANIČENJE ISTRAŽIVANJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Dobijeni rezultati, diskusije i zaključci važe, pre svega, za organizacije i uslove u Srbiji, pa se ova činjenica može smatrati za ograničenje istraživanja. Međutim, i pored toga, može se izneti objektivna pretpostavka da slične relacije postoje i u drugim državama, naročito onima u procesu tranzicije, zatim državama koje su geografski bliske Srbiji, kao i zemljama sa sličnom nacionalnom kulturom.

Buduća istraživanja, vezana za temu ove doktorske disertacije, mogu se odvijati u sledećim pravcima:

- Identično istraživanje (sa istim varijablama i vrstom uzorka) može se ponoviti u nekim drugim zemljama i uslovima. Na ovaj način se mogu sagledati sličnosti i razlike sa ovde realizovanim istraživanjem i izvesti egzaktniji zaključci o opštem karakteru rezultata dobijenih u ovom radu.
- Identično istraživanje (sa istim varijablama i vrstom uzorka) može se ponoviti u organizacijama u Srbiji, ali sa određenom vremenskom distancom. Na taj način je moguće pratiti dinamiku i promenljivost ovde dobijenih rezultata u vremenu.
- Istraživanje se može ponoviti sa istim uzorkom (zaposlene osobe), ali sa drugim uticajnim (nezavisnim) varijablama organizacionog ponašanja, koje ovde nisu ispitane, na primer: zadovoljstvo komunikacijom, organizaciono učenje, organizaciono građansko ponašanje, motivacija zaposlenih, konflikti na radnom mestu i dr.
- Istraživanje se može ponoviti sa istim varijablama, ali tako da se prate razlike u efektima sa različitim uzorcima zaposlenih osoba, na primer, zaposleni u različitim granama industrije ili u različitim delatnostima (privreda, prosveta, zdravstvo...), zaposleni u preduzećima različite veličine, zatim zaposleni u domaćim preduzećima i stranim preduzećima koja posluju u Srbiji i dr.
- Moguće je vršiti istraživanje različitih uticajnih faktora na preduzetničke namere zaposlenih i nezaposlenih osoba istovremeno, i na bazi toga izvesti odgovarajuće komparacije. Pri tome, ne mogu se analizirati organizacioni uticaji (zato što ne deluju na nezaposlene osobe), već bi fokus bio na nekim ličnim osobinama i veštinama usmerenih ka potencijalnom bavljenju preduzetničkim pozivom.

10. LITERATURA

A

- [1] Abbas, M., Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142.
- [2] Abdelmegeed Abdelwahed, N.A., Soomro, B.A., Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68.
- [3] Addae, H.M., Parboteeah, K.P. (2006). Organizational Information, Organizational Commitment and Intention to Quit: A Study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(3), 343-359.
- [4] Adekiya, A.A. Ibrahim, F. (2016). Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development. *The International Journal of Management Education*, 14(2), 116-132.
- [5] Adisa, T., Oruh, E., Akanji, B. (2020). A critical discourse analysis of the link between professional culture and organisational culture. *Employee Relations*, 42(3), 698-716.
- [6] Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- [7] Ajzen, I. (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- [8] Ajzen, I., Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- [9] Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.
- [10] Albu, N., Mateescu, R.A. (2015). The Relationship between Entrepreneurship and Corporate Governance. The Case of Romanian listed Companies. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 44-59.
- [11] Al-Mamary, Y.H.S., Abdulrab, M., Alwaheeb, M.A., Alshammari, N.G.M. (2020). Factors impacting entrepreneurial intentions among university students in Saudi Arabia: testing an integrated model of TPB and EO. *Education + Training*, 62(7-8), 779-803.
- [12] Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 489-499.
- [13] Aly Abou Hashish, E. (2017). Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing Ethics*, 24(2), 151-166.
- [14] Amunkete, S., Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281.
- [15] Antončič, B. Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- [16] Antončič, B., Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- [17] Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325.
- [18] Antončič, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., DeNoble, A.F. (2015). The Big Five Personality–Entrepreneurship Relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819-841.
- [19] Ariyabuddhiphongs, V., Marican, S. (2015). Big Five Personality Traits and Turnover Intention Among Thai Hotel Employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(4), 355-374.

- [20] Arnett, D.B., Laverie, D.A., McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- [21] Arvey, R.D., McCall, B.P., Bouchard, T.J., Taubman, P., Cavanaugh, M.A. (1994). Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values. *Personality and Individual Differences*, 17(1), 21-33.
- [22] Ashforth, B.E., Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- [23] Asiedu Gyensare, M., Enyonam Kumedzo, L., Sanda, A., Boso, N., (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337.
- [24] Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(2016), 54-64.
- [25] Atef, T.M., Al-Balushi, M. (2015). Entrepreneurship as a means for restructuring employment patterns. *Tourism and Hospitality Research*, 15(2), 73-90.
- [26] Athayde, R. (2009). Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 481-500.
- [27] Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M., Parker, G.G.C., Hay, M. (2001). Entrepreneurial intent among students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(2), 145-160.
- [28] Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- [29] Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2) 45-50.
- [30] Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

B

- [31] Babalola, M.T., Stouten, J., Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311-322.
- [32] Balabanova, E., Efendiev, A., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A. (2016). Job satisfaction, blat and intentions to leave among blue-collar employees in contemporary Russia. *Baltic Journal of Management*, 11(1), 21-43.
- [33] Ballinger, G.A., Schoorman, F.D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118-136.
- [34] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- [35] Barba-Sánchez V, Mitre-Aranda M, del Brío-González J (2022) The entrepreneurial intention of university students: an environmental perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100184.
- [36] Baron, R.A. (2000). Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been". *Journal of Business Venturing*, 15(1), 79-91.
- [37] Barringer, B.R., Bluedorn, A.C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- [38] Basit, G., Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian Journal of the Royal College of Nursing*, 25(2), 163-169.
- [39] Bass, B.M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York: Free Press.
- [40] Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36.
- [41] Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organisational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

- [42] Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- [43] Bayarçelik, E.B., Afacan Findikli, M. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 403-411.
- [44] Becherer, R.C., Maurer, J.G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behaviour among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28-36.
- [45] Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- [46] Bender, K.A., Roche, K. (2016). Self-employment and the paradox of the contented female worker. *Small Business Economics*, 47(2), 421-435.
- [47] Bennis, W. (1997). *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [48] Bennis, W. (1991). The Four Competences of Leadership, in Kolb, D., Rubin, I., Osland, J., *The Organizational Behavior Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [49] Bentley, T.A., Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M.P., Dale, A., Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the New Zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management*, 33(2), 351-360.
- [50] Bergmann, H., Hundt, C., Sternberg, R. (2016). What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups. *Small Business Economics*, 47(1), 53-76.
- [51] Beusch, P. (2014). A critical perspective on management control concepts. *European Accounting Association 37th Annual Congress*, Tallinn, Estonia, 21-23 May, 2014.
- [52] Bhal, K.T., Gulati, N. (2007). Pay Satisfaction of Software Professionals in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(3), 9-21.
- [53] Biegger, A., DeGeest, S., Schubert, M., Ausserhofer, D. (2016). The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses' job satisfaction and their intention to leave their current job. *Nursing Plus Open*, 2, 15-20.
- [54] Biggadike, R. (1979), The Risky Business of Diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), 103-111.
- [55] Biraglia, A., Kadile, V. (2017). The Role of Entrepreneurial Passion and Creativity in Developing Entrepreneurial Intentions: Insights from American Homebrewers. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 170-188.
- [56] Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intentions. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- [57] 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.
- [58] Blau, G.J., Boal, K.B. (1987a). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15(1), 115-127.
- [59] Blau, G.J., Boal, K.B. (1987b). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- [60] Bobbio, A., Manganelli, A.M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192.
- [61] Boldureanu, G., Ionescu, A.M., Bercu, A.-M., Bedrule-Grigoruță, M.V., Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship Education through Successful Entrepreneurial Models in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267.
- [62] Bolton, D.L., Lane, M.D. (2012). Individual Entrepreneurial Orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233.

- [63] Boselie, P., van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.
- [64] Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences* (Special Issue on Personality and Economics), 51(3), 222-230.
- [65] Brettel, M., Chomik, C., Flatten, T.C. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868-885.
- [66] Brimhall, K.C., Leeane, E., Michälle, L., Barak, E.M. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- [67] Brockhaus, R.H. (1982). The psychology of the entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton, and K.H. Vesper, eds., *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [68] Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- [69] Brown, S., Gray, D., McHardy, J., Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116(C), 361-378.
- [70] Burgelman, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- [71] Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- [72] Buttner, E.H., Gyskiewicz, N. (1993). Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical study using the Kirton adaption/innovation theory. *Journal of Small Business Management*, 31(1), 22-31.

C

- [73] Caillier, J.G. (2016). Linking Transformational Leadership to Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions in Public Agencies: The Mediating Role of Goal Clarity. *Administration & Society*, 48(7), 883-906.
- [74] Caird, S. (1991). Testing enterprise tendency in occupational groups. *British Journal of Management*, 2(4), 177-186.
- [75] Canning, E.A., Murphy, M.C., Emerson, K.T., Chatman, J.A., Dweck, C.S., Kray, L.J. (2020). Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642.
- [76] Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., McDonnell, J., (2003). Predicting hotel managers' turnover cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 649-679.
- [77] Carsrud, A., Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What do we Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- [78] Casson, M. (1995). *Entrepreneurship and business culture*. Studies in the Economics of Trust, Vol. 1. UK: Aldershot, Edward Elgar.
- [79] Chan, C., Ananthram, S. (2020). A neo-institutional perspective on ethical decision-making. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 227-262.
- [80] Chang, Y.-Y., Wannamakok, W., Kao, C.-P. (2022). Entrepreneurship education, academic major, and university students' social entrepreneurial intention: the perspective of Planned Behavior Theory. *Studies in Higher Education*, 47(11), 2204-2223.
- [81] Chen, Ch.F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- [82] Chen, L. (2015). Understanding it Entrepreneurial Intention: An Information Systems View. *Journal of Computer Information Systems*, 55(1), 2-12.
- [83] Chen, P.Y., Spector, P.E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177-184.

- [84] Chen, T.J., Wu, C.M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936.
- [85] Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200-1216.
- [86] Cheng, C., Liou, S. (2011). Intention to leave of Asian nurses in US hospitals: does cultural orientation matter? *Journal of Clinical Nursing*, 20(13-14), 2033-2042.
- [87] Cheung, M.F.Y., Wu, W.P. (2012). Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction, *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 65-81.
- [88] Chiaburu, D.S., Lorinkova, N.M., Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291-333.
- [89] Cho, S., Johanson, M.M., Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- [90] Cho, Y.-J., Song, H.-J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- [91] Chou, W.J., Sibley, C.G., Liu, J.H., Lin, T.T., Cheng, B.S. (2015). Paternalistic Leadership Profiles A Person-Centered Approach. *Group & Organization Management*, 40(5), 685-710.
- [92] Chow, S., Holden, R. (1997). Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust. *Journal of Management Issues*, 9(3), 275-298.
- [93] Chung, E.K., Jung, Y., Sohn, Y.W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89-97.
- [94] Ciavarella, M.A., Buchholtz, A.K., Riordan, C.M., Gatewood, R.D., Stokes, G.S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- [95] Çinar, O., Karcioğlu, F., Aslan, I. (2014). The relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 429-437.
- [96] Clark, A.E., (2001). What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics*, 8(2), 223-242.
- [97] Çolakoglu, N., Gözükar, I. (2016). A comparison study on personality traits based on the attitudes of university students toward entrepreneurship. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 133-140.
- [98] Collins, C.J., Hanges, P., Locke, E.A. (2004). The relationship of need for achievement to entrepreneurship: A meta-analysis. *Human Performance*, 17(1), 95-117.
- [99] Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- [100] Conley, S., You, S. (2021). School organizational factors relating to teachers' intentions to leave: A mediator model. *Current Psychology*, 40(1), 379-389.
- [101] Conner, M. (2020). Theory of Planned Behavior. In: G. Tenenbaum, R. C. Eklund (Eds.) *Handbook of Sport Psychology* (pp. 1-18), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- [102] Conroy, T., Weiler, S. (2016). Does gender matter for job creation? Business ownership and employment growth. *Small Business Economics*, 47(2), 397-419.
- [103] Cook, J., Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- [104] Coomber, B., Barriball, K.L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), 297-314.
- [105] Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

- [106] Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- [107] Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- [108] Crant, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- [109] Cunningham, J.B., Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.
- [110] Cunningham, J.B., MacGregor, J. (2000). Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591.
- [111] Cvijanović, J.M., Lazić, J., Nastasić, A. (2006). *Korporativna kultura i organizaciona struktura*. Beograd: Ekonomski institut.
- [112] Cvijanović, J.M. (2004). *Organizacione promene*. Beograd: Ekonomski institut.

D

- [113] Daft, R.L. (2005). *The leadership experience*. Mason, OH: Thompson.
- [114] Daily, C.M., Trevis, C.S., Dalton, D.R. (1999). Entrepreneurial ventures as an avenue to the top? Assessing the advancement of female CEOs and directors in the Inc. 100. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 19-32.
- [115] D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- [116] Dawley, D., Houghton, J.D., Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- [117] Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- [118] Dechawatanapaisal, D. (2018a). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness - turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(1), 43-62.
- [119] Dechawatanapaisal, D. (2018b). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148.
- [120] Delfgaauw, J. (2007). The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where. *Labour Economics*, 14(3), 299-317.
- [121] Delgado-Garcia, J.B., Rodriguez-Escudero, A.I., Martin-Cruz, N. (2012). Influence of Affective Traits on Entrepreneur's Goals and Satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 408-428.
- [122] DeMartino, R., Barbato, R., Jacques, P.H. (2006). Exploring the Career/Achievement and Personal Life Orientation Differences between Entrepreneurs and Nonentrepreneurs: The Impact of Sex and Dependents. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 350-368.
- [123] Demirtas, O., Akdogan, A.A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- [124] Deprez, J., Leroy, H., Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- [125] Diaz-Garcia, M.C., Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 261-283.
- [126] Dittrich, J.E., Couger, J.D., Zawacki, R.A. (1985). Perceptions of equity, job satisfaction, and intention to quit among data processing personnel. *Information & Management*, 9(2), 67-75.
- [127] Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- [128] Doh, J.P., Stumpf, S.A., Tymon Jr., W.G. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics*, 98, Supplement 1: Responsible Leadership, 85-100.

- [129] do Paço, A., Matos Ferreira, J., Raposo, M., Gouveia Rodrigues, R., Dinis, A. (2015). Entrepreneurial intentions: is education enough? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 57-75.
- [130] Do, Q.H., Tran, T.T. (2020). Examining the Influence of Age and Gender on Entrepreneurship in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 193-199.
- [131] Douglas, E.J., Fitzsimmons, J.R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- [132] Douglas, E.J., Shepherd, D.A. (2002). Self-employment as a career choice: attitudes, entrepreneurial intentions, and utility maximization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 81-90.
- [133] Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- [134] Duncan, W.J., Ginter, P.M., Rucks, A.C., Jacobs, T.D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21.
- [135] Dutta, D., Mishra, S.K., Budhwar, P. (in press). Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations, *IIMB Management Review* (2022), <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.10.002>
- [136] Dyck, B., Walker, K., Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: a look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line. *Journal of Cleaner Production*, 231(2), 1235-1247.

E

- [137] Ehrhart, M.G., Kuenzi, M. (2017). The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore and C. Semedo (eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, pp. 494-512.
- [138] Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- [139] Elia, G., Margherita, A. (2018). Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 61(2), 271-283.
- [140] Ellenbecker, C.H., Porell, F.W., Samia, L., Byleckie, J.J., Miburn, M. (2008). Predictors of home healthcare nurse retention. *Journal of Nurs Scholarship*, 40(2), 151-160.
- [141] Engelen, A., Flatten, T.C., Thalmann, J., Brettel, M. (2014). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732-752.
- [142] Ensley, M.D., Pearce, C.L., & Hmieleski, K.M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- [143] Ertürk, A. (2014). Influences of HR Practices, Social Exchange, and Trust on Turnover Intentions of Public IT Professionals. *Public Personnel Management*, 43(1), 140-175.
- [144] Espíritu-Olmos, R., Sastre-Castillo, M.A. (2015). Personality traits versus work values: Comparing psychological theories on entrepreneurial intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1595-1598.

F

- [145] Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H.H., LeFevre, A., Hong, M. (2010). Intention to Leave a Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support. *Administration in Social Work*, 34(4), 313-328.
- [146] Fatima, T., Bilal, A. R. (2019). Achieving SME performance through individual entrepreneurial orientation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(3), 399-411.
- [147] Fayolle, A., Gailly, B. (2008). From Craft to Science: Teaching Models and Learning Processes in Entrepreneurship Education. *Journal of European Industrial Training*, 32(7), 569-593.
- [148] Fayolle, A., Basso, O., Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 707-730.

- [149] Fayolle, A., Liñán, F., Moriano, J.A. (2014). Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 679-689.
- [150] Fayolle, A., Liñán, F. (2014). The future of research on entrepreneurial intentions. *Journal of Business Research*, 67(5), 663-666.
- [151] Felfe, J., Yan, W., Six, B. (2008). The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 211-237.
- [152] Feola, R., Vesci, M., Botti, A., Parente, R. (2019). The Determinants of Entrepreneurial Intention of Young Researchers: Combining the Theory of Planned Behavior with the Triple Helix Model. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1424-1443.
- [153] Feranita, N.V., Nugraha, A., Sukoco, S.A. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425.
- [154] Frank, H., Lueger, M., Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 19(3), 227-251.

G

- [155] Galup, S.D., Klein, G., Jiang, J.J. (2008). The impact of job characteristics on employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 48(4), 58-68.
- [156] Gao, R., Murphy, W.H., Anderson, R.E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110(C), 237-245.
- [157] Garavan, T.N., Carbery, R. (2007). Managing intentionally created communities of practice for knowledge sourcing across organizational boundaries Insights on the role of the CoP manager Department of Personnel and Employment The Learning Organization. *The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management*, 14(1), 34-49.
- [158] Garcia-Morales, V.J., Bolivar-Ramos, M.T., Martin-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468-1477.
- [159] García-Rodríguez, F.J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., Mamour Sene, P. (2015). Entrepreneurial intentions in diverse development contexts: a cross-cultural comparison between Senegal and Spain. *International Entrepreneurship Management Journal*, 11(3), 511-527.
- [160] Gartner, W.B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-68.
- [161] Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J., Katz, J. (1994). Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-9.
- [162] Gast, J., Werner, A., Kraus, S. (2017). Antecedents of the small firm effect: the role of knowledge spillover and blocked mobility for employee entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 277-297.
- [163] Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R., Zúñiga, F. (2019). Factors Associated With Care Workers' Intention to Leave Employment in Nursing Homes: A Secondary Data Analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology*, 38(11), 1537-1563.
- [164] Gawke, J.C., Gorgievski, M.J., Bakker, A.B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100(June 2017), 88-100.
- [165] Geldhof, G.J., Malin, H., Johnson, S.K., Porter, T., Bronk, K.C., Weiner, M.B., Agans, J.P., Mueller, M.K., Hunt, D., Colby, A., Lerner, R.M., Damon, W. (2014). Entrepreneurship in young adults: Initial findings from the young entrepreneurs study. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 35(5), 410-421.
- [166] Ghapanchi, A.H., Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.

- [167] Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
- [168] Gibson, D., Petrosko, J. (2014). Trust in leader and its effect on job satisfaction and intent to leave in a healthcare setting. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(3), 3-19.
- [169] Gieure, C., Benavides-Espinosa, M.d.M., Roig-Dobón, S. (2020). The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior. *Journal of Business Research*, 112, 541-548.
- [170] Goldberg, L.R. (1981). Language and Individual Differences: The Search for Universals in Personality Lexicons, in *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 2. Ed. L. Wheeler. Beverly Hills, CA: Sage, 141-165.
- [171] Goldberg, L.R. (1990). An Alternative 'Description of Personality': The Big Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- [172] Goldsmith, R.E., Kerr, J.R. (1991). Entrepreneurship and adaption-innovation theory. *Technovation*, 11(6), 373-382.
- [173] Green, A.E., Miller, E.A., Aarons, G.A. (2013). Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Journal*, 49(4), 373-379.
- [174] Groșanu, A., Bota-Avram, C., Răchișan, P.R., Vesselinov, R., Tiron-Tudor, A. (2015). The Influence of Country-Level Governance on Business Environment and Entrepreneurship: a Global Perspective. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 60-75.
- [175] Grover, V., Tseng, S.-L., Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639.
- [176] Grubić Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*. Novi Sad: AB Print.
- [177] Guchait, P., Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- [178] Gündoğdu, M.Ç. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *International Conference on Leadership, Innovation and Technology Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41(2012), 296-303.
- [179] Gupta, V.K., Gupta, A. (2015). Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27.
- [180] Gürol, Y., Atsan, N. (2006). Entrepreneurial characteristics amongst university students: Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education and Training*, 48(1), 25-38.
- [181] Gurrieri, A.R. (2013). Networking entrepreneurs. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 193-204.

H

- [182] Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., Ahmad, A. (in press). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: the underlying effects of readiness for change, *Journal of Business Research* (2022), doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113396>
- [183] Haider, S.A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulouva, P., Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person-organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100265.
- [184] Handayati, P., Wulandari, D., Soetjipto, B.E., Wibowo, A., Narmaditya, B.S. (2020). Does entrepreneurship education promote vocational students' entrepreneurial mindset? *Heliyon*, 6(11), e05426.
- [185] Handy, C.B. (1985). *Understanding Organizations*, 3rd ed., Harmondsworth, Penguin Books.
- [186] Harden, G., Boakye, K.G., Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.

- [187] Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547.
- [188] Hartog, D.N., Van Muijen, J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70(1), 19-35.
- [189] Hassan, A., Anwar, I., Saleem, I., Islam, K.M.B., Hussain, S.A. (2021). Individual entrepreneurial orientation, entrepreneurship education and entrepreneurial intention: The mediating role of entrepreneurial motivations. *Industry and Higher Education*, 35(4), 403-418.
- [190] Hatak, I., Harms, R., Fink, M. (2015). Age, job identification, and entrepreneurial intention. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 38-53.
- [191] Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- [192] Hechavarria, D.M., Terjesen, S.A., Ingram, A.E., Renko, M., Justo, R., Elam, A. (2017). Taking care of business: the impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Business Economics*, 48(1), 225-157.
- [193] Heidari, S., Parizad, N., Goli, R., Mam-Qaderi, M., Hassanpour, A. (2022). Job satisfaction and its relationship with burnout among nurses working in COVID-19 wards: A descriptive correlational study. *Annals of Medicine and Surgery*, 82(1), 104591.
- [194] Hemdi, M.A., Nasurdin, A.M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42.
- [195] Hinduan, Z.R., Wilson-Evered, E., Moss, S., Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59-78.
- [196] Hisrich, R.D., Langan-Fox, J., Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice. A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575-589.
- [197] Hisrich, R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2008). *Poduzetništvo*, sedmo izdanje, Zagreb: Mate.
- [198] Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- [199] Hmieleski, K.M., Lerner, D.A. (2016). The Dark Triad and Nascent Entrepreneurship: An Examination of Unproductive versus Productive Entrepreneurial Motives. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 7-32.
- [200] Hockerts, K. (2017). Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 105-130.
- [201] Hofmann, D.A., Jones, L.M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522.
- [202] Hofstede, G. (1984). National cultures and corporate cultures. In L.A. Samovar, R.E. Porter (Eds.), *Communication Between Cultures*. Belmont, CA: Wadsworth.
- [203] Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Abridged Edition, Sage: Newbury Park.
- [204] Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- [205] Hollingworth, D., Valentine, S. (2014). Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(6), 629-651.
- [206] Hoppe, M. (2016). Policy and entrepreneurship education. *Small Business Economics*, 46(1), 13-29.
- [207] Hormiga, E., Hancock, C., Valls-Pasola, J. (2013). The relationship between employee propensity to innovate and their decision to create a company. *Management Decision*, 51(5), 938-953.
- [208] Hornsby, J., Peña-Legazque, I., Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 295-305.

- [209] House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt, L.L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge*, (pp. 189-217). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- [210] House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [211] House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Falkus, S.A. and Ashkanasy, N.M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In W. H. Mobley, M. J. Gessner and V. Arnold (Ed.), *Advances in Global Leadership* 2 ed. (171-233) Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- [212] House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- [213] Houshmand, M., O'Reilly, J.O., Robinson, S., Wolf, A. (2012). Escaping bullying: The simultaneous impact of individual and unit-level bullying on turnover intentions. *Human Relations*, 65(7), 901-918.
- [214] Howell, J.M., Neufeld, D.J., & Avolio, B.J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- [215] Hsu, D.K., Shinnar, R.S., Powell, B.C., Coffey, B.S. (2017). Intentions to reenter venture creation: The effect of entrepreneurial experience and organizational climate. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(8), 928-948.
- [216] Huang, H.T., Lin, C.P. (2019). Assessing ethical efficacy, workplace incivility, and turnover intention: a moderated-mediation model. *Review of Managerial Science*, 13(1), pages 33-56.
- [217] Hughes, K. (2003). Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work & Organization*, 10(4), 433-454.
- [218] Hulin, C.L., Judge, T.A. (2003). Job attitudes. In: I.B. Weiner (series ed.), W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (vol. eds.), *Handbook of Psychology*, vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, pp. 255-276.
- [219] Huyghe, A., Knockaert, M. (2015). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 138-160.
- [220] Hwang, J., Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review*, 56(1), 73-80.
- [221] Hyytinen, A., Ilmakunnas, P. (2007). Entrepreneurial Aspirations: Another Form of Job Search? *Small Business Economics*, 29(1-2), 63-80.

I

- [222] Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- [223] Islam, T., Khan, S.R., Ahmad, U.N.U., Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader - member exchange quality: The way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *The Learning Organization*, 20(4/5), 322-337.
- [224] Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*, 6th Edition, New York: McGraw-Hill.

J

- [225] Jain, R., Ali, S.W. (2013). A Review of facilitators, barriers and gateways to entrepreneurship: Directions for future research. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 122-163.
- [226] Jain, R., Ali, S.W. (2012). Personal Characteristics of Indian Entrepreneurs and Intrapreneurs An Empirical Study. *Management and Labour Studies*, 37(4), 295-322.
- [227] Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- [228] Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.
- [229] Javidan, M., House, R.J., Dorfman, P.W. (2004). A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.), *Culture*,

Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies (29-48). Thousand Oaks, CA: Sage.

- [230] Jiang, H., Shen, H. (2018). Supportive organizational environment, work-life enrichment, trust and turnover intention: A national survey of PRSA membership. *Public Relations Review*, 44(5), 681-689.
- [231] Jin, M.H., McDonald, B., Park, J. (2018). Person-Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- [232] Jones, G.R., Butler, J.E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- [233] Joo, B.K., Hahn, H.J., Peterson, S.L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116-130.
- [234] Judge, T.A., Church, A.H. (2000). Job Satisfaction: Research and Practice, in: C.L. Cooper, E.A. Locke (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, Oxford, UK: Blackwell, pp. 166-198.

K

- [235] Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A.M., Pihlajasaari, P., Feldt, T. (2018). Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707-723.
- [236] Karabulut, A.T. (2016). Personality Traits on Entrepreneurial Intention. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 12-21.
- [237] Karimi, S. (2019). The role of entrepreneurial passion in the formation of students' entrepreneurial intentions. *Applied Economics*, 53(3), 331-344.
- [238] Kashyap, V., Rangnekar, S. (2016a). The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*, 17(3), 64S-75S.
- [239] Kashyap, V., Rangnekar, S. (2016b). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- [240] Kaur Bagga, S., Gera, S., Haque, S.N. (in press). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- [241] Kautonen, T., Luoto, S., Tornikoski, E.T. (2010). Influence of work history on entrepreneurial intentions in 'prime age' and 'third age': A preliminary study. *International Small Business Journal*, 28(6), 583-601.
- [242] Kaya, N. (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. 11th International Strategic Management Conference 2015, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(2015), 662-668.
- [243] Kazanjian, R.K., Drazin, R., Glynn, M.A. (2017). Implementing Strategies for Corporate Entrepreneurship: A Knowledge-Based Perspective. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp and D.L. Sexton (eds.), *Strategic Entrepreneurship*.
- [244] Kean, R.C., Van Zandt, S., Maupin, W. (2008). Successful Aging: The Older Entrepreneur. *Journal of Women & Aging*, 5(1), 25-42.
- [245] Kerdngern, N., Thanitbenjasith, P. (2017). Influence of contemporary leadership on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study of the construction industry in Thailand. *International Journal of Engineering Business Management*, 9(4), 1-8.
- [246] Ketprapakorn, N., Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32(July), 638-654.
- [247] Khotin, L. (2016). Old and New Entrepreneurs in Today's Russia. *Problems of Post-Communism*, 43(1), 49-57.

- [248] Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- [249] Kiersch, C.E., Byrne, Z.S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
- [250] Kim, W.G., Leong, J.K. Lee, Z.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *Hospitality Management*, 24, 171-193.
- [251] Kinicki, A., Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: key concepts, skills and best practices*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- [252] Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- [253] Kitapçı, H., Çakar, N.D., Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit. *Electronic Journal of Social Sciences*, 3(12), 33-41.
- [254] Klärner, P., Treffers, T., Picot, A. (2013). How companies motivate entrepreneurial employees: the case of organizational spin-alongs. *Journal of Business Economics*, 83(4), 319-355.
- [255] Knorr, H., Garzón, D., Martínez, D. (2011). Motivations and differences upon reconciling professional and personal life: an empirical study of businesswomen and businessmen in the Valencian Community. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(3), 391-412.
- [256] Koe, W.L. (2016). The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 2-11.
- [257] Koo, B., Lee, E.-S. (2021). The taming of Machiavellians: Differentiated transformational leadership effects on Machiavellians' organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 1-18.
- [258] Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment, and the startup process - A configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23-42.
- [259] Kraus, S., Breier, M., Jones, P., Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1247-1268.
- [260] Kristensen, N., Westergaard-Nielsen, N. (2004). Does low job satisfaction lead to job mobility? Institute for the Study of Labor, IZA Discussion Paper No.1026
- [261] Krueger, N.F.Jr., Carsrud, A.L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship and Regional Development: An International Journal*, 5(4), 315-330.
- [262] Krueger, N.F.Jr., Reilly, M.D., Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- [263] Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37-47.
- [264] Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Bishop, J.W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- [265] Kuratko, D.F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 13(4), 1-11.
- [266] Kuratko, D.F., Morris, M.H., Covin, J.G. (2015). Corporate Entrepreneurship. In C. L. Cooper, M. H. Morris and D. F. Kuratko (eds.). *Wiley Encyclopedia of Management*.
- [267] Kurtulus, F.A., Kruse, D., Blasi, J. (2011). Worker Attitudes towards Employee Ownership, Profit Sharing and Variable Pay. *UMASS Amherst Economics Working Papers 2011-15*, University of Massachusetts Amherst, Department of Economics.
- [268] Kuvačić, N. (2005). *Poduzetnička biblija - drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Split: Beretin d.o.o.
- [269] Kwong, C., Thompson, P. (2016). The When and Why: Student Entrepreneurial Aspirations. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 299-318.

L

- [270] Labrague, L., McEnroe Petite, D.M., Tsaras, K., Cruz, J.P., Colet, P.C., Gloe, D.S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403-408.
- [271] Lachman, R. (1980). Toward measurement of entrepreneurial tendencies. *Management International Review*, 20(2), 108-116.
- [272] Lai, F.Y., Lu, S.C., Lin, C.C., Lee, Y.C. (2018). The Doctrine of the Mean: Workplace Relationships and Turnover Intention. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(1), 84-96.
- [273] Laschinger, H.K.S., Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6-13.
- [274] Lavelle, B.A. (2019). Entrepreneurship Education's Impact on Entrepreneurial Intention Using the Theory of Planned Behavior: Evidence From Chinese Vocational College Students. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(1), 30-51.
- [275] Lee, L., Wong, P.K., Foo, M.D., Leung, A. (2011). Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 124-136.
- [276] Lee, T.W., Maurer, S.D. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 11(4), 493-513.
- [277] Lee, T.W., Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- [278] Leitch, C.M., Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- [279] Leone, C., Bruyneel, L., Anderson, J.E., Murrells, T., Dussault, G., Jesus, E.H., Sermeus, W., Aiken, L., Rafferty, A.M. (2015). Work environment issues and intention-to-leave in Portuguese nurses: A cross-sectional study. *Health Policy*, 119(12), 1584-1592.
- [280] Leppel, K. (2016). The incidence of self-employment by sexual orientation. *Small Business Economics*, 46(3), 347-363.
- [281] Letsie, T.M. (2017). Antecedents of intrapreneurship practice among public hospital unit nurse managers. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7(2017), 126-135.
- [282] Leutner, F., Ahmetoglu, G., Chamorro-Premuzic, T. (2014). Assessing individual differences in entrepreneurial potential and success. *Personality and Individual Differences*, 60, April 2014, S26-S27.
- [283] Leutner, F., Ahmetoglu, G., Akhtar, R., Chamorro-Premuzic, T. (2014). The relationship between the entrepreneurial personality and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 63, June 2014, 58-63.
- [284] Liang, J., Wang, H., Lazear, E.P. (2018). Demographics and Entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, 126(S1), S140-S196.
- [285] Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- [286] Lin, C.P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823-840.
- [287] Liñán, F., Chen, Y.W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- [288] Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 2004(3), 11-35.
- [289] Liñán, F. (2008). Skill and value perceptions: how do they affect entrepreneurial intentions? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 257-272.
- [290] Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J.C., Rueda-Cantuche, J.M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 195-218.
- [291] Liñán, F., Urbano, D., Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 23(3-4), 187-215.

- [292] Liu, C.M., Chiu, C.K. (2020). Modeling turnover intention and job performance: the moderation of perceived benevolent climate. *Review of Managerial Science*, 14(3), 611-631
- [293] Liu, C.M., Lin, C.P. (2018). Assessing the effects of responsible leadership and ethical conflict on behavioral intention. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1003-1024.
- [294] Liu, Y., Loi, R., Ngo, H. (2020). Linking organizational social exchange to intention to leave: Does normative commitment matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1663-1683.
- [295] Lloyd, K.J., Boer, D., Keller, J.W., Voelpel, S. (2015). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509-524.
- [296] Loi, R., Mao, Y., Ngo, H. (2009). Linking Leader - Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401-422.
- [297] Luca, M.R., Cazan, A.M., Tomulescu, D. (2013). Entrepreneurial personality in higher education. 3rd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(2013), 1045-1049.
- [298] Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- [299] Luthans, F., Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- [300] Luthans, F., Zhu, W., Avolio, B.J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- [301] Lüthje, C., Franke, N. (2003). The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.
- [302] Lyon, D., Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-85.

M

- [303] Macintosh, E.W., Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- [304] MacKenzie, S.B., Podsakoff, Ph.M., Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- [305] Maheshwari, G., Kha, K.L., Arokiasamy, A.R.A. (2022). Factors affecting students' entrepreneurial intentions: a systematic review (2005-2022) for future directions in theory and practice. *Management Review Quarterly* (2022). <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00289-2>
- [306] Maier, Ch., Laumer, S., Eckhardt, A., Weitzel, T. (2013). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. *Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 193-207.
- [307] Malebana, M.J. (2017). Knowledge of entrepreneurial support and entrepreneurial intention in the rural provinces of South Africa. *Development Southern Africa*, 34(1), 74-89.
- [308] Mali, P., Kuzmanović, B., Nikolić, M., Mitić, S., Terek Stojanović, E. (2020). The influence of organizational culture on the entrepreneurial intentions of employed persons: the Serbian case. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25(4), 753-791.
- [309] Mali, P., Kuzmanović, B., Nikolić, M., Mitić, S., Terek Stojanović, E. (2019). Model of leadership and entrepreneurial intentions among employed persons. *International Journal of Simulation Modeling*, 18(3), 385-396.
- [310] Mali, P., Kuzmanović, B., Nikolić, M., Mitić, S., Terek Stojanović, E. (2021). The impact of control variables on entrepreneurial intentions among employed persons. *The European Journal of Applied Economics*, 18(2), 127-145.
- [311] Mali, P., Mitić, S., Kuzmanović, B., Nikolić, M. (2020). Organizational Financial Performance and Entrepreneurial Intentions Among Employed Persons. *Proceedings of the 25th International*

- Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. 19th May, 2020, Subotica, Republic of Serbia, pp. 67-74.
- [312] Mali, P., Terek Stojanović, E., Nikolić, M. (2019). Organizational Commitment and Entrepreneurial Intentions Among Employed Persons: Serbian Case. In: Orăștean R., Ogorean C., Mărginean S.C. (Eds) *International Economic Conference of Sibiu IECS 2019: Organizations and Performance in a Complex World IECS 2019*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. (pp. 121-132).
 - [313] Mali, P., Kuzmanović, B., Nikolić, M., Terek Stojanović, E., Mitić, S. (2019). Trust at Work and Entrepreneurial Intentions Among Employed Persons in Organizations in Serbia. In: Prostean G., Lavios Villahoz J., Brancu L., Bakacsi G. (Eds) *International Symposium in Management Innovation for Sustainable Management and Entrepreneurship SIM 2019: Innovation in Sustainable Management and Entrepreneurship*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. (pp. 81-93).
 - [314] Mallon, M., Cohen, L. (2001). Time for a change? Women's accounts of their move from organizational careers to self-employment. *British Journal of Management*, 12(3), 217-230.
 - [315] Markman, G.D., Baron, R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
 - [316] Marshall, D.R., Gigliotti, R. (2018). Bound for entrepreneurship? A career-theoretical perspective on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 287-303.
 - [317] Martins, I., Perez, J.P. (2020). Testing mediating effects of individual entrepreneurial orientation on the relation between close environmental factors and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 771-791.
 - [318] Martins, N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of Manpower*, 23(8), 754-769.
 - [319] Mathieu, C., St-Jean, E. (2013). Entrepreneurial personality: The role of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 527-531.
 - [320] Mathieu, J.E., Zajac, D.M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
 - [321] Marques, C.S., Marques, C.P., Ferreira, J.J.M., Ferreira, F.A.F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 733-748.
 - [322] Marques, C.S., Valente, S., Lages, M. (2018). The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: An application in the health care sector. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 696-706.
 - [323] Mayer, R.C., Davis, J. H., Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
 - [324] Mayfield, J., Mayfield, M. (2016). The Diffusion Process of Strategic Motivating Language: An Examination of the Internal Organizational Environment and Emergent Properties. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 368-392.
 - [325] McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.
 - [326] McInerney, D.M., Ganotice, F.A., King, R.B., Marsh, H.W., Morin, J.S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11-23.
 - [327] McMullen, J.S., Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
 - [328] Mc Shane, S.L., Von Glinow, M.A. (2003). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
 - [329] Merriman, K.K., Schmidt, S.M., Dunlap-Hinkler, D. (2007). Profiling virtual employees: The impact of managing virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(6), 6-15.
 - [330] Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
 - [331] Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H., Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.

- [332] Mihailović, D., Ristić, S. (2009). Organizaciono ponašanje. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [333] Miller, D. (2015). A Downside to the Entrepreneurial Personality? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(1), 1-8.
- [334] Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- [335] Minarcine, S., Shaw, C. (2016). Motivations for entrepreneurship. *International Journal of the Academic Business World*, 10(2), 47-56.
- [336] Miner, J.B., Raju, N.S. (2004). Risk propensity differences between managers and entrepreneurs and between low and high growth entrepreneurs: A reply in a more conservative vein. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 3-13.
- [337] Minola, T., Criaco, G., Obschonka, M. (2016). Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*, 46(2), 187-213.
- [338] Miralles, F., Giones, F., Riverola, C. (2016). Evaluating the impact of prior experience in entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 791-813.
- [339] Miralles, F., Giones, F., Gozun, B. (2017). Does direct experience matter? Examining the consequences of current entrepreneurial behavior on entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 881-903.
- [340] Mohedano-Suanes, A., Benitez, D.G. (2018). Intrapreneurs: Characteristics and Behavior. (pp. 109-119), In: Tur Porcar A., Ribeiro Soriano D. (eds) *Inside the Mind of the Entrepreneur. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
- [341] Monsen, E., Boss, R.W. (2009). The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 71-104.
- [342] Moreno-Casado, H., Leo, F.M., López-Gajardo, M.A., García-Calvo, T., Cuevas, R., Pulido, J.J. (2022). Teacher leadership and students' psychological needs: A multilevel approach. *Teaching and Teacher Education*, 116(3), 103763.
- [343] Moriano, J.A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., Zarafshani, K. (2012). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162-185.
- [344] Morse, C.W. (1986). The delusion of intrapreneurship. *Long Range Planning*, 19(6), 92-95.
- [345] Mourmant, G., Gallivan, M.J., Kalika, M. (2009). Another road to IT turnover: the entrepreneurial path. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 498-521.
- [346] Mueller, S.L., Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- [347] Mulki, J.P., Jaramillo, J.F., Locander, W.B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal - and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- [348] Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M.J., Vos-Saz, A. (2015). Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 473-492.
- [349] Musara, M., Nieuwenhuizen, C. (2020). Informal sector entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation and the emergence of entrepreneurial leadership. *Africa Journal of Management*, 6(3), 194-213.

N

- [350] Naito, M., Suzuki, N., Shimazu, A., Yatabe, N., Takaesu, Y., Watanabe, T., Hanioka, T. (2022). Job Satisfaction and Perceived Importance of Oral Medicine Amongst Dentists. *International Dental Journal*, 72(2), 154-160.
- [351] Naqshbandi, M.M., Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133(C), 156-167.

- [352] Naqvi, S.M.M.R., Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1), 60-75.
- [353] Naveed, R.T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., Al-Swidi, A.K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
- [354] Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 567-579.
- [355] Ngo, H., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- [356] Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., Terek, E., (2013). The impact of internal communication on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565.
- [357] Nikulina, O., Zilberova, I., Novoselova, I. (2022). Formation of organizational behavior within the management system of business structures of the transportation industry. X International Scientific Siberian Transport Forum. *Transportation Research Procedia*, 63(2022), 541-547.
- [358] Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Beograd: Data Status.

O

- [359] Obschonka, M., Silbereisen, R.K., Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 63-72.
- [360] Obschonka, M., Stuetzer, M. (2017). Integrating psychological approaches to entrepreneurship: the Entrepreneurial Personality System (EPS). *Small Business Economics*, 49(1), 203-231.
- [361] Ohana, M., Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28(6), 441-454.
- [362] O'Neill, J.W., Harrison, M.M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., Crouter, A.C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.
- [363] Oxford English Dictionary (2013). United Kingdom: Oxford University Press.

P

- [364] Pacanowsky, M., O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 115-130.
- [365] Palanski, M., Avey, J.B., Jirapom, N. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 135-146.
- [366] Panchamia, J., Pestonjee, D.M. (2017). Impact of Cultural Ethos and Structural Organicity on Turnover Intention: Evidence from the Indian Pharmaceutical Industry. *Metamorphosis*, 16(1), 33-44.
- [367] Paray, Z.A., Kumar, S. (2020). Does entrepreneurship education influence entrepreneurial intention among students in HEI's? *Journal of International Education in Business*, 13(1), 55-72.
- [368] Paul, J., Shrivatava, A. (2016). Do young managers in a developing country have stronger entrepreneurial intentions? Theory and debate. *International Business Review*, 25(6), 1197-1210.
- [369] Perenyi, A., Zolin, R., Maritz, A. (2018). The perceptions of Australian senior entrepreneurs on the drivers of their entrepreneurial activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 81-103.

- [370] Pérez-Fernández, H., Cacciotti, G., Martín-Cruz, N., Delgado-García, J.B. (2022). Are interactions between need for achievement and social networks the driving force behind entrepreneurial Intention? A trait activation story. *Journal of Business Research*, 149(C), 65-76.
- [371] Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., Benito Osorio, D. (2012). Women in business: entrepreneurship, ethics and efficiency. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 343-354.
- [372] Peters, T.J., Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- [373] Petković, M., Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje - novi koncept vođenja preduzeća*, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- [374] Pfeifer, S., Šarlija, N., Zekić Sušac, M. (2016). Shaping the Entrepreneurial Mindset: Entrepreneurial Intentions of Business Students in Croatia. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 102-117.
- [375] Pierre, A., Jones, B.F., Kim, J.D., Miranda, J. (2020). Age and High-Growth Entrepreneurship. *American Economic Review: Insights*, 2(1), 65-82.
- [376] Pinchot, D. III. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneurs*. New York: Harper and Row.
- [377] Podsakoff, Ph.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 behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- [378] Podsakoff, Ph.M., Todor, W.D., Grover, R.A., Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- [379] Podsakoff, Ph.M., Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- [380] Poggesi, S., Mari, M., De Vita, L. (2016). What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 735-764.
- [381] Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-324.
- [382] Porter, L.W., Steers, R.W. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- [383] Pravichai, S., Ariyabuddhipongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3), 253-272.

Q

- [384] Qalati, S.A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M.L., Khaskheli, M.B. (in press). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.

R

- [385] Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- [386] Rajković, J., Nikolić, M., Čočalo, D., Terek, E., Kovačić, S. (2020). National culture and the entrepreneurial intentions of students in Serbia. *Journal for East European Management Studies*, 25(1), 105-141.
- [387] Rajković, J., Poštin, J., Konjikušić, M., Jagodić Rusić, A., Stojković, H., Nikolić, M. (2021). The Enterprise Potential, Individual Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Intentions of Students in Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 18(1), 106-125.
- [388] Randall, D.M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- [389] Rauch, A., Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a metaanalysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 16(4), 353-85.

- [390] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- [391] Razavi, S.H., Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792.
- [392] Reina, D.S., Reina, M.L. (2010). *Rebuilding Trust in the Workplace: Seven Steps to Renew Confidence, Commitment, and Energy*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- [393] Reynolds, P.D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: data collection design and implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- [394] Ribando, S.J., Evans, L. (2015). Change Happens: Assessing the Initial Impact of a University Consolidation on Faculty. *Public Personnel Management*, 44(1), 99-119.
- [395] Robbins, N.E. (1986). Entrepreneurial assessment: Characteristics which differentiate entrepreneurs, intrapreneurs and managers. Doctoral Dissertation, University of Minnesota, St. Paul, MN.
- [396] Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacio ponašanje*, 12th Edition. Zagreb: Mate d.o.o.
- [397] Roberts Callister, R. (2006). The Impact of Gender and Department Climate on Job Satisfaction and Intentions to Quit for Faculty in Science and Engineering Fields. *The Journal of Technology Transfer*, 31(3), 367-375.
- [398] Robinson, S., Stubberud, H.A. (2014). Elements of entrepreneurial orientation and their relationship to entrepreneurial intent. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 1-12.
- [399] Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C., Hunt, H.K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(4), 13-31.
- [400] Robson, A., Robson, F. (2016). Investigation of nurses' intention to leave: a study of a sample of UK nurses. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 154-173.
- [401] Ronstadt, R.C. (1984). *Entrepreneurship*, Dover, MA: Lord Publishing Co.
- [402] Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15(3), e00234.
- [403] Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- [404] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- [405] Roy, R., Akhtar, F., Das, N. (2017). Entrepreneurial intention among science & technology students in India: extending the theory of planned behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1013-1041.
- [406] Roy, A., van der Weijden, T., de Vries, N. (2017). Relationships of work characteristics to job satisfaction, turnover intention, and burnout among doctors in the district public-private mixed health system of Bangladesh. *BMC Health Services Research*, 17(1), 421.
- [407] Rubel, M.R., Kee, D.M., Quah, C.H., Rimi, N.N. (2017). Ethical Climate and Employee Turnover Intention in the Ready - Made Garment Industry of Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(2), 61-73.
- [408] Ruiz, P., Ruiz, C., Martinez, R. (2011). Improving the “Leader–Follower” Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.
- [409] Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 114-129.

S

- [410] Saboe, K.N., Taing, M.U., Way, J.D., Johnson, R.E. (2015). Examining the Unique Mediators That Underlie the Effects of Different Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 175-186.

- [411] Sahu, S., Pathardikar, A., Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99.
- [412] Sahut, J.M., Gharbi, S., Mili, M. (2015). Identifying factors key to encouraging entrepreneurial intentions among seniors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 252-264.
- [413] Sajfert, D., Nikolić, M., Vukonjanski, J., Terek, E., Vulović, M. (2017). The impact of leaders' ethical behavior on certain individual and organizational effects: the Serbian case. *Journal for East European Management Studies*, 22(4), 444-483.
- [414] Sajfert, Z., Adžić, S. Cvijanović, J.M. (2012). *Korporativno liderstvo*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [415] Sajfert, Z., Čockalo, D. (2018). *Preduzetništvo - izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".
- [416] Sanjeev, M.A. (2017). Impact of Individual and Employment Variable on Job Satisfaction & Turnover Intention among Sales and Marketing Professionals. *Procedia Computer Science*, 122, 55-62.
- [417] Santos, F.J., Roomi, M.A., Liñán, F. (2016). About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 49-66.
- [418] Saraf, N. (2015). What Determines Entrepreneurial Intention in India? *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 39-55.
- [419] Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- [420] Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [421] Schindler, P.L., Thomas, C.C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.
- [422] Schlaegel, C., Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332.
- [423] Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship, in C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp. 209-223, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [424] Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- [425] Schumpeter J.A. (1965). Economic Theory and Entrepreneurial History. In: H.G. Aitken (ed.) *Explorations in enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [426] Sexton, D.L., Bowman-Upton, N.B. (1986). Validation of personality index: Comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students and business students. In R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, and K. Vesper, eds., *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- [427] Shadicki, D.P., Folger, R., Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.
- [428] Shamir, B., Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- [429] Shapero, A. (1975). *Entrepreneurship and Economic Development*, Wisconsin: Project ISEED, LTD, The Center for Venture Management.
- [430] Shapero, A., Sokol, L. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [431] Sharma, S., Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 120(C), 102774.
- [432] Shaver, K.G., Scott, L.R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 23-45.
- [433] Sherman, K.E., Kennedy, D.M., Woodard, M.S., McComb, S.A. (2012). Examining the "Exchange" in Leader-Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 407-423.

- [434] Shi, Y., Yuan, T., Bell, R., Wang, J. (2020). Investigating the Relationship Between Creativity and Entrepreneurial Intention: The Moderating Role of Creativity in the Theory of Planned Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1209.
- [435] Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.
- [436] Shinnar, R.S., Giacomini, O., Janssen, F. (2012). Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 465-493.
- [437] Shinnar, R.S., Young, C. (2008). Hispanic immigrant entrepreneurs in the Las Vegas metropolitan area: Motivations for entry into and outcomes of self-employment. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 242-262.
- [438] Shneor, R., Metin Camgöz, S., Bayhan Karapinar, P. (2013). The interaction between culture and sex in the formation of entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 25(9-10), 781-803.
- [439] Silva, P., (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- [440] Simons, T.L., Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- [441] Sims, R.R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport, Conn: Greenwood Publishing Group.
- [442] Singh, R., Fouad, N.A., Fitzpatrick, M.E., Liu, J.L., Cappaert, K.J., Figueredo, C. (2013). Stemming the tide: Predicting women engineers' intentions to leave. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 281-294.
- [443] Siu, W., Lo, E.S. (2013). Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 147-173.
- [444] Smith, L., Rees, P., Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56(October 2016), 191-204.
- [445] Smith, N.R., Miner, J.B. (1985). Motivational considerations in the success of technologically innovative entrepreneurs: Extended sample findings. In J. Hornaday, E. Shile, J. Timmons, and K. Vesper, eds., *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- [446] Sorgner, A., Fritsch, M. (2018). Entrepreneurial career paths: occupational context and the propensity to become self-employed. *Small Business Economics*, 51(1), 129-152.
- [447] 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.
- [448] Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- [449] Stewart, W.H., Roth, P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-153.
- [450] Stewart, W.H., Roth, P.L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: A response to Miner and Raju (2004) concerning entrepreneurial risk propensity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 14-21.
- [451] Stewart, Jr.W.H., Roth, Ph.L. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- [452] Stewart, Jr.W.H., Watson, W.E., Carland, J.C., Carland, J.W. (1999). A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing* 14(2), 189-214.
- [453] Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- [454] Suar, D., Tewari, H.R., Chaturvedi, K.R. (2006). Subordinates' Perception of Leadership Styles and Their Work Behaviour. *Psychology and Developing Societies*, 18(1), 95-114.
- [455] Swail, J., Down, S., Kautonen, T. (2014). Examining the effect of 'entre-tainment' as a cultural influence on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 32(8), 859-875.

T

- [456] Tan, J.J., Litschert, R.J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- [457] Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H., Yang, X., Li, J. (2015). The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 397-410.
- [458] Tao, H., Ellenbecker, C.H., Wang, Y., Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and nintention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(2), 140-148.
- [459] Taştan, S.B., Güçel, C. (2014). Explaining intrapreneurial behaviors of employees with perceived organizational climate and testing the mediating role of organizational identification: A research study among employees of Turkish innovative firms. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 862-871.
- [460] Tatarko, A., Schmidt, P. (2016). Individual social capital and the implementation of entrepreneurial intentions: The case of Russia. *Asian Journal of Social Psychology*, 19(1), 76-85.
- [461] Tkachev, A., Kolvereid, L. (1999). Self-employment intentions among Russian students. *Entrepreneurship & Regional Development An International Journal*, 11(3), 187-215.
- [462] Tnay, E., Othman, A.E.A., Siong, H.C., Lim, S., Lim, O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. The 9th International Conference on Cognitive Science, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- [463] Toledo-López, A., Diaz-Pichardo, R., Jimenez-Castañeda, J.C., Sánchez-Medina, P.S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.
- [464] Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., Matos Ferreira, J.J. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83(9), 101335.
- [465] Tsai, K.H., Chang, H.C., Peng, C.Y. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1127-1145.
- [466] Tsai, Y., Wu, S. (2010). The relationships between organisational citizenship behaviour, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23-24), 3564-3574.
- [467] Tummers, L.G., Groeneveld, S.M., Lankhaar, M. (2013). Why do nurses intend to leave their organization? A large-scale analysis in long-term care. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2826–2838.
- [468] Tuunanen, M., Hyrsky, K. (1997). Innovation preferences among Finnish and U.S. entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 3(1), 1-11.
- [469] Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88(October 2014), 360-369.
- [470] Tzafirir, S.S., Gur, A.B., Blumen, O. (2015). Employee social environment (ESE) as a tool to decrease intention to leave. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 136-146.

U

- [471] Ubierna, F., Arranz, N., de Arroyabe, J.C.F. (2014). Entrepreneurial intentions of university students: A study of design undergraduates in Spain. *Industry & Higher Education*, 28(1), 51-60.
- [472] Ugurluoglu, O., Ugurluoglu Aldogan, E., Turgut, M., Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- [473] Urban, B., Chantson, J. (2019). Academic entrepreneurship in South Africa: testing for entrepreneurial intentions. *The Journal of Technology Transfer*, 44(3), 948-980.
- [474] Uslu, T., Bülbül, I.A., Çubuk, D. (2015). An Investigation of the Effects of Open Leadership to Organizational Innovativeness and Corporate Entrepreneurship. World Conference on

V

- [475] Valentine, S., Godkin, L. (2017). Banking Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility, Value-Fit Commitment, and Turnover Intentions: Ethics as Social Glue and Attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(2), 51-71.
- [476] Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G.M., Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
- [477] Vandenberghe, C., Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business Psychology*, 22(3), 275-286.
- [478] Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- [479] Velasquez, M.G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*, 3rd Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [480] Verheul, I., Block, J., Burmeister-Lamp, K., Thurik, R., Tiemeier, H., Turturea, R. (2015). ADHD-like behavior and entrepreneurial intentions. *Small Business Economics*, 45(1), 85-101.
- [481] Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Pelema, R., Verhaeghe, R., Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & Critical Care Nursing*, 48, 21-27.
- [482] Vesper, K.H. (1990). *New venture strategies*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- [483] Vikramaditya, E. (2005). Leader Member Exchange and Employee Attitudes: A Study in the Indian Context. *Management and Labour Studies*, 30(2), 182-187.
- [484] Vinogradov, E., Kolvereid, L., Timoshenko, K. (2013). Predicting entrepreneurial intentions when satisfactory employment opportunities are scarce. *Education + Training*, 55(7), 719-737.
- [485] Virick, M., Basu, A., Rogers, A. (2015). Antecedents of Entrepreneurial Intention among Laid-Off Individuals: A Cognitive Appraisal Approach. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 450-468.
- [486] Volkova, N., Chiker, V. (2020). What demographics matter for organisational culture, commitment and identification? A case in Russian settings. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 274-290.
- [487] Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 333-368.

W

- [488] Wach, D., Kruse, Ph., Costa, S., Antonio M.J. (2021). Exploring Social and Commercial Entrepreneurial Intentions from Theory of Planned Behaviour Perspective: A Cross-Country Study among Namibian and German Students. *Journal of Social Entrepreneurship*. January 2021, p. 1-22. DOI: 10.1080/19420676.2020.1863250.
- [489] Waldman, D.A., Carter, M.Z., Hom, P.W. (2015). A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724-1744.
- [490] Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- [491] Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y., Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.
- [492] Wang, H., Tsui, A.S., Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.

- [493] Wang, L., Ali, M., Kim, H. J., Lee, S., Hernández Perlines, F. (2021). Individual entrepreneurial orientation, value congruence, and individual outcomes: Does the institutional entrepreneurial environment matter? *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2293-2312.
- [494] Wang, Y.D., Yang, C. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129(3), 1277-1290.
- [495] Wang, Y.S., Lin, S.J., Yeh, C.H., Li, C.R., Li, H.T. (2016). What drives students' cyber entrepreneurial intention: The moderating role of disciplinary difference. *Thinking Skills and Creativity*, 22(C), 22-35.
- [496] Wei, L.Q., Ling, Y. (2015). CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6), 1157-1165.
- [497] Weiss, D., Weiss, M., Rudolph, C.W., Zacher, H. (2022). Tough times at the top: Occupational status predicts changes in job satisfaction in times of crisis. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103804.
- [498] Werner, A., Gast, J., Kraus, S. (2014). The effect of working time preferences and fair wage perceptions on entrepreneurial intentions among employees. *Small Business Economics*, 43(1), 137-160.
- [499] Wheeler, A.R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R.L., Sablinski, C.J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: the moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- [500] Wilcox, D.L., Cameron, G.T. (2009). *Public Relations* (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- [501] Williams, L.J., Hazer, J.T., (1986). Antecedents and consequences of job satisfaction and organizational commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology* 71(2), 219-231.
- [502] Winn, J. (2005). Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers? *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 381-397.
- [503] Winslow, E.K. (1990). The Issue of Motivating Entre(Intra)Preneurial Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4), 256-262.
- [504] Wong, C.S., Wong, Y.T., Hui, C., Law, K.S. (2001). The significant role of Chinese employees' organizational commitment: implications for managing employees in Chinese societies. *Journal of World Business*, 36(3), 326-340.

Y

- [505] Yafi, E., Tehseen, S., Haider, S. A. (2021). Impact of green training on environmental performance through mediating role of competencies and motivation. *Sustainability*, 13(10), 5624.
- [506] Yao, T., Qiu, Q., Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(2019), 1-8.
- [507] Yildirim, N., Çakir, Ö., Aşkun, O.B. (2016). Ready to Dare? A Case Study on the Entrepreneurial Intentions of Business and Engineering Students in Turkey. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(2016), 277-288.
- [508] You, S., Conley, S. (2015). Workplace predictors of secondary school teachers' intention to leave. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 561-581.
- [509] Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [510] Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- [511] Yunis, M., Tarhini, A., Kassab, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88(C), 344-356.
- [512] Yurtkoru, E.S., Acar, P., Teraman, B.S. (2014). Willingness to take risk and entrepreneurial intention of university students: An empirical study comparing private and state universities. 10th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 834-840.

Z

- [513] Zahra, S.A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 5-21.
- [514] Zampetakis, L.A., Moustakis, V. (2006). Linking creativity with entrepreneurial intentions: A structural approach. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(3), 413-428.
- [515] Zampetakis, L.A., Gotsi, M., Andriopoulos, C., Moustakis, V. (2011). Creativity and entrepreneurial intention in young people: Empirical insights from business school students. *Entrepreneurship and Innovation*, 12(3), 189-199.
- [516] Zhang, P., Wang, D.D., Owen, C.L. (2015). A Study of Entrepreneurial Intention of University Students. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 61-82.
- [517] Zhang, R.P., Tsingan, L., Zhang, L.P. (2013). Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 560-576.
- [518] Zhao, C., Liu, Y., Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898-913.
- [519] Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., Miao, Q. (2012). Examining the Role of Personal Identification With the Leader in Leadership Effectiveness: A Partial Nomological Network. *Group & Organization Management*, 38(1), 36-67.
- [520] Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A.L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(C), 129-140.

PRILOG:
Upitnik (instrument) za istraživanje

Upitnik za istraživanje za potrebe izrade doktorske disertacije: Organizaciono ponašanje i preduzetničke namere kod zaposlenih u Srbiji

Poštovani,

Upitnik koji se nalazi pred Vama, predstavlja instrument istraživanja, koje ima za cilj da utvrdi uticaj različitih elemenata organizacionog ponašanja na preduzetničke namere kod zaposlenih u Srbiji. Molimo Vas da što pažljivije pročitate i popunite upitnik, zato što će Vaše mišljenje biti izuzetno značajno za analizu posmatrane problematike.

Važna napomena: Anketa je anonimna. Pojedinačni odgovori ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

Opšti podaci			
1.	Pol ispitanika	Muški 1 Ženski 2	
2.	Godine starosti ispitanika		
3.	Obrazovanje	Srednja škola 1 Viša škola. 2 Visoko (fakultet) 3	
4.	Vlasnička struktura preduzeća u kome sam zaposlen:	Državno 1 Privatno. 2	
5.	Posedujem prethodno iskustvo u preduzetništvu	Da 1 Ne 2	

6. Ja sam veoma uspešan na svom poslu (koji sada obavljam).						
Uopšte se ne slažem 1	Uglavnom se ne slažem 2	Blago se ne slažem 3	Neutralan stav 4	Blago se slažem 5	Uglavnom se slažem 6	Slažem se u potunosti 7
7. Posedujem potrebne finansije da otvorim svoje preduzeće i započnem privatan posao.						
Uopšte se ne slažem 1	Uglavnom se ne slažem 2	Blago se ne slažem 3	Neutralan stav 4	Blago se slažem 5	Uglavnom se slažem 6	Slažem se u potunosti 7

1. Upitnik za merenje preduzetničkih namera kod već zaposlenih

1. Biti preduzetnik, to za mene znači više dobrih nego loših strana.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
2. Karijera preduzetnika bila bi veoma atraktivna za mene.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
3. Ako bih imao šansu i resurse, voleo bih da otvorim firmu.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
4. Ako bih bio preduzetnik, to bi mi donelo veliko zadovoljstvo.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
5. Ako bih mogao da biram između više opcija, najradije bih bio preduzetnik.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
6. Ako bih rešio da otvorim svoju firmu, članovi moje porodice bi podržali takvu odluku.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
7. Ako bih rešio da otvorim svoju firmu, moji prijatelji bi podržali takvu odluku.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
8. Ako bih rešio da otvorim svoju firmu, moje kolege bi podržale takvu odluku.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7

9. Za mene bi bilo lako da otvorim firmu i da je održim uspešnom. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
10. Sposoban sam da pokrenem firmu, koja će biti dugoročno održiva. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
11. Sposoban sam da kontrolišem proces otvaranja nove firme. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
12. Poznajem praktične detalje, koji su neophodni za otvaranje firme. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
13. Znam kako da razvijem preduzetnički poduhvat. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
14. Ako otvorim firmu, velika je verovatnoća da ću biti uspešan. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
15. Spreman sam da uradim bilo šta, kako bih postao preduzetnik. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
16. Moj profesionalni cilj je da postanem preduzetnik. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
17. Učiniću svaki napor da otvorim i vodim svoju firmu. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
18. Odlučan sam u nameri da otvorim firmu u budućnosti. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
19. Imam veoma ozbiljna razmišljanja o pokretanju firme. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
20. Imam čvrste namere da otvorim firmu jednog dana. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem

2. Upitnik za merenje individualne preduzetničke orijentacije i potreba za postignućem

1. Volim da učestvujem i da se angažujem u nepoznatim poduhvatima. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
2. Spreman sam da uložim dosta vremena i/ili novca na nešto što možda neće doneti željeni rezultat. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
3. Snažno se angažujem u situacijama kada postoji rizik. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
4. Često preduzimam nove i nesvakidašnje aktivnosti, koje nisu obavezno rizične. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
5. Kada nešto radim, više volim jedinstvene i originalne postupke, nego uobičajene, već korišćene postupke. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
6. Kada učim nove stvari, više volim da to radim na svoj, jedinstveni način, nego da radim kao svi ostali. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
7. Više volim eksperimentisanje i originalne pristupe rešavanju problema, nego da koristim metode koje obično primenjuju drugi ljudi. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
8. Najčešće unapred preduzimam odgovarajuće aktivnosti, kako bih se pripremio za buduće probleme i situacije. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem

9. Kada radim neki projekat, uvek težim da planiram unapred. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
10. Kada radim neki projekat, više volim da sam preduzmem određene korake, nego da sedim i čekam da to uradi neko drugi. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
11. Imam više energije nego većina ljudi u mojoj organizaciji. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
12. Volim da pokrenem stvari kod projekata. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
13. Ja sam uglavnom pokretačka snaga među mojim kolegama. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem
14. Volim da imam značajnu ulogu u projektima. Uopšte se ne slažem 1 2 3 4 5 6 7 Neutralan stav Potpuno se slažem

3. Upitnik za merenje organizacione kulture (situacija u mojoj organizaciji kakva JESTE)

1. U mojoj organizaciji, uredenost i doslednost su izrazito naglašeni, čak i po cenu smanjene inovativnosti: Ne slažem se 1 2 3 4 5 6 7 Ne slažem se niti negiram Potpuno se slažem
2. U mojoj organizaciji ljudi su generalno: Nisu spremni da se bore za svoja uverenja 1 2 3 4 5 6 7 Spremni da se bore za svoja uverenja
3. Put do postizanja uspeha u mojoj organizaciji je: Rešavanje problema nakon što se pojave 1 2 3 4 5 6 7 Planiranje unapred
4. U mojoj organizaciji, uobičajeno je: Prihvatati status quo 1 2 3 4 5 6 7 Planirati budućnost
5. U mojoj organizaciji, uticaj pojedinca je primarno baziran na: Sposobnosti i doprinosu organizaciji 1 2 3 4 5 6 7 Autoritetu koji daje pozicija
6. U mojoj organizaciji, ljudi su generalno: Malo prodorni, neambiciozni 1 2 3 4 5 6 7 Prodorni, ambiciozni
7. U mojoj organizaciji, menadžeri podstiču kolektivnu lojalnost čak i po cenu individualnih ciljeva: Ne slažem se 1 2 3 4 5 6 7 Ne slažem se niti negiram Potpuno se slažem
8. U mojoj organizaciji, sastanci se: Spontano zakazuju (manje od jednog sata unapred) 1 2 3 4 5 6 7 Planiraju unapred (bar 2 nedelje)
9. U mojoj organizaciji, ljudi su generalno: Bezobzirni prema drugima 1 2 3 4 5 6 7 Puni obzira prema drugima
10. U mojoj organizaciji, ljudi su generalno: Malog samopouzdanja 1 2 3 4 5 6 7 Puni samopouzdanja

11. U mojoj organizaciji, članovi grupe su ponosni na individualna postignuća menadžera grupe:	Ne slažem se						Ne slažem se niti negiram	Potpuno se slažem								
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
12. Sistem isplate i bonusa u mojoj organizaciji je modelovan tako da uveća:	Individualni interes							Interes kolektiva								
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
13. U mojoj organizaciji se od podređenih očekuje da:	Preispituju odluke šefa kada se sa njima ne slažu														Potposlušaju šefa bez pitanja	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
14. U mojoj organizaciji, ljudi su generalno:	Psihički slabi, neodlučni osetljivi							Psihički jaki, odlučni, izdržljivi								
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
15. U mojoj organizaciji, zaposlene podstiču da teže kontinuiranom unapređenju performansi:	Ne slažem se							Ne slažem se niti negiram							Potpuno se slažem	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
16. U mojoj organizaciji, većina poslova je jednostavna, pretežno izvesna, bez izazova i stresa:	Ne slažem se							Ne slažem se niti negiram							Potpuno se slažem	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
17. U mojoj organizaciji, muškarci se podstiču na profesionalni razvoj više nego žene:	Potpuno se slažem							Ne slažem se niti negiram							Ne slažem se	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
18. U mojoj organizaciji najveće nagrade su bazirane:	Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza							Na efikasnosti i drugim faktorima (funkciji ili političkim vezama)							Isključivo na efikasnosti	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
19. U mojoj organizaciji, radne instrukcije su detaljne da bi zaposleni znali šta se tačno od njih očekuje:	Ne slažem se							Ne slažem se niti negiram							Potpuno se slažem	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
20. U mojoj organizaciji, inovativnost u cilju poboljšanja performansi generalno se:	Ne nagrađuje							Donekle nagrađuje							Značajno nagrađuje	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
21. U mojoj organizaciji, ljudi generalno:	Nemaju osećaj za druge														Imaju osećaj za druge	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
22. U mojoj organizaciji, fizički zahtevne zadatke najčešće obavljaju:	Muškarci														Žene	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
23. U mojoj organizaciji, menadžer grupe je ponosan na individualna postignuća članova grupe:	Ne slažem se							Ne slažem se niti negiram							Potpuno se slažem	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
24. U mojoj organizaciji, ljudi generalno:	Nisu druželjubivi														Veoma su druželjubivi	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
25. U mojoj organizaciji, ljudi koji imaju moć pokušavaju da:	Smanje socijalnu distancu sa manje moćnim ljudima														Povećaju socijalnu distancu od manje moćnih ljudi	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	
26. Zaposleni su lojalni ovoj organizaciji:	Ne slažem se							Ne slažem se niti negiram							Potpuno se slažem	
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7	

27. U ovoj organizaciji, većina zaposlenih rado uzima izazovne radne zadatke za sebe:	Ne slažem se			Ne slažem se niti negiram			Potpuno se slažem
	1	2	3	4	5	6	7
28. Članovi moje organizacije:							
Nisu ponosni što rade za ovu organizaciju				Umereno su ponosni			Veoma su ponosni što rade za ovu organizaciju
	1	2	3	4	5	6	7
29. U ovoj organizaciji, zaposleni generalno:							
Nisu darežljivi							Veoma su darežljivi
	1	2	3	4	5	6	7
30. U ovoj organizaciji:							
Individualni rad se više vrednuje nego timski rad				Timski i individualni rad se jednako vrednuju			Timski rad se vrednuje više nego individualni rad
	1	2	3	4	5	6	7
31. U ovoj organizaciji, većina zaposlenih veruje da bi se poslovima efikasnije upravljalo ako bi bilo:							
Mnogo manje žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih sada ima)				Žena koliko ih i ima trenutno na važnim pozicijama			Znatno više žena na autoritativnim pozicijama (nego što ih sada ima)
	1	2	3	4	5	6	7
32. Kada se zaposleni u organizaciji nađu u konfliktnoj situaciji, kome se obrate da bi razrešili nesuglasicu?							
Nikome				Samo članovima svoje radne grupe			Svakome mogu da kažu
	1	2	3	4	5	6	7
33. Moja organizacija pokazuje lojalnost prema zaposlenima:							
Ne slažem se				Ne slažem se niti negiram			Potpuno se slažem
	1	2	3	4	5	6	7
34. Koliki procenat menadžerskih pozicija ove organizacije popunjavaju žene?							
Manje od 10%	10-25	26-44	45-55%	56-75	76-90		Više od 90%
1	2	3	4	5	6		7

4. Upitnik za merenje liderskog ponašanja u mojoj organizaciji

Ocene imaju sledeće značenje: 1 (uopšte se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1.	Moj rukovodilac ima jasnu viziju.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Moj rukovodilac pruža odgovarajući model za ostvarenje ciljeva.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Moj rukovodilac olakšava prihvatanje grupnih ciljeva.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Moj rukovodilac jasno stavlja do znanja da očekuje da stalno dajem sve od sebe.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Moj rukovodilac insistira samo na postizanju najboljih rezultata.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Moj rukovodilac pristaje samo na najbolje rešenje.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Moj rukovodilac deluje tako da uzima u obzir moja osećanja.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Moj rukovodilac razmatra moja lična osećanja pre nego što deluje.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Moj rukovodilac pokazuje poštovanje prema mojim ličnim osećanjima.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Moj rukovodilac se ponaša prema meni tako što uzima u obzir moja lična osećanja.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Moj rukovodilac me podstiče da razmišljam o starim problemima na nov način.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Moj rukovodilac postavlja pitanja koja me podstiču da razmišljam o načinu na koji radim.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Moj rukovodilac me stimuliše da preispitam način na koji radim neke stvari.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Moj rukovodilac ima ideje koje me podstiču da preispitam neke osnovne pretpostavke o mom radu.	1	2	3	4	5	6	7

15.	Rukovodilac mi uvek daje pozitivnu povratnu informaciju kada nešto dobro obavim.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Rukovodilac mi daje specijalno priznanje kad izvršim zadatak na visokom nivou.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Rukovodilac me pohvaljuje kada prevaziđem svoju produktivnost.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Moj rukovodilac uvek priznaje moje dobre rezultate.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Moj rukovodilac iskazuje svoje nezadovoljstvo ako ostvarim nizak učinak.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Rukovodilac mi daje do znanja kada loše obavljam posao.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Rukovodilac mi ukazuje na to kada moja produktivnost nije na nivou.	1	2	3	4	5	6	7

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

1. Imam poštovanje prema direktoru kao osobi. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
2. Direktor je osoba koju bi ljudi voleli da imaju za prijatelja. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
3. Zabavno je raditi sa direktorom. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
4. Direktor brani moje postupke pred drugim nadređenima, čak i ako ne zna tačno o kojoj problematici je reč. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
5. Direktor bi me branio/la ukoliko bih bio/bila „napadnut/a” od strane drugih. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
6. Direktor bi me branio/la čak i kada bih napravio/la neku nenamernu grešku. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
7. Radim šta mi direktor kaže čak i ako to izlazi iz okvira mojih radnih zaduženja. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
8. Spreman/na sam da uložim dodatne napore, izvan onih očekivanih, kako bih ispunio/la očekivanja direktora. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
9. Nije mi problem da dam sve od sebe kada je direktor u pitanju. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
10. Impresioniran/a sam znanjem koje direktor poseduje iz oblasti svoga rada. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
11. Poštujem znanje i kompetencije direktora u vezi posla. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5
12. Divim se profesionalnim veštinama direktora. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12	34	5

6. Upitnik za merenje etičnog ponašanja lidera na radnom mestu

1. Moj direktor sluša šta zaposleni imaju da kažu. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
2. Moj direktor pohvaljuje zaposlene koji se ponašaju etički i odgovorno. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
3. Moj direktor se u privatnom životu ponaša etički i odgovorno. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
4. Moj direktor uvek ima na umu ono što je u interesu zaposlenih. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
5. Moj direktor donosi fer i promišljene odluke. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
6. Moj direktor je osoba kojoj se može verovati. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
7. Moj direktor razgovara sa zaposlenima o poslovnoj etici. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
8. Moj direktor ličnim primerom pokazuje kako se radi na etičan način. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
9. Moj direktor priznaje uspeh, ne samo na osnovu rezultata, već i na osnovu načina na koji je ostvaren. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		
10. Moj direktor, kada donosi odluke, uvek vodi računa o tome šta je ispravno. Uopšte se ne slažem	Neutralan stav	Potpuno se slažem
12345		

7. Upitnik za merenje zadovoljstva poslom (koji sada obavljam)

1. Osećam da sam adekvatno nagrađen/na za posao koji obavljam. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
2. Imam dovoljno mogućnosti za unapređenje svoga rada. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
3. Moj prvi nadređeni je kompetentan za posao koji obavlja. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
4. Zadovoljan/na sam sa beneficijama koje primam. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
5. Kada dobro uradim posao dobijam priznanje koje mi pripada. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
6. Pravila i procedure su odgovarajuće, tako da zapravo olakšavaju izvršavanje posla. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
7. Volim ljude sa kojima radim. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	7
8. Moj posao ima izražen smisao i značaj. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
9. Komunikacija u organizaciji je dobra. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6
10. Povišice su česte i velike. Uopšte se ne slažem					Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6

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

32. Zadovoljan/na sam šansama za unapređenje. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
33. Ne postoje sukobi na radnom mestu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
34. Uživam u poslu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
35. Radni zadaci su dobro objašnjeni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6
36. Moj posao ne zahteva suviše administriranja. Uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	Potpuno se slažem 6

8. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti (u mojoj organizaciji)

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

9. Upitnik za merenje međusobnog poverenja na poslu (u mojoj organizaciji)

1. Rukovodstvo preduzeća iskreno uvažava mišljenje zaposlenih. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	U potpunosti se slažem 7
2. Naše preduzeće ima sjajnu budućnost i ne mora da menja rukovodstvo. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	U potpunosti se slažem 7
3. Ako imam poteškoća na radnom mestu, znam da će moje kolege pokušati da mi pomognu. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	U potpunosti se slažem 7
4. Verujem da rukovodstvo donosi dobre odluke za budućnost preduzeća. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	U potpunosti se slažem 7
5. Verujem da će mi ljudi sa kojima radim pomoći ako je to potrebno. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	U potpunosti se slažem 7

6. Verujem da rukovodstvo efikasno radi svoj posao. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
7. Čvrsto verujem da će preduzeće uvek biti fer prema meni. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
8. Na većinu svojih saradnika se mogu osloniti (većina mojih saradnika uradi ono što kaže da će uraditi). Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
9. Imam puno poverenje u sposobnost i veštine svojih saradnika. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
10. Većina mojih saradnika će raditi svoj posao, čak i kada supervizori nisu u blizini. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
11. Mogu da se oslonim na svoje saradnike da će savesno raditi svoj posao. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
12. Rukovodstvo preduzeća ne obmanjuje zaposlene. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7

10. Upitnik za merenje nivoa finansijskih performansi moje organizacije

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

11. Upitnik za merenje radnih performansi zaposlenih (radnog učinka zaposlenih)

1. Svoje radne obaveze obavljam veoma kvalitetno. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
2. Radne obaveze koje su mi dodeljene završavam na vreme. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
3. Savesno izvršavam aktivnosti vezane za moj posao. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
4. Precizno izvršavam svoje radne obaveze. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7
5. Izvršavam skoro sve svoje radne obaveze. Uopšte se ne slažem	1	2	3	Neutralan stav	4	5	6	U potpunosti se slažem	7

Напомене:

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
“Утицај појединих аспеката организационог понашања на предузетничке намере запослених особа и сагледавање могућих ризика”
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање је урађено за склопу рада на докторској дисертацији “Утицај појединих аспеката организационог понашања на предузетничке намере запослених особа и сагледавање могућих ризика”. Ова докторска дисертација је урађена на студијском програму Индустијско инжењерство / Инжењерски менаџмент, који се реализује на Факултету техничких наука, Универзитет у Новом Саду.
1. Опис података
1.1. Врста студије
Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају:
Истраживање је спроведено у предузећима у Србији. При томе су обухваћена средња и велика предузећа. Према врсти делатности, узорак чине производна и услужна, док у зависности од оснивача државна и приватна предузећа. Испитаници су били запослени у овим предузећима, без обзира на пол, године старости, висину стручне спреме (минимум средња школа) и позицију у организацији.
Испитаници су анонимно попуњавали упитнике, при чему су неки упитници попуњени у току интервјуа са испитаницима, а у неким случајевима су упитници остављени испитаницима да их попуне када имају могућности и времена за ову активност. Испитаници су изразили своју перцепцију посматраних аспеката организационог понашања, као и сопствену (индивидуалну) предузетничку оријентацију, мотивацију за постигнућем и предузетничке намере. Осим тога, испитаници су дали неке опште податке: пол испитаника, године испитаника, ниво образовања, власничка структура предузећа, претходно искуство у предузетништву, перципирана успешност на послу, перципирано поседовање финансија.
Важно је истаћи да је на почетку упитника наглашено кроз напомену да је упитник анониман и да појединачни подаци остају тајни и да се користе искључиво у научне сврхе. Дати подаци о полу, годинама старости, нивоу образовања и др., су општег типа и свакако не могу указати на идентитет оног ко је попунио упитник.
1.2. Врсте података
<u>а) квантитативни</u>
б) квалитативни
1.3. Начин прикупљања података
<u>а) анкете, упитници, тестови</u>
б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи

- в) генотипови: навести врсту
- г) административни подаци: навести врсту
- д) узорци ткива: навести врсту
- ђ) снимци, фотографије: навести врсту
- е) текст, навести врсту
- ж) мапа, навести врсту
- з) остало: описати

1.4. Формат података, употребљене скале, количина података

1.4.1. Употребљени софтвер и формат датотеке:

- а) Excel фајл, датотека**
- б) SPSS фајл, датотека, .sav
- в) PDF фајл, датотека, .pdf**
- г) Текст фајл, датотека
- д) JPG фајл, датотека
- ђ) Остало, датотека

1.4.2. Број записа (код квантитативних података)

- а) број варијабли: 5
- б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.): 540

1.4.3. Поновљена мерења

- а) да
- б) не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) временски размак између поновљених мера је: /
- б) варијабле које се више пута мере односе се на: /
- в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као: /

Напомене:

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

- а) Да**
- б) Не

Ако је одговор не, образложити:

2. Прикупљање података

2.1. Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- а) експеримент, навести тип:
- б) корелационо истраживање**, навести тип: дескриптивна статистика, корелациона анализа, регресиона анализа, т-тест, хијерархијска регресиона анализа.
- ц) анализа текста, навести тип:
- д) остало, навести шта:

2.1.2. Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

У истраживању су коришћени следећи инструменти:

1. Упитник за мерење индивидуалне предузетничке оријентације и потреба за постигнућем

Индивидуална предузетничка оријентација мерена је помоћу инструмента Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) (Bolton, Lane, 2012). Упитник се састоји од 10 ставки, које чине 3 димензије. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензије су:

1. Преузимање ризика / Склоност према ризику.
2. Иновативност.
3. Проактивност.

За мерење потреба за постигнућем коришћена је димензија Потреба за постигнућем (Achievement) из инструмента Attitude Toward Enterprise (ATE) Test (Athayde, 2009). Димензија се састоји од 4 ставке. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака.

2. Упитник за мерење димензија Теорије планског понашања и предузетничких намера

Димензије Теорије планског понашања и димензија предузетничке намере мерене су помоћу инструмента Entrepreneurial Intention Questionnaire (EIQ) (Liñán, Chen, 2009). Упитник се састоји од 20 ставки, које чине 4 димензије. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензије су:

1. Став према предузетништву.
2. Субјективна норма.
3. Процена контроле понашања.
4. Предузетничке намере.

Димензија Предузетничке намере део је проширене Теорије планског понашања и односи се на непосредне намере за оснивање сопственог предузећа и покретање бизниса (Liñán, 2004).

3. Упитник за мерење организационе културе (GLOBE)

Организациона култура је мерена помоћу инструмента GLOBE пројекта за мерење националне и организационе културе (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Falkus, Ashkanasy, 1999; House, Javidan, Hanges, Dorfman, 2002; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). При томе је коришћен први део алфа упитника, који мери организациону културу, стање “како јесте”. Овај упитник се састоји од 34 ставке, које чине 9 димензија. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензије су:

1. Избегавање неизвесности.
2. Оријентација ка будућности.
3. Дистанца моћи.
4. Институционални колективизам.
5. Оријентација ка људима.
6. Оријентација ка перформансама.
7. Колективизам унутар групе.
8. Родна равноправност.
9. Асертивност.

4. Упитник за мерење лидерског понашања

Трансформационо лидерство је мерено помоћу инструмента Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI) (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Упитник се састоји од 14 ставки, које чине 4 димензије трансформационог лидерства.

Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензије су:

1. Основно трансформационо понашање лидера.
2. Очекивање високог учинка.
3. Подстицајно понашање лидера (разумевање, осећања).
4. Интелектуална стимулација.

Трансакционо лидерство је мерено преко две димензије:

1. Понашање награђивањем.
2. Понашање кажњавањем.

Димензија Понашање награђивањем мерена је помоћу инструмента Contingent reward behavior scale (Podsakoff, Todor, Grover, Huber, 1984; Podsakoff, Organ, 1986; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Ова скала се састоји од четири ставке. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензија Понашање кажњавањем мерена је помоћу инструмента Contingent punishment behavior scale (Podsakoff, Todor, Grover, Huber, 1984; MacKenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Ова скала се састоји од три ставке. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака.

5. Четвородимензионални упитник за мерење квалитета односа запосленог са лидером (квалитет LMX односа)

LMX однос је мерен помоћу инструмента који су развили Liden и Maslyn (1998). Ово је четвородимензионални упитник за мерење LMX односа. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од пет тачака. Упитник се састоји од 12 ставки, које чине 4 димензије:

1. Афективна димензија (у којој мери се запосленима свиђа лидер као особа).
2. Лојалност надређеног (у којој мери лидер стаје у одбрану запослених).
3. Допринос запослених (спремност да се због лидера ради више од очекиваног).
4. Професионални респект према лидеру (постојање, препознавање и поштовање знања и компетенција лидера од стране запослених).

6. Упитник за мерење етичног понашања лидера

Етично понашање лидера мерено је помоћу инструмента Ethical Leadership Scale (Brown, Trevino, Harrison, 2005). Упитник се састоји од 10 ставки, које чине једну димензију. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од пет тачака.

7. Упитник за мерење задовољства послом

Задовољство послом запослених је мерено помоћу инструмента Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985). Упитник се састоји од 36 ставки, које чине 9 димензија. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од шест тачака. Димензије су:

1. Плата.
2. Напредовање.
3. Надзор / Супервизија.
4. Додатне привилегије / Бенефиције.
5. Могуће награде / Награђивање.
6. Оперативне процедуре.
7. Сарадници.
8. Природа посла.
9. Комуникација.

8. Упитник за мерење организационе посвећености

Организациона посвећеност је мерена помоћу инструмента који су развили Cook и Wall (1980). Упитник се састоји од 9 ставки, које чине 3 димензије. Испитаници оцењивање врше преко

Ликертове скале од пет тачака. Димензије су:

1. Организациона идентификација.
2. Организациона укљученост.
3. Организациона лојалност.

9. Упитник за мерење међусобног поверења на послу

Организационо поверење (међусобно поверење на послу) је мерено помоћу инструмента Interpersonal trust at work (Cook, Wall, 1980). Упитник се састоји од 12 ставки, које чине 4 димензије. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од седам тачака. Димензије су:

1. Вера у намере колега / Поверење у намере сарадника.
2. Вера у намере менаџмента / Поверење у намере менаџмента.
3. Поверење у акције колега / Поверење у акције сарадника.
4. Поверење у акције менаџмента.

10. Упитник за мерење нивоа финансијских перформанси

Финансијске перформансе, мерене у овом раду, изабране су на основу перформанси које су често мерене у литератури, на пример (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Xin, 2011). У овим референцама, испитују се следеће финансијске перформансе: профитабилност, раст продаје, раст основних средстава, тржишно учешће и конкурентност у привредној грани. Осим ових перформанси, посматрају се још две: продуктивност и плате запослених. Тако је сачињен сет од 7 финансијских перформанси (ставки), које су мерене у овом раду. Испитаници оцењивање врше преко Ликертове скале од пет тачака. Овакав начин оцењивања перформанси коришћен је у неким референцама (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Xin, 2011). Коначно, ставке финансијских перформанси, истраживане у овом раду, су:

1. Продуктивност мог предузећа.
2. Профитабилност мог предузећа.
3. Тржишно учешће мог предузећа.
4. Раст продаје мог предузећа.
5. Конкурентност мог предузећа.
6. Раст основних средстава у мом предузећу.
7. Плате запослених у мом предузећу.

Свих седам питања (ставки) могу се посматрати посебно, а може се направити и једна димензија - Финансијске перформансе.

2.2. Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података?
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података:

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати:

Као што је речено, истраживање је спроведено у предузећима у Србији. При томе су обухваћена средња и велика предузећа. Према врсти делатности, узорак чине производна и услужна, док у зависности од оснивача државна и приватна предузећа. Испитаници су били запослени у овим

предузећима, без обзира на пол, године старости, висину стручне спреме (минимум средња школа) и позицију у организацији. Истраживање је обухватило овако широк узорак зато што је тема испитивање предузетничких намера код запослених, а такве намере се могу јавити без обзира на пол, године, висину образовања и позицију у организацији. Такође, један од циљева истраживања је био да се испитају утцаји појединих контролних варијабли (пол испитаника, године испитаника, ниво образовања, власничка структура предузећа, претходно искуство у предузетништву, перципирана успешност на послу, перципирано поседовање финансија) на предузетничке намере код запослених особа. Такав приступ је захтевао широк узорак. У сваком предузећу подељено је више упитника.

Укупно је подељено 680 упитника, а од тога је враћено (попуњено) 582 упитника. Од ових 582 упитника, одбачено је 42 упитника због некомплетних и непотпуних одговора. Тако је у статистичким анализама коришћено укупно 540 попуњених упитника, па коначни узорак чини 540 испитаника. Број предузећа обухваћених истраживањем износи 72. Осим тога, у оквиру статистичке обраде података, проверени су одговарајући показатељи и резултати за ове показатеље су били у потребним границама.

Из претходног се види да је испуњено следеће: узорак је био одговарајући по величини и структури испитаника и броја обухваћених предузећа, одбачени су непотпуни упитници, потврђена је валидност базе података путем примене статистичких показатеља.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Контрола уноса у матрицу је вршена у току самог уноса, кроз честа проверавања података. Затим је матрица прегледана тако што се трагало за празним пољима, односно, неким вредностима које евентуално недостају. Коначно, у току статистичкој анализи, извршене су почетне провере података, које су обухватиле недостајуће податке, као и распоне вредности унетих података, које морају бити у границама бројне скале оцењивања за одговарајући упитник.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у:

Репозиторијум докторских дисертација на Универзитету у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса:

<https://cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>

3.1.3. DOI

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до:

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог:

Подаци неће бити у отвореном приступу зато што постоји могућност да дође до неовлашћене и недозвољене примене података из базе, као и делова текста, за неке нове научне и стручне радове, које би неко на тај начин могао да представи као своје податке и резултате. Таква ситуација се вероватно неће догодити, али нема сумње да је корисно да ипак постоји заштита у том погледу. Свакако, увек постоји могућност да заинтересована лица читају ову докторску дисертацију, да читају радове који су објављени на основу ове докторске дисертације, да цитирају дисертацију и радове на одговарајући начин, као и да за све остале информације и

потенцијалну сарадњу, контактирају аутора ове докторске дисертације.

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење:

Подаци се неће налазити у отвореном приступу, из претходно наведених разлога, а који се односе на потенцијално недозвољено коришћење базе података и делова текста дисертације. Свакако, подаци ће бити чувани у електронском облику (на неколико места) од стране аутора дисертације.

3.2. Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

Не примењује се стандард за метаподатке.

3.2.2. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Не примењује се стандард за метаподатке.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

Подаци ће бити доступни истраживачима који директно контактирају одговорно лице за чување података - власника података (Информације одговорном лицу - власнику података, дате су под тачком 6 у оквиру овог документа).

3.3. Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму?

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да Не

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да Не

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена? Да Не

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1. Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.1. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да Не

Образложење:

Пре свега, најважније је то што је анкетирање испитаника вршено анонимно. Од својих личних података, испитаници су дали само податке општег типа: пол, године старости, ниво образовања, власничку структуру предузећа у коме раде, претходно искуство у предузетништву, перципирану успешност на послу и перципирано поседовање финансија. Ово су подаци који не могу да открију идентитет испитаника, а нарочито имајући у виду величину узорка и број предузећа обухваћених истраживањем. Због тога није било потребе да се тражи одобрење од стране етичке комисије. У сваком случају, сви подаци добијени од стране испитаника коришћени су само за потребе израде докторске дисертације, и нису и не могу бити употребљени за било какве друге сврхе. Подаци нису у отвореном приступу. Истраживање је испоштовало академска, академска, морална и етичка начела.

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да Не

Ако је одговор ДА, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

а) Подаци нису у отвореном приступу

б) Подаци су анонимизирани

в) Остало, навести шта:

Као што је речено, анкетирање испитаника вршено је анонимно. Од својих личних података, испитаници су дали само податке општег типа: пол, године старости, ниво образовања, власничку структуру предузећа у коме раде, претходно искуство у предузетништву, перципирану успешност на послу и перципирано поседовање финансија. Ово су подаци који не могу да открију идентитет испитаника, нарочито имајући у виду величину узорка и број предузећа обухваћених истраживањем.

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити:

а) јавно доступни

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

в) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе: /

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима: /

5.2. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

Attribution-NonCommercial- NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Цитирање: Морате навести одговарајући цитат, омогућити везу са лиценцом и назначити уколико су извршене измене материјала. То се може учинити на било који начин, који не подразумева да давалац лиценце одобрава вашу употребу материјала.

Некомерцијално: Не можете користити материјал у комерцијалне сврхе.

Без имена: Ако преуређујете, трансформишете или надограђујете материјал, не смете дистрибуирати модификовани материјал.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података:

Предраг Мали; e-mail: predragmali@yahoo.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима:

Предраг Мали; e-mail: predragmali@yahoo.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима:

Предраг Мали; e-mail: predragmali@yahoo.com