

Pregledni članak
doi:10.5937/NPDUNP2001017K
UDK: 005.32
005.322:316.46

PRILOG PROUČAVANJU ORGANIZACIONOG PONAŠANJA – INDIVIDUALNI, GRUPNI I ORGANIZACIONI NIVO

Ernad Kahrović

Državni univerzitet u Novom Pazaru, Departman za ekonomske nauke

Osnovni cilj ovog rada jeste da ukaže na ulogu i značaj organizacionog ponašanja kao primenjene bihevioralne discipline u poslovanju savremenih preduzeća. Naime, organizaciono ponašanje predstavlja oblast nauke o organizaciji, koja se bavi proučavanjem ponašanja zaposlenih u organizaciji radi upravljanja tim ponašanjem. U radu je istaknuto mesto organizacionog ponašanja u sistemu disciplina poslovne ekonomije, njegovi koreni, kao i povezanost sa drugim bihevioralnim i nesrodnim disciplinama. Koristeći sve učestaliju praksu ocenjivanja uticaja realizovanih istraživanja korišćenjem softverskog programa *Harzing's Publish or Perish (2013)*, identifikovano je dvadeset najcitiranijih knjiga iz oblasti organizacionog ponašanja. Komparativnom analizom utvrđenih publikacija, autor je definisao i modifikovao *model organizacionog ponašanja* koji podrazumeva tri osnovna nivoa analize, određeni broj nezavisnih varijabli koje utiču na ponašanje zaposlenih, ali i zavisnih varijabli, koje se javljaju kao individualne, grupne i organizacione.

Ključne reči: organizaciono ponašanje, menadžment edukacija, publikacije.

UVOD

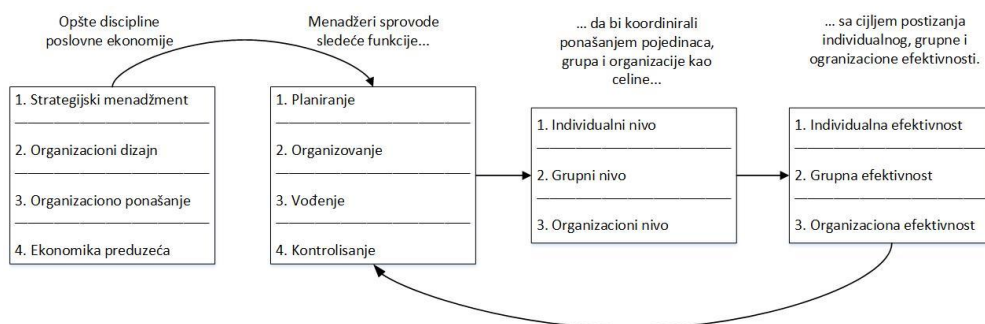
Četvrta industrijska revolucija značajno će promeniti način obrazovanja ljudi koji žele da stiču znanja o opstanku, rastu i razvoju preduzeća (Kahrović, 2019), kako u pogledu strukture nastavnih planova i programa, tako i u pogledu načina izvođenja nastave. Kada je reč o promenama u strukturi nastavnih planova, neophodno je istaći činjenicu da akademski stručnjaci i aktivni menadžeri shvataju važnost međuljudskih veština za efikasnost i efektivnost preduzeća. Do kasnih 80-ih godina XX veka nastavni programi poslovnih škola i ekonomskih fakulteta, naglašavali su tehničke strane menadžmenta, konkretno se fokusirajući na ekonomiju, računovodstvo, finansije, marketing, logistiku, statistiku i sl. U nastavnim planovima ljudske i veštine rada sa ljudima, dobijale su minimalnu pažnju. Međutim, tokom poslednjih tridesetak godina, akademska javnost je shvatila značaj razumevanja ljudskog ponašanja, te su obavezni programi i predmeti o veštinama rada sa ljudima ušli u mnoge nastavne programe. Prepoznavanje važnosti razvijanja međuljudskih veština kod menadžera, tesno je povezano sa potrebom organizacija da privuku i zadrže visokoproduktivne zaposlene (Robbins & Judge, 2009).

1. Mesto organizacionog ponašanja u sistemu disciplina poslovne ekonomije

Preduzeće kao osnovni subjekt tržišne privrede predstavlja predmet izučavanja brojnih ekonomskih disciplina. Između ovih disciplina postoje veće ili manje razlike u pogledu predmeta, ciljeva i metoda izučavanja, shvatanju preduzeća i njegovih karakteristika, kao i u pogledu značaja koji pridaju pojedinim aspektima funkcionisanja preduzeća. Poslovna ekonomija predstavlja skup naučno-nastavnih disciplina ekonomske nauke koje isključivo ili pretežno, celovito ili parcijalno, izučavaju poslovanje preduzeća sa određenog stanovišta u cilju definisanja upravljačkih pravila, principa i tehnika, čija primena u privrednoj praksi omogućava efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća. Prema tome, poslovna ekonomija nije jedna naučna disciplina, već skup disciplina ekonomske nauke. Discipline poslovne ekonomije mogu se razvrstati na *opšte, funkcionalne, pomoćne i savremene*.

Prva opšta disciplina poslovne ekonomije jeste menadžment koji proučava celokupno poslovanje preduzeća sa različitih aspekata. Predmet izučavanja osnova menadžmenta jesu planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje fizičkih, finansijskih, ljudskih i ostalih intelektualnih resursa, kako bi se njihovim korišćenjem obezbedilo efektivno i efikasno ostvarivanje ciljeva preduzeća u uslovima promenljive i dinamične sredine. Menadžeri sprovode navedene funkcije menadžmenta da bi koordinirali ponašanjem pojedinaca, grupa i organizacije kao celine sa ciljem postizanja individualne, grupne i organizacione efektivnosti (Slika 1). Svaka od navedenih funkcija menadžmenta, predmet je detaljnog izučavanja dodatnih opštih disciplina poslovne ekonomije, kao što su: strategijski menadžment, organizacioni dizajn, organizaciono ponašanje, ekonomika preduzeća. Strategijski menadžment predstavlja disciplinu formulisanja, vrednovanja i implementacije strategije, koje služe kao osnovni način ostvarivanja ciljeva preduzeća. Organizacioni dizajn proučava diferencijaciju i integraciju kao bitne procese u kojima se kreiraju parametri organizacione strukture.¹ Organizaciono ponašanje se bavi izučavanjem ljudskog ponašanja u preduzećima. Ekonomika preduzeća, kao kontrolna funkcija poslovne ekonomije, između ostalog, proučava kontrolisanje i analizu poslovnih performansi, kao što su ostvareni obim proizvoda/usluga, prihod preduzeća i dobit kao monetarni oblik rezultata poslovne aktivnosti preduzeća (Krstić & Kahrović, 2018).

Slika 1. Povezanost opštih disciplina poslovne ekonomije sa funkcijama menadžmenta i organizacionog ponašanja



Izvor: Adaptirano prema: Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, str. 6

Ostale discipline poslovne ekonomije proučavaju funkcionisanje pojedinačnih poslovnih funkcija preduzeća, kao što su npr.: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje proizvodnjom, poslovne finansije, marketing, logistika, računovodstvo i sl. Svojevrsna podrška opštim i funkcionalnim područjima poslovne ekonomije jesu i tzv. pomoćna područja ekonomije u koja spadaju: elektronsko poslovanje, operaciona istraživanja, statistička analiza, međunarodno poslovanje i dr. Savremena područja poslovne ekonomije jesu upravljanje znanjem, upravljanje inovacijama i upravljanje intelektualnom svojinom, odnosno upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća (Krstić, 2014).

Organizaciono ponašanje jeste područje organizacije koje proučava ponašanje ljudi u organizacijama, od nivoa pojedinca, preko radnih grupa i timova, do najšireg nivoa, kakav je organizacija kao celina. To znači da se ponašanje ljudi u organizacijama izučava na tri nivoa, kao što su: *individualni, grupni i organizacioni*. Organizaciono ponašanje uključuje izučavanje niza organizacionih koncepata i na njima zasnovanih aktivnosti koje omogućavaju razumevanje ponašanja ljudi u organizaciji i promenu tog ponašanja od strane menadžera. Takođe, organizaciono ponašanje jeste direktno povezano sa razumevanjem, objašnjenjem, predviđanjem i usmeravanjem ljudskog ponašanja u organizacijama (Luthans, 2010, p. 20). Organizaciono ponašanje podrazumeva proučavanje faktora koji utiču na ponašanje pojedinaca i grupa u organizacijama, kao i načina na koji organizacije odgovaraju na promene koje se dešavaju u njihovom okruženju (George & Jones, 2012, p. 5).

Koreni razvoja organizacionog ponašanja nalaze se u radu Frederika Tejlora, koji je razvio *naučni menadžment* – filozofiju menadžmenta koja je pokušala da ustanovi najefikasniji način na koji će ljudi obavljati radne zadatke (Taylor, 1911). Anri Fajol je kroz *administrativnu teoriju* pokušao da pronađe najracionalniji način strukturiranja organizacija (Fayol, 1949). Jedan način za strukturiranje organizacija bila je *idealna birokratija* Maksa Vebera, koja je promovisala ideju da je najbolji način organizovanja velikih organizacija, primena birokratske strukture sa jasnom hijerarhijom i strogom primenom pravila i procedura u upravljanju organizacijom. Takođe, uticaj na organizaciono ponašanje izvršio je *pristup ljudskim odnosima* Eltona Mejoa, orijentacija koja ističe značaj međuljudskih odnosa, potreba, motiva i stavova na radnom mestu.

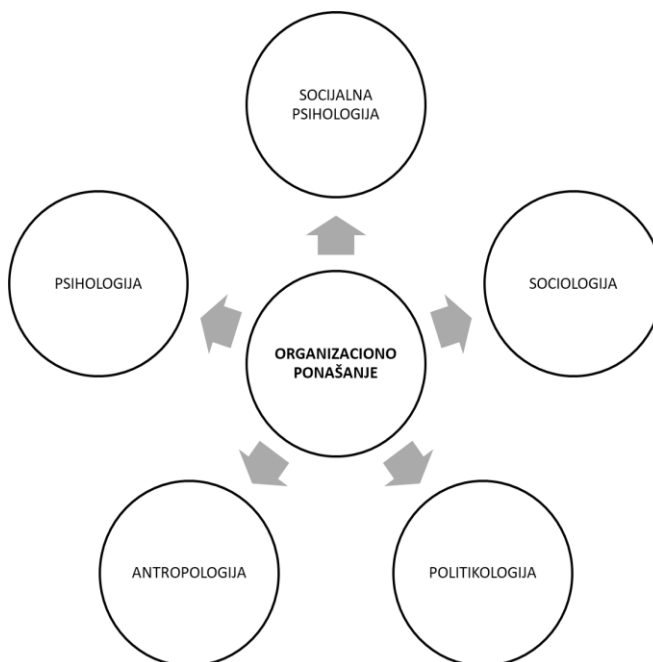
Naime, E. Mejo i njegovi saradnici sa Univerziteta Harvard (Fric Retlisberger i Vilijam Dikson) su u periodu od 1924. do 1932. godine realizovali poznate *Hotorn eksperimente* u američkoj kompaniji *Western Electric*, u blizini Čikaga, a koja je u to vreme zapošljavala oko 12.000 radnika i uglavnom se bavila proizvodnjom telefonskih aparata. Rezultati do kojih je došla pomenuta grupa istraživača, jeste činjenica da je uzrok porasta produktivnosti poboljšanje odnosa među ljudima. Saradnja na relaciji Harvard – *Western Electric* pokrenula je seriju istraživanja u oblasti koja se tada nazivala ljudski odnosi u industrijskim preduzećima ili industrijska sociologija. Prva knjiga iz oblasti koja se danas naziva organizaciono ponašanje jeste *Menadžment i radnik*, objavljena od strane pomenutih istraživača (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Počev od 40-ih godina XX veka, organizaciono ponašanje se razvija kao zasebna naučna disciplina. Najvažniji doprinosi razvoju naučne discipline, između ostalog, vezuju se za: Levinovo istraživanje grupne dinamike (Lewin, 1943), Maslovljevu teoriju hijerarhije potreba (Maslow, 1943), Herbergovu teoriju dva faktora (Herzberg, 1987), Argirisov model konflikta sistema i pojedinca (Argyris, 1957), zajednički doprinos Simona i Marča organizacionom ponašanju (March & Herbert, 1958), MekGregorovu Teoriju X i Teoriju Y (McGregor, 1960), Meklelandova teorija potreba za postignućem, moći i povezivanjem (McClelland, 1961), Vrumovu motivacionu teoriju očekivanja (Vroom, 1964), Filderov situacioni model liderstva (Fiedler, 1967), Laurensovo i Loršovo istraživanje međuzavisnosti eksternog okruženja i organizacione strukture (Lawrence & Lorsch, 1967), Likertove sisteme upravljanja konfliktima (Likert, 1976), Fajferovu i Salanikovu teoriju resursne perspektive moći (Pfeffer & Salanick, 1978), Šejnov doprinos razvoju koncepta organizacione kulture i liderstva (Schein E. , 1985), doprinos nobelovca Herberta Simona razvoju racionalnog donošenja odluka (Herbert, 1987), doprinos Drakera budućnosti menadžmenta i organizacionog ponašanja (Drucker, 2005).

2. Odnos organizacionog ponašanja sa drugim naukama

Organizaciono ponašanje jeste primenjena bihevioralna nauka, izgrađena na doprinosima iz brojnih drugih bihevioralnih disciplina. Naučnici i praktičari, koji se bave organizacionim ponašanjem, proučavaju i pokušavaju da reše organizacione probleme na osnovu znanja koje su stekli u istraživanjima u oblasti biheviorističkih nauka, kao što su: psihologija, sociologija, socijalna psihologija, ali i druge nesrodne oblasti poput antropologije i politikologije.

Slika 2. Povezanost organizacionog ponašanja sa drugim disciplinama



Znanja iz psihologije, kao nauke koja pokušava meriti, objasniti i promeniti ponašanje ljudi, pomažu u proučavanju i razumevanju individualnog i grupnog ponašanja. Značajan doprinos diseminaciji znanja iz oblasti organizacionog ponašanja dali su teoretičari učenja, teoretičari ličnosti, savetodavni psiholozi, i najvažniji među njima – industrijski i organizacioni psiholozi. Prvi industrijski/organizacioni psiholozi bavili su se problemima umora, dosade i drugim činiocima relevantnim za radne uslove koji mogu uticati na smanjenje poslovnih performansi. U novije vreme, razumevanje psiholoških principa i njegovih modela značajno pomaže u stvaranju znanja o determinantama individualnog ponašanja, kao što su: determinante ličnosti, merenje stavova, zadovoljstvo poslom, proces percepcije, individualno učenje, tehnike motivacije, faktori vođstva, individualno odlučivanje, selekcija zaposlenih, obuka zaposlenih, ocenjivanje performansi, dizajn poslova, radni stres, emocije.

Socijalna psihologija integriše koncepte psihologije i sociologije, a bavi se društvenim ponašanjem ljudi ili interakcijama ljudi u društvenim grupama. Jedno važno područje koje je u velikoj meri istraživala socijalna psihologija odnosi se na *promene* – kako ih sprovesti i kako smanjiti prepreke za njihovo prihvatanje od strane zaposlenih. Osim toga, socijalni psiholozi daju znatne doprinose u područjima socijalizacije zaposlenih, razumevanja stavova, obrazaca komunikacije, izgradnje poverenja, kao i intergrupnog ponašanja i dr.

Znanja iz sociologije, kao opšte društvene nauke, doprinose organizacionom ponašanju svojim istraživanjima grupnog ponašanja unutar organizacija. Područja unutar discipline organizacionog ponašanja kojima je sociologija dala vredan doprinos, su: grupna dinamika, organizaciona kultura, organizaciona komunikacija, korišćenje moći, upravljanje konfliktima i dr.

Znanja iz antropologije, kao discipline koja proučava ljudski život i kulturnu heterogenost, pomažu da se razume ponašanje na organizacionom nivou, na kojem se kreiraju kulturne vrednosti, identitet preduzeća i poslovna filozofija. Na organizacionom nivou potrebno je razumevanje različitih kultura i kulturnih razlika, razlika u stavovima i vrednostima zaposlenih u različitim zemljama i unutar različitih organizacija. Veliki deo našeg sadašnjeg razumevanja organizacione kulture, organizacionog okruženja i razlika između nacionalnih kultura, jeste rezultat rada antropologa ili onih koji koriste njihove metode.

Znanja iz politikologije, takođe nude korisne koncepte za razumevanje ponašanja u organizacijama. Politikolozi izučavaju ponašanje pojedinaca i grupa unutar političkog okruženja. U savremenoj organizaciji sve više su u upotrebi politički termini: liderstvo, konflikti, moć, autoritet i dr., koji idu u prilog tvrdnji autorâ organizacionog ponašanja da su savremene organizacije svojevrсни politički entiteti. Doprinosi političkih nauka pomažu da se bolje razumeju izvori konflikata, političke strategije, stilovi vođstva, formiranje koalicija, delegiranje autoriteta i dr.

3. Model organizacionog ponašanja

Procena naučnih rezultata uopšte, a isto tako i u oblasti organizacionog ponašanja, bazira se na kvalitativnim bibliometrijskim indikatorima, zasnovanim na citatima, koji se u nauci smatraju indikatorom kvaliteta. U radu je usvojena sve učestalija praksa ocenjivanja uticaja realizovanih istraživanja korišćenjem softverskog programa *Harzing's Publish or Perish (2013)* sa ciljem identifikovanja najcitiranijih knjiga i autora iz oblasti organizacionog ponašanja (Rao, Iyengar, & Goldsby, 2013; Amara & Landry, 2012; Halverson et al., 2012; Hodge et al., 2011; Serenko & Bontis, 2009; Van Aalst, 2010). Pomenuti program određuje broj citata određenog autora ili knjige korišćenjem besplatnog Google-ovog servisa pod nazivom Google Akademik (Google Scholar – <http://scholar.google.com/>), koji je namenjen pretraživanju i lociranju naučne literature (Haley, 2014; Soutar & Murphy, 2009). Ovaj servis se često koristi za potrebe procene kvaliteta objavljenih publikacija umesto komercijalnih citatnih baza kao što su Web of Science (ISI/Thomson) ili Scopus (Elsevier). U nastavku je data tabela sa podacima o najcitiranijim naučnim publikacijama iz oblasti organizacionog ponašanja.

Tabela 1. Najcitiranije publikacije iz oblasti organizacionog ponašanja u 2020. godini korišćenjem softverskog programa *Harzing's Publish or Perish*

Redni broj	NAUČNA PUBLIKACIJA	Ukupan broj citata	Broj citata po godini
1.	Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). <i>Management of Organizational Behavior</i> . New Jersey: Prentice Hall.	12782	983.23
2.	Mullins, L. J. (2007). <i>Management and organisational behaviour</i> . Harlow: Pearson Education Limited.	6278	523.17
3.	Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). <i>Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work</i> . Boston: Allyn and Bacon.	4653	178.96
4.	Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). <i>Organizational behaviour</i> . Harlow, England: Prentice Hall.	3283	547.17
5.	Newstrom, J. W. (2006). <i>Organizational Behavior: Human Behavior at Work</i> . McGraw-Hill Education.	2213	81.96
6.	Luthans, F. (2010). <i>Organizational behavior: an evidence-based approach</i> . New York, NY: McGraw-Hill Irwin.	1711	190.11
7.	Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). <i>Organizational Behaviour</i> . London, England: Pearson.	1671	1671
8.	Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2013). <i>Organizational Behaviour</i> . New York, NY: Pearson Education.	1620	270
9.	Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2008). <i>Organizational Behavior: managing people and organizations</i> . Cincinnati, OH: South-Western.	1425	129.55
10.	Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. (2007). <i>Organizational Behavior</i> . New York, NY: McGraw-Hill Education.	1259	105
11.	McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). <i>Organizational Behavior</i> . New York, NY: McGraw-Hill Irwin.	793	88.11

12.	Nelson, D. L., & Campbell, J. Q. (2012). <i>ORGB 3</i> . Mason, OH: Cengage Learning.	711	101.57
13.	Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). <i>Organizations: Behavior, Structure, Processes</i> . New York, NY: McGraw-Hill Irwin.	697	99.58
14.	Johns, G., & Saks, A. M. (2001). <i>Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work</i> . Canada: Prentice Hall.	586	32.56
15.	DuBrin, A. (2013). <i>Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective</i> . Pergamon Press Inc.	420	70
16.	Champoux, J. E. (2011). <i>Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations</i> . New York, NY: Taylor & Francis.	307	34.1
17.	Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2005). <i>Organizational behaviour</i> . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.	252	19.38
18.	Martin, J. (2005). <i>Organizational behaviour and management</i> . San Francisco, CA: Thomson.	237	16.93
19.	Bratton, J., Sawchuck, P., Forshaw, C., Callinan, M., & Martin, C. (2010). <i>Work and Organizational Behaviour</i> . London, England: Palgrave Macmillan.	194	21.56
20.	French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2008). <i>Organizational behaviour</i> . Chichester: Wiley.	181	22.63

Izvor: Prikaz autora

Na osnovu detaljne analize najcitiranijih publikacija u gore navedenoj tabeli, moguće je izvesti tzv. *model organizacionog ponašanja*. Ovaj model uključuje tri nivoa analize, veliki broj nezavisnih varijabli koje utiču na ponašanje zaposlenih na pojedinim nivoima, kao i zavisnih varijabli koje se javljaju kao individualne, grupne i organizacione. Model organizacionog ponašanja sadrži tri nivoa: individualni, grupni i organizacioni, i dve vrste varijabli: nezavisne – inpute, i zavisne – autpute.

Zavisne varijable ključni su činioци koji se žele objasniti ili predvideti, na koje utiče neki drugi činilac. Zavisne varijable predstavljaju rezultate (autpute) kojima se teži. To je ono što menadžment organizacije želi da postigne. Primarne zavisne varijable u modelu organizacionog ponašanja jesu: produktivnost, apsentizam, fluktuacija i stavovi zaposlenih (zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji).

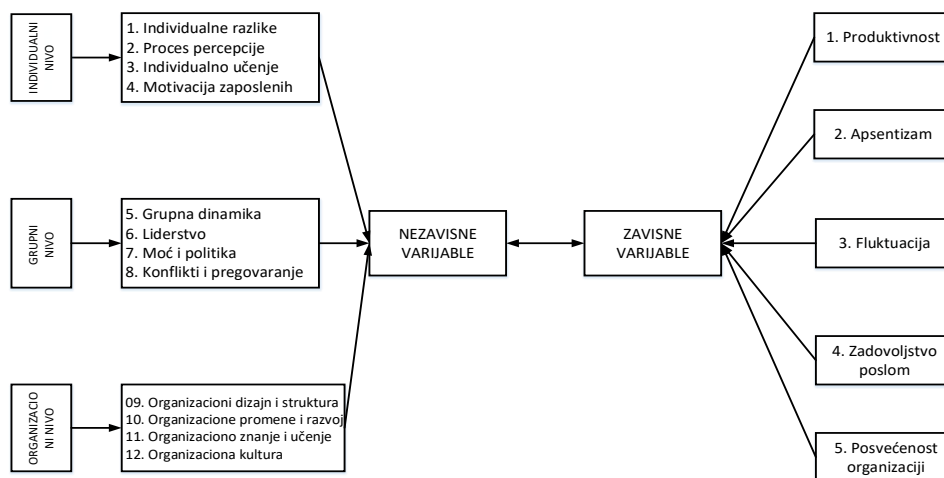
Produktivnost kao ekonomski princip funkcionisanja preduzeća predstavlja zahtev da se ostvari maksimalni obim proizvoda/usluga uz minimalne utroške radne snage (Krstić & Kahrović, 2018).

Apsentizam ili poslovno odsustvovanje definiše se kao izostanak zaposlenog sa posla. Organizacijama je teško nesmetano da funkcionišu i postižu svoje ciljeve ukoliko zaposleni često odsustvuju sa posla. U proizvodnim preduzećima, koja u velikoj meri zavise od proizvodnje na pokretnim trakama, apsentizam može značiti mnogo više od poremećaja poslovnog procesa – izostanci mogu dovesti do dramatičnog pada kvaliteta proizvoda, a u nekim slučajevima, mogu dovesti i do potpunog zaustavljanja u proizvodnom pogonu.

Fluktuacija ili napuštanje organizacije definiše se kao prestanak članstva zaposlenog u organizaciji. Ona može biti voljna ili nevoljna. U oblike voljne fluktuacije ubrajaju se: 1) raskid radnog odnosa od strane zaposlenog i 2) penzionisanje. U oblike nevoljne fluktuacije ubrajaju se: 1) davanje otkaza zaposlenom zbog nezadovoljstva njegovim radom, rezultatima rada ili discipline, i 2) otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak (Bogićević Milikić, 2008).

Stavove možemo definisati kao relativno stabilan skup osećanja, verovanja i namera koje ljudi imaju prema specifičnim predmetima, ljudima ili institucijama. Za razliku od prethodne tri nezavisne varijable, zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji predstavljaju stavove, a ne ponašanje. Zašto su onda postale primarne zavisne varijable? Iz dva razloga: zbog dokazane veze sa performansama preduzeća, kao i zbog vrednosnih preferencija koje imaju mnogi istraživači organizacionog ponašanja. Zadovoljstvo poslom obuhvata pozitivne i negativne stavove ljudi prema njihovom postojećem poslu. Zadovoljstvo poslom možemo definisati kao kognitivne, afektivne i evaluativne reakcije pojedinca na svoj posao. Posvećenost organizaciji se odnosi na stavove ljudi prema njihovim organizacijama koji može biti pozitivan ili negativan (Grinberg & Baron, 1998, p. 182).

Slika 3. *Nezavisne i zavisne varijable u modelu organizacionog ponašanja*



Izvor: Ilustracija autora

Nezavisne varijable predstavljaju inpute koji utiču na ponašanje zaposlenih na koje menadžeri imaju različit stepen uticaja na pojedinim nivoima. Nezavisna varijabla jeste pretpostavljeni uzrok neke promene u zavisnoj varijabli. Kao nezavisne varijable modela organizacionog ponašanja, navedene su upravo one koje su predmet izučavanja organizacionog ponašanja kod svih 20 najcitiranijih autorâ. Individualni nivo organizacionog ponašanja podrazumeva poznavanje *individualnih razlika (ličnosti pojedinca, sposobnosti i biografskih karakteristika), procesa percepcije, individualnog učenja i motivacije zaposlenih*. Na grupnom nivou mogu se postići visoke performanse poznavajući problematiku *grupne dinamike, liderstva, moći i politike, konflikata i pregovaranja*. Ključne varijable na organizacionom nivou preko kojih menadžeri utiču na ponašanje zaposlenih jesu: *organizacioni dizajn i struktura, organizacione promene i razvoj, organizaciono učenje i znanje, kao i organizaciona kultura*.

2.1. Individualni nivo organizacionog ponašanja

Efektivni menadžment podrazumeva prepoznavanje individualnih razlika između zaposlenih (Gibson, Ivancevich, Donelly, & Konopaske, 2012, p. 89). Menadžeri treba da razumeju individualne razlike zato što one imaju uticaj na *osećanja, razmišljanja, i ponašanje* svakog člana organizacije (George & Jones, 2012, p. 4). Na primer, individualne razlike utiču na zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Najbitnije individualne razlike između pojedinaca ogledaju se u *ličnosti pojedinca, njegovim sposobnostima i biografskim karakteristikama*.

Ponašanje pojedinca jeste rezultat ličnosti pojedinca i prirode situacije sa kojom se pojedinac suočava (Grinberg & Baron, 1998, p. 82). Ličnost se definiše kao skup relativno stabilnih i trajnih karakteristika pojedinca koje ga čine različitim u odnosu na druge ljude, a koje u isto vreme predstavljaju osnovu za predviđanje njegovog budućeg ponašanja. Ličnost svakog pojedinca pod uticajem je nasleđa (genetike), kao i kulturnih, socijalnih i faktora okruženja (Gibson, Ivancevich, Donelly, & Konopaske, 2012, p. 107). U literaturi postoje brojne teorije ličnosti, mada se u objašnjavanju ličnosti najčešće primenjuje opšti model 5 osobina, ili kako se još naziva, velikih pet, koji je rezultat velikog broja različitih empirijskih istraživanja brojnih autorâ (Janićijević, Bogičević Milikić, Petković, & Aleksić Mirić, 2019). Prema ovom modelu, postoji pet osnovnih ličnih karakteristika pojedinca: 1) ekstraverzija, 2) neuroticizam, 3) prijatnost, 4) savesnost, 5) otvorenost.

Sposobnost se definiše kao genetska ili naučena osobina koja omogućava osobi da obavi određeni mentalni ili fizički posao (Gibson, Ivancevich, Donelly, & Konopaske, 2012, p. 90). Sposobnosti ljudi su izuzetno važne za razumevanje ponašanja u organizacijama, jer utiču na organizacione performanse. Ljudske sposobnosti imaju dva osnovna izvora: 1) biološko poreklo i 2) obrazovanje i iskustvo. Postoje dve osnovne vrste sposobnosti: kognitivne sposobnosti i fizičke sposobnosti. Kognitivne sposobnosti čine opštu inteligenciju i obuhvataju sledeće sposobnosti: verbalna, numeričke, sposobnost rezonovanja, dedukcije, uočavanja relacija, pamćenja, snalaženja u prostoru i sposobnost percepcije. Fizičke sposobnosti obuhvataju motoričke i fizičke veštine.

Sposobnosti pojedinaca, ali i njegovu ličnost opredeljuju njegove biografske karakteristike, i to: *starost, pol, dužina radnog staža i bračni status* (Janićijević, Bogičević Milikić, Petković, & Aleksić Mirić, 2019).

Od fundamentalne važnosti za razumevanje ponašanja ljudi u organizacijama, predstavlja proces percepcije. Ne možemo razumeti postupke i reakcije zaposlenih u preduzeću, ukoliko ne znamo način na koji oni percipiraju i razumeju događaje koji su te postupke i reakcije izazvali. Percepcija se definiše kao proces selekcije, organizacije i interpretacije stimulansa (ukusa, mirisa, sluha, vida, dodira) u cilju određivanja njihovog značenja. Faktori koji utiču na proces percepcije jesu: sâm posmatrač, ono što se posmatra, i situacija u kojoj se percepcija odvija.

Pored gore navedenih, jedna od bitnih determinanтни organizacionog ponašanja jeste individualno učenje. Individualno učenje se definiše kao relativno stabilna promena ponašanja pojedinca, koja nastaje kao rezultat njegovog iskustva. Poznate su tri

teorije koje objašnjavaju proces individualnog učenja, a to su: klasično uslovljavanje, instrumentalno (operantno) uslovljavanje i socijalno učenje (učenje po modelu). Klasično uslovljavanje jeste učenje pomoću uslovnog refleksa, koje se sastoji u povezivanju dve draži (prirodne) i ranije neutralne. Operantno uslovljavanje jeste oblik učenja kada ljudi dovode u vezu posledice svojih postupaka sa samim postupcima. Prihvataju se ona ponašanja koja imaju pozitivne posledice, a odbacuju se ponašanja sa negativnim posledicama. Učenje posmatranjem jeste forma učenja kada ljudi usvajaju nova ponašanja na osnovu sistematskog posmatranja nagrada i kazni koje se daju drugima (Greenberg & Baron, 1993).

Poslednja nezavisna varijabla individualnog nivoa u modelu organizacionog ponašanja jeste motivacija zaposlenih, koja se se može definisati kao skup procesa koji podstiču, usmeravaju i održavaju ljudsko ponašanje prema određenom cilju. Proces motivacije se sastoji od sledećih šest koraka: nezadovoljena potreba, tenzija, akcija, traganje, zadovoljenje potrebe i smanjenje tenzije. U literaturi su razvijene brojne motivacione teorije koje pokušavaju da objasne i predvide načine na koje se ponašanje pojedinaca pokreće, održava i usmerava (Gibson, Ivancevich, Donelly, & Konopaske, 2012). Teorije motivacije se dele na *teorije sadržaja* i *teorije procesa*. S jedne strane, teorije sadržaja nastoje da odgovore na pitanje šta pokreće ljude na akciju. Naime, menadžerske implikacije koje se vezuju za ovu grupu teorija jeste da menadžeri treba da budu svesni razlika u potrebama, željama i ciljevima zato što se sve individue razlikuju među sobom. S druge strane, teorije procesa se bave pitanjem kako se ljudi pokreću na akciju. Menadžeri treba da razumeju proces motivacije i način kako individue prave izbore zasnovane na preferencijama, nagradama i postignućima. U teorije sadržaja spadaju: Maslovljeva teorija hijerarhije potreba (koja polazi od toga da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba: fiziološke, sigurnost, društvene, poštovanje i samoaktuelizacija); Herbergova teorija dva faktora ("motivacioni" i "higijenski" faktori zadovoljstva poslom); Alderferova ERG teorija egzistencijalnih potreba, potreba povezanosti i potreba rasta, kao i Mekslelandova teorija potreba za postignućem, posedovanjem moći i povezivanjem. U teorije procesa spadaju Lokova teorija postavljanja ciljeva, Adamsova teorija jednakosti, Vrumova teorija očekivanja i Loulerova modifikovana teorija očekivanja.

2.2. Grupni nivo organizacionog ponašanja

U nezavisne varijable grupnog nivoa u modelu organizacionog ponašanja spadaju: grupe i timovi, konflikti i pregovaranja, moć i politika, kao i liderstvo. Grupu možemo definisati kao skup dva ili više pojedinaca u interakciji, sa stabilno postavljenom shemom zajedničkih odnosa, koji imaju istovetan cilj i koji sebe vide kao grupu (Greenberg & Baron, 1993). Grupe predstavljaju važan deo organizacionog života, te možemo reći da su upravo one osnovni strukturni element svake organizacije. Pored uloge koju imaju u strukturiranju organizacije, one su podjednako važne i za ponašanje ljudi u organizacijama, kao deo ličnog i društvenog identiteta čoveka. Formalne grupe stvara organizacija, a zamišljene su tako da usmere članove ka nekom važnom organizacionom cilju. Neformalne grupe se sasvim prirodno razvijaju u krugu zaposlenih, bez ikakvih direktiva od strane rukovodstva koje vodi tu organizaciju (Janićijević, Bogićević Milikić, Petković, & Aleksić Mirić, 2019).

Liderstvo se definiše kao proces uticaja na druge, da usmere napore u pravcu ostvarivanja konkretnog cilja, ili kao proces pridobijanja pojedinaca u organizaciji da rade određene stvari. Ispravno je tvrditi da je liderstvo organizaciona aktivnost na kreiranju vizije, oblikovanju ponašanja zaposlenih i kreiranju organizacione kulture preduzeća. U teoriji liderstva izdiferencirali su se brojni stilovi liderstva, kao način na koji se uspostavljaju odnosi između menadžera i saradnika. Klasični stilovi liderstva obuhvataju studije: Hotorn, Ajova, Ohajo i Mičigen, dok savremeni modeli liderstva obuhvataju: Fidlerov model, Hersi-Blanšarov model, model "put-cilj" i Vrum-Jetonov model. Pored navedenih, danas se sve više govori o harizmatičnom i transformacionom liderstvu. Harizmatično liderstvo se definiše kao bihevioralne tendencije i lične osobine lidera koje stvaraju izuzetno jaku vezu između njih i njihovih sledbenika, dok se transformacionim liderstvom obezbeđuje razumevanje i prihvatanje svrhe i misije grupe i kojim se zaposleni podstiču da osim svojih ličnih potreba i interesa imaju u vidu i ono što je dobro za grupu (Williams, 2010).

Moć podrazumeva sposobnost uticaja na druge ljude, kako na ono što rade, tako i na osećanja koja imaju prema nečemu. Pet osnova lične moći, prema Frenču i Ravenu jesu: (French & Raven, 1959) moć nagrađivanja, moć prinude, legitimna moć, referentna moć i stručna moć. Radi uticaja na druge ljude, menadžeri često koriste različite vrste političkih procesa i strategija, kako bi izvan formalnih organizacionih procesa stekli za sebe određene koristi ili dodatnu moć. S druge strane, konflikt jeste proces, u kojem jedna strana, smatra da je neka druga, preduzela, ili namerava da preduzme neku akciju koja će imati negativne posledice za njene glavne interese. Drugim rečima, konflikt obuhvata sledeće ključne elemente: 1) suprotne interese između pojedinaca ili grupa, 2) uviđanje takve suprotnosti, 3) verovanje obeju strana, da će joj ona druga, osujetiti interese, i 4) akcije koje stvarno dovode do ovog osujećenja. Blisko povezano sa konfliktima jeste pregovaranje kao proces tokom kojeg dve ili više strana u konfliktu pokušavaju da reše problem međusobnim konsenzusom (McShane & Von Glinow, 2010, p. 342).

2.3. Organizacioni nivo organizacionog ponašanja

Najbitnije nezavisne varijable organizacionog nivoa u modelu ponašanja jesu: organizacioni dizajn i struktura, organizacione promene i razvoj, organizaciono učenje i znanje, kao i organizaciona kultura. Organizacioni dizajn jeste aktivnost menadžmenta na kreiranju modela organizacione strukture, kao i definisanje sistema, politika i procesa koji taj model treba da podrže. Organizaciona struktura se odnosi na formalnu konfiguraciju ljudi i grupa međusobno povezanih u pogledu podele rada, delegiranja autoriteta, grupisanja poslova i mehanizama koordinacije. Dve karakteristične tipologije modela strukture su zasnovane na različitim kriterijumima koje su njihovi autori smatrali najvažnijim. Najstarija tipologija polazi od parametra departmentalizacije i diferencira tri osnovna modela strukture: funkcionalni, divizionalni i matični model strukture (Janičićević, Bogičević Milikić, Petković, & Aleksić Mirić, 2019), dok tzv. Mincbergov okvir poznaje pet modela strukture: jednostavni, birokratski, profesionalni, divizionalni i adhoc model (Mintzberg, 1979).

Organizacione promene jesu planske ili neplanske promene, koje nastaju pod uticajem unutrašnjih ili spoljašnjih faktora. Veliki deo organizacionih promena nastaje kao posledica strateške odluke da se promeni sama vrsta poslovanja. Utvrđena su tri primera planirane organizacione promene: promena proizvoda ili usluga, promene u sistemu upravljanja i promene veličine i strukture organizacije. Promene u demografskom sastavu radne snage i propusti u učinku su neplanirane organizacione promene. Organizacioni razvoj odnosi se na pronalaženje načina unapređenja učinka na individualnom, grupnom i organizacionom nivou (George & Jones, 2012; Champoux, 2011; Hitt, Miller, & Adrienne, 2011).

Organizaciono učenje predstavlja planski i na iskustvu zasnovan proces kreiranja, zadržavanja (usvajanja i korišćenja) i prenošenja (deljenja) znanja u organizaciji sa ciljem unapređenja njenih performansi. S druge strane, organizaciono znanje predstavlja sve ono što organizacija zna, a to uključuje kolektivno znanje i sposobnosti svih članova organizacije, njenu sposobnost da izvrši određeni zadatak i obavi neku aktivnost, i svu tehniku i tehnologiju koju tom prilikom koristi (Janićijević, Bogićević Milikić, Petković, & Aleksić Mirić, 2019).

Organizaciona kultura jeste kognitivni okvir koji čini skup pretpostavki, vrednosti, normi i stavova, koji su zajednički za sve članove organizacije. Kada se jednom utvrde, ovi elementi kulture postaju relativno stabilni i vrše jak uticaj, kako na organizacije, tako i na ljude koji u njima rade (Schein, 1985). Istraživanja sugerisu da postoji sedam primarnih karakteristika koje čine suštinu organizacione kulture: *inovativno ponašanje* kao ponašanje zaposlenih ili menadžera koji iniciraju i namerno uvode nove proizvode, usluge, procese, procedure ili ideje sa ciljem da zadovolje stalno rastuće potrebe kupaca (Krstić & Kahrović, 2018), fokusiranost na detalje, orijentacija na rezultate, orijentacija na ljude, timska orijentacija, konkurentsko nadmetanje i stabilnost organizacije (Robbins & Judge, 2009).

ZAKLJUČAK

Koristeći softverski program *Harzing's Publish or Perish (2013)* identifikovano je dvadeset najcitiranijih knjiga iz oblasti organizacionog ponašanja, koje su služile za definisanje i modifikovanje *modela organizacionog ponašanja* koji uključuje tri nivoa analize, veliki broj nezavisnih varijabli koje utiču na ponašanje zaposlenih na pojedinim nivoima, ali i zavisnih varijabli, koje se javljaju kao individualne, grupne i organizacione. Nezavisne varijable modela organizacionog ponašanja u radu se posmatraju sa aspekta pojedinca, grupa i organizacionih procesa. Individualni nivo organizacionog ponašanja podrazumeva poznavanje individualnih razlika (ličnosti pojedinca, sposobnosti i biografskih karakteristika), procesa percepcije, individualnog učenja i motivacije zaposlenih. Na grupnom nivou se ističe mogućnost postizanja visokih performansi poznavajući problematiku grupne dinamike, liderstva, moći i politike, konflikata i pregovaranja. Ključne varijable na organizacionom nivou preko kojih menadžeri utiču na ponašanje zaposlenih jesu: organizacioni dizajn i struktura, organizacione promene i razvoj, organizaciono učenje i znanje, kao i organizaciona kultura. Organizaciono ponašanje se fokusira na načine kako navedenim nezavisnim varijablama, koje predstavljaju inpute koji utiču na ponašanje zaposlenih, jeste moguće unaprediti produktivnost, smanjiti apsentizam i fluktuaciju, i povećati zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji.

Reference

- Aalst, V. (2010). Using Google Scholar to estimate the impact of journal articles in education. *Educational Researcher*, 387-400.
- Amara, N., & Landry, R. (2012). Counting citations in the field of business and management: Why use Google Scholar rather than the Web of Science. *Scientometrics*, 553-581.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. New York: HarperCollins.
- Bogićević Milikić, B. (2008). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Bratton, J., Sawchuck, P., Forshaw, C., Callinan, M., & Martin, C. (2010). *Work and Organizational Behaviour*. London, England: Palgrave Macmillan.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*. London, England: Pearson.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Drucker, P. F. (2005). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.
- DuBrin, A. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Pergamon Press Inc.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright, *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2008). *Organizational behaviour*. Chichester: Wiley.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Greenberg, J., & Baron, R. (1993). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Griffin, R. W., & Gregory, M. (2008). *Organizational Behavior: managing people and organizations*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Grinberg, D., & Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama: razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*. Beograd: Želnid.
- Haley, M. R. (2014). Ranking top economics and finance journals using Microsoft academic search versus Google Scholar: How does the new publish or perish option compare? *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 1079–1084.
- Halverson, L. R., Graham, C. R., Spring, K. J., & Drysdale, J. S. (2012). An analysis of high impact scholarship and publication trends in blended learning. *Distance Education*, 381-413.

- Herbert, S. A. (1987). Rational decision making in business organizations [Nobel Memorial Lecture]. *American Economic Review*, 493-513.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 109-120.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Adrienne, C. (2011). *Organizational behaviour*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hodge, D. R., Lacasse, J. R., & Benson, O. (2011). Influential publications in social work discourse: The 100 most highly cited articles in disciplinary journals: 2000–09. *British Journal of Social Work*, 1-18.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational Behaviour*. New York, NY: Pearson Education.
- Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., Petković, M., & Aleksić Mirić, A. (2019). *Organizacija*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Johns, G., & Saks, A. M. (2001). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Canada: Prentice Hall.
- Kahrović, E. (2019). Prikaz 9. Interkatedarskog skupa katedri za menadžment, organizaciju i preduzetništvo Jugoistočne Evrope. *Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, Serija B: Društvene & humanističke nauke*, 136-138.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. (2007). *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Krstić, B. (2014). *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet u Nišu.
- Krstić, B., & Kahrović, E. (2018). *Ekonomika preduzeća*. Novi Pazar: Državni univerzitet u Novom Pazaru.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, 35-65.
- Likert, R. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- March, J., & Herbert, S. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Martin, J. (2005). *Organizational behaviour and management*. San Francisco, CA: Thomson.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Behavior. *Psychological Review*, 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Company Inc.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nelson, D. L., & Campbell, J. Q. (2012). *ORGB 3*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Newstrom, J. W. (2006). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J., & Salanick, G. (1978). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Rao, S., Iyengar, D., & Goldsby, T. J. (2013). On the measurement and benchmarking of research impact among active logistics scholars. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 814-832.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. Harlow, England: Prentice Hall.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2009). A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 390-398.
- Soutar, G., & Murphy, J. (2009). Journal quality: A Google Scholar analysis. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 150-153.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: JohnWiley and Sons.
- Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data Status.

Primljeno 10. januara 2020,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 17. marta 2020.
Elektronska verzija objavljena 1. aprila 2020.

Ernad Kahrović je docent na Departmanu za ekonomske nauke Državnog univerziteta u Novom Pazaru. Doktorske studije, modul Poslovno upravljanje, završio je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu. Ključna oblast naučno – istraživačkog rada jeste poslovna ekonomija i menadžment, u okviru koje se intenzivno bavi problemima opšteg i strategijskog menadžmenta, organizacionog dizajna i ponašanja.

A CONTRIBUTION TO THE STUDY OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE INDIVIDUAL, GROUP AND ORGANIZATIONAL LEVELS OF ANALYSIS

The main aim of this paper is to point out the role and importance of organizational behavior as applied behavioral discipline in the business of modern enterprises. Namely, organizational behavior is an area of organization science that deals with the study of behavior of employees in an organization in order to manage those behaviors. The paper emphasizes the place of organizational behavior in the system of disciplines of business economics, its roots, as well as its connection with other behavioral and non-related disciplines. Within the increasingly common practice of evaluating the impact of realized research using the software program *Harzing's Publish or Perish (2013)*, the author identified the twenty most cited books and authors in the field of organizational behavior. By comparative analysis of identified publications, the author defined a modified model of organizational behavior that includes three levels of analysis, a large number of independent variables that affect the behavior of employees at individual level, as well as dependent variables, which occur as individual, group and organizational.

Keywords: management education, organizational behavior, publications.

¹ *Diferencijacija* jeste proces u kome se alociraju ljudi i sredstva na određene zadatke i definišu različiti odnosi između izvršilaca i rukovodioca. *Integracija* predstavlja proces u kome se organizacione uloge, pozicije ili jednostavno poslovi grupišu u uže organizacione jedinice ili departmane, a zatim koordiniraju i kontrolišu njihove aktivnosti da bi preduzeće uspešno funkcionisalo kao celina.