

## Uticaj ponašanja zaposlenih na percipirani kvalitet usluge

Suzana Đukić, Biljana Đorđević,  
Nemanja Berber

**Apstrakt:** Zadovoljstvo pruženom uslugom osnovni je preduslov lojalnosti klijenata, tj. njihovog zadržavanja od strane organizacije koja je pružila uslugu. Međutim, za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata i njihovo zadovoljstvo istom, veliki značaj ima sadržaj usluge koja je pružena, ali i način na koji je ona pružena. Ovo drugo u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima i od čije će ljubaznosti, predusretljivosti i empatije zavisiti i nivo nivo njihovog zadovoljstva. Cilj ovog rada je da se ispita uticaj tzv. organizacionog građanskog ponašanja (engl. organizational citizenship behavior) zaposlenih na zadovoljstvo klijenata uslugom. Reč je obliku ponašanja gde zaposleni na svom radnom mestu pružaju više nego što se od njih očekuje za šta, najčešće, nisu posebno ni nagrađivani. Istraživanja u radu zasnovana su na analizi dostupne literature iz oblasti kvaliteta usluge, satisfakcije klijenata i organizacionog građanskog ponašanja (OGP) zaposlenih, kao i studiju slučaja. U okviru studije slučaja ispitivani su stavovi zaposlenih u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji u pogledu ispoljavanja različitih dimenzija OGP, kao i uticaj ovog oblika ponašanja zaposlenih na zadovoljstvo klijenata uslugom.

**Ključne reči:** *Zaposleni, Organizaciono građansko ponašanje, Kvalitet usluge, Zadovoljstvo klijenata.*

JEL: M51, M11, M31

### UVOD

Obezbeđenje zadovoljstva klijenata i njihovo dugoročno zadržavanje jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta uslužnih organizacija. Konkurencija na tržištu usluga poslednjih decenija postaje sve brojnija i intenzivnija. Pored pojedinačnih preduzeća, povećan je broj strategijskih alijansi u globalnim razmerama, kao i merđera i akvizicija. Nastala globalna konkurencija značajno utiče na stvaranje standarda u uslužnim delatnostima, ali i na promene u ponašanju klijenata koji postaju mobilniji, obrazovaniji, informatički pismeniji, kupovno moćniji. Veće šanse u teznji za osvajanjem i zadržavanjem klijenata imaju preduzeća koja uspevaju da kreiraju paket željenih koristi: visok kvalitet usluga, jedinstvena iskustva i doživljaje, ekološke zahteve, bezbednost, odgovarajuću cenu, prijatnu atmosferu, fer tretman od strane zaposlenih (Đukić, 2010). Analizom stavova različitih autora može se zaključiti da se kvalitet isporučene usluge smatra ključnom determinantom ostvarenog nivoa zadovoljstva klijenata. Studije koje su se bavile vezom između stepena zadovoljstva klijenata i kvaliteta usluga pokazale su da viši nivo kvaliteta usluga dovođi do većeg stepena satisfakcije klijenata (Pollack, 2008, str. 537). Pri tom su za ukupno zadovoljstvo kvalitetom usluge bitna dva aspekta: *suštinski* (core) aspekt usluge koja se pruža tj. „šta je isporučeno“ i *relacioni*, odnosno procesni aspekt usluge (Morgan & Piercy, 1992, pp. 111-112).

Za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata pokazalo se da veliki značaj ima upravo ovaj drugi aspekt usluge koji podrazumeva kako je usluga pružena. Neki autori, poput Yoona i Suha (2003) čak smatraju da je ponašanje zaposlenih najvažniji faktor koji utiče na kreiranje i percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata. Po njima ponašanje zaposlenih predstavlja kariku koja povezuje organizaciju sa klijentima i ima presudan uticaj na održavanje njihove lojalnosti kroz zadovoljenje identifikovanih potreba (Yoon & Suh, 2003). Ovakva situacija u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima (Đukić & Kijevčanin, 2012, pp. 312-313) koji samim tim postaju jedan od integralnih elemenata marketing programa usluga i kritičan faktor poslovnog us-

\* Rad je rađen u okviru Projekta broj 179066 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

peha uslužnih organizacija. Sa druge strane, vrlo često oblici ponašanja zaposlenih koji imaju pozitivan uticaj na zadovoljstvo klijenata nisu eksplicitno navedeni u opisu njihovog posla, niti su za njih posebno nagrađeni, već su rezultat njihove individualne odluke. Oblik ponašanja zaposlenih koji ima ovakve karakteristike u literaturi je poznat pod nazivom „organizaciono građansko ponašanje“ zaposlenih (eng. *organizational citizenship behavior*). Utemeljivačem ovog koncepta smatra se Organ (1988) koji pod ovim oblikom ponašanja zaposlenih podrazumeva diskreciono (dobrovoljno) ponašanje zaposlenih koje nije direktno i eksplicitno priznato od strane sistema nagrađivanja u organizaciji, ali koje doprinosi efektivnijem funkcionisanju organizacija (Organ, 1988).

S obzirom da OGP nosi sa sobom potencijal pozitivnog uticaja na organizacione performanse, to je interesovanje za ovaj koncept u porastu, tako da mnoge teorijske postavke o tom pozitivnom uticaju sve više dobijaju i praktičnu potvrdu. Jedna od oblasti u kojoj se u poslednje vreme ispituju posledice ovog oblika ponašanja zaposlenih jeste i zadovoljstvo klijenata uslugom. Empirijska istraživanja koja su sprovedena u ovoj oblasti u osnovi su bazirana na stavu Van Manen i Schein (1979) da postoji velika verovatnoća da će zaposleni koji ispoljavaju pozitivan i odgovoran odnos prema organizaciji i drugim zaposlenima ispoljiti i pozitivan i podržavajući odnos prema klijentima jer su to najčešće lične vrednosti tih zaposlenih (Van Manen & Schein, 1979).

Imajući u vidu da je konkurencija u uslužnom sektoru veoma izražena i da je „borba“ za klijente sve intenzivnija, istraživanje faktora njihovog zadovoljstva postaje sve značajnije što čini da i sam koncept OGP zaposlenih dobija na značaju. Stoga je i cilj ovog rada da se nakon teorijskog osvrta na pitanja kvaliteta usluga i zadovoljstva klijenata, ukaže na najvažnije dimenzije OGP zaposlenih, kao i da se na praktičnom primeru sagleda njegov uticaj na zadovoljstvo klijenata. Empirijsko istraživanje je sprovedeno na primeru jedne banke u Republici Srbiji, tačnije, u nekoliko njenih filijala. Rad je strukturiran tako što je u prvom delu rada dat pregled literature o kvalitetu usluge kao determinanti zadovoljstva klijenata, kao i konceptu OGP zaposlenih, dok su u drugom delu rada prikazani i analizirani rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem. U zaključnom delu rada ukazano je na ograničenja rada i date su preporuke menadžerima kako stimulisati OGP zaposlenih.

## 1. PREGLED LITERATURE

### 1.1. Kvalitet usluge kao determinanta zadovoljstva klijenata

Visoka stopa promene marke izražena na tržištu usluga zbog intenzivne konkurencije i zahtevnih klijenata visoko pozicionira zadovoljstvo klijenata u hijerarhiji ciljeva jedne uslužne organizacije. Ostvarivanje zadovoljstva klijenata, međutim nije lak posao za uslužne organizacije. Radi se o specifičnom, dugotrajnom i kompleksnom procesu (Senić, Senić, 2008, str. 216). Razlozi su sledeći: specifičnost procesa kupovine usluga, kompleksnost faktora koji utiču na odluku o kupovini, međusobnog odnosa ključnih koristi usluge, emocionalnog stanja klijenta i neočekivanih situacija u momentu evaluacije performansi usluge (McDougall, Levesque, 2000, p. 392; Zeithaml, Bitner, 2003, pp. 87-88).

Proces odlučivanja o kupovini je zbog specifičnosti usluge, a posebno njene neopiljivosti i varijabilnosti složen, a zadovoljstvo klijenata zavisi od brojnih faktora. Informacije koje dobijaju u procesu merenja zadovoljstva se odnose na određeni momenat, dok se, s druge strane, emocionalni odgovor klijenta nakon obavljene kupovine menja u vremenu pod uticajem brojnih faktora (Stanković, Đukić, 2009, str. 302-304). U slučajevima korišćenja mnogih usluga, osećaj zadovoljstva je varijabilan i zavisi od vremenskog ciklusa korišćenja određene usluge. Ovo je izraženo u situacijama kada se korišćenje usluge odvija u dužem vremenskom periodu (npr. korišćenje dugoročnog kredita, itd.), ali i u slučajevima kupovine nove usluge ili odsustva iskustva klijenta u korišćenju usluge.

Emocionalno stanje potrošača je značajna determinanta njegovog zadovoljstva (Oliver, 1997, p. 13). Pozitivne emocije povećavaju ukupno zadovoljstvo potrošača dok je suprotne značajno umanjuju. Mogu nastati u toku korišćenja usluge (sreća za vreme odmora, boravak sa određenim ljudima, ekonomski status), što značajno utiče na ukupno iskustvo potrošača. Emocionalno stanje potrošača može biti i pod uticajem drugih ljudi iz okruženja. Ponašanje zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima, takođe, mogu uticati na emocije u momentu kupovine.

Potencijalne neočekivane situacije koje nastaju u fazi korišćenja usluge mogu značajno opredeliti procenu odnosa isporučene i očekivane vrednosti (zadovoljstvo, oduševljenje, nezadovoljstvo). U slučaju neusaglašenosti ove dve vrednosti korisnici se mogu upustiti u prikupljanje dodatnih informacija u cilju identifikovanja razloga za takvu situaciju (Zeithaml

et al., 2003, p. 87). Nisu retke situacije da potrošači preuzimaju delimičnu odgovornost za svoje zadovoljstvo. Ukoliko i nije tako, istraživanja pokazuju da će nezadovoljstvo korisnika biti manje ukoliko ustanovi da je uzrok bio van kontrole preduzeća ili da se takva greška retko dešava i ponavlja.

Koncept zadovoljstva klijenata i koncept kvaliteta usluga su međusobno povezani, a često se i poistovećuju. Polazeći od takvog shvatanja može se govoriti o linearnoj vezi između kvaliteta usluge i zadovoljstva klijenata, što znači da viši nivo kvaliteta usluga vodi višem nivou zadovoljstvu klijenata. Postoje i shvatanja da kvalitet usluge nije jedina determinatna zadovoljstva korisnika, i ako je često presudna (Veljković, 2009). Prema ovom shvatanju, pored kvaliteta usluga, zadovoljstvo korisnika usluge je determinisano i drugim elementima (kvalitet proizvoda, cena, situacioni faktori i lični faktori). Istraživanja koja se temelje na takvom shvatanju nisu pokazala jaku povezanost percipiranog kvaliteta usluga od strane klijenata i njihovog zadovoljstva, posebno kada je reč o pojedinim elementima kvaliteta usluge.

Problem u merenju zadovoljstva korisnika usluga postoji zbog toga što se kvalitet usluge ne može lako identifikovati i meriti (Jain, Gupta, 2004, p. 25). U odnosu na kvalitet proizvoda, klijentima uslužnih organizacija je teže da objektivno mere kvalitet, s obzirom na neopipljivost kao jednu od osnovnih karakteristika usluge. Zbog toga ne postoji saglasnost autora u pogledu definisanja kvaliteta usluga. Dominantno je shvatanje da kvalitet usluge proizilazi iz usklađenosti sa očekivanjima potrošača, odnosno da je rezultat poređenja koje potrošači prave između očekivanja i njihovih percepcija o načinu na koji usluga treba da bude pružena (Caruna, Money, Berton, 2000, p. 1339). Isticanje da ukupna ocena kvaliteta zavisi od vrednovanja koristi koje pruža određena usluga, ali i procesa njene isporuke, ukazuje na kompleksnost i multidimenzionalnost koncepta kvaliteta usluge. Konsenzus, međutim postoji u tome da kvalitet usluge podrazumeva postojanje tri osnovna elementa (Pollack, 2008, p. 539): kvalitet rezultata, kvalitet interakcije i kvalitet uslužnog okruženja.

Kvalitet rezultata predstavlja stvarni rezultat uslužnog kontakta i osnovni je element kvaliteta jedne usluge, s obzirom na to da odlukom o kupovini potrošač procenjuje konkretnu korist koju očekuje. Kvalitet interakcije odnosi se na procenu ukupnog odnosa potrošača i uslužnog osoblja u kome dolazi do pretvaranja inputa u rezultat. Treća dimenzija koja je predmet ocene od strane potrošača jeste kvalitet uslužnog ambijenta. Značaj ove dimenzije može biti različit u

zavisnosti od prirode uslužne aktivnosti i intenziteta interakcije zaposlenih i korisnika usluga.

Kvalitet interakcija zaposlenih i potrošača važna je determinanta njihove satisfakcije (Zethaml, Parasuraman & Berry, 1990; Hartline & Ferrell, 1996; Zethaml & Bitner, 2003; Lovelock & Wirtz, 2007). Značaj zaposlenih uslovljen je troškovima koje uzrokuju kao i ulogama koje imaju u procesu usluživanja (Stanković & Đukić, 2013, str. 553). Zbog toga se zaposleni smatraju integralnim delom kvaliteta usluge i ukupnog procesa usluživanja. Međusobnim interakcijama i relacijama oni formiraju lanac odnosa koji je od fundamentalnog značaja za uspeh uslužne organizacije na tržištu.

Zaposleni u uslužnim delatnostima se mogu podeliti u dve kategorije: osoblje za podršku i osoblje za kontakt sa klijentima. Zaposleni na prvoj liniji usluživanja imaju ulogu premošćivača granice, jer posluju na granici organizacije i obavljaju različite uloge. Oni predstavljaju jednu stranu uslužnog procesa, a drugu klijenti kao korisnici usluga i koproducenti koji se preko takvog odnosa vezuju za uslugu i organizaciju. Značaj zaposlenih u donošenju konačne odluke o kupovini i upravljanju ponašanjem klijenata u postupku evaluacije učinjenog izbora, povećao je njihovu važnost u organizaciji. Međutim, njihov značaj za uspostavljanje odnosa sa klijentima može biti različit. Na to utiču sledeće varijable: stepen prilagođenosti usluge specifičnim potrebama klijenata i mogućnost rasuđivanja zaposlenih za kontakt sa klijentima, u pogledu zadovoljenja potreba individualnih klijenata (Lovelock & Wirtz, 2007, p. 521).

Za stvaranje superiorne vrednosti i usredsređivanje na klijente važno je i tzv. osoblje za podršku. Reč je o osoblju koje nema direktne kontakte sa klijentima, ali svojim aktivnostima podrške značajno utiče na kvalitet isporučene usluge i posredno na satisfakciju klijenata. Odnos broja zaposlenih iz jedne i druge grupe uslovljen je vrstom usluge, stepenom njene opipljivosti, odnosno obimom kontakta sa klijentima u procesu stvaranja usluge.

## 1.2. Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih

Kao što je napred navedeno za ukupnu percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata i njihovo zadovoljstvo istom, veliki značaj ima sadržaj usluge koja je pružena, ali i način na koji je ona pružena. Ovo drugo u prvi plan stavlja zaposlene koji se nalaze u neposrednom kontaktu sa klijentima i od čije će ljubavnosti, predusretljivosti i empatije zavisiti i nivo zadovolj-

stva klijenata. Drugim rečima, zadovoljstvo klijenata uslugom u velikoj meri zavisi od tzv. organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih. Ovaj izraz prvi put se javlja u literaturi početkom 80-tih godina 20. veka u radovima Organa (1984, 1988) i njegovih sledbenika. Inicijalna ideja o ovom konceptu pronađena je u činjenici da gotovo u svakoj organizaciji postoje određeni oblici odgovornosti zaposlenih, kao i oblici njihovog ponašanja, koji se često previđaju ili su neadekvatno mereni u postupku ocenjivanja performansi, ali koji, bez sumnje, imaju pozitivan uticaj na funkcionisanje organizacija i na njihovu efektivnost (Beinstock et al., 2003, p. 360).

Upravo zbog toga što ovaj oblik ponašanja zaposlenih nije formalno zahtevan, a ima pozitivan uticaj na funkcionisanje organizacije, često se označava i kao ponašanje koje prevazilazi propisanu ulogu (engl. *extra-role behavior*) (Beinstock et al., 2003, p. 360). Formama takvog ponašanja Organ (1988) smatra sledeće oblike ponašanja: savesnost, altruizam, građanske vrline, „fer plej“, odnosno sportsko ponašanje, kao i ljubaznost. Pri tom pod *savesnošću* podrazumeva diskreciono ponašanje koje je iznad minimuma zahtevanog ponašanja zaposlenog, pod *altruizmom* pružanje pomoći ostalim članovima kolektiva prilikom suočavanja sa različitim organizacionim problemima ili zadacima, pod *građanskim vrlinama* podrazumeva ponašanje kojim se demonstrira spremnost da se odgovorno učestvuje u životu organizacije, *sportskim* ili „fer plej“ ponašanjem smatra tolerantnost zaposlenih prema drugima, dok pod *ljubaznošću* podrazumeva brigu zaposlenih za druge, spremnost da im se pomogne i izađe u susret (Organ, 1988).

Budući da je koncept OGP pobudio dosta pažnje među teoretičarima kasnije su se javila i drugačija mišljenja o tome koji su to pojavnici oblici ovog diskrecionog oblika ponašanja zaposlenih. Tako Graham (1991) smatra da su pojavnici oblici OGP: organizaciona poslušnost, organizaciona lojalnost i organizaciona participacija (Graham, 1991). Anderson i Gerbing (1988) OGP posmatraju iz dve perspektive, pa tako razlikuju: građansko ponašanje zaposlenih koje je usmereno ka pojedincima (engl. *organizational citizenship behavior - individual*) i građansko ponašanje koje je usmereno ka organizaciji (engl. *organizational citizenship behavior - organizational*) (Anderson & Gerbing, 1988). Podsakoff (2002), pak, ima vrlo analitički pristup i razlikuje čak sedam formi OGP, kao što su: pružanje pomoći, sportsko („fer plej“) ponašanje, inovativnost, građanske vrline, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo sobom i individualni rast (Podsakoff et al., 2000).

Od 80-tih godina 20. veka kada je u literaturi počelo intenzivnije da se govori o ovom obliku ponašanja zaposlenih sprovedena su i brojna istraživanja u kojima su se ispitivali faktori koji utiču na ovaj oblik ponašanja zaposlenih, kao i njegove posledice. Kada je reč faktorima utvrđeno je, na primer, da percepcija kršenja psihološkog ugovora ima negativan uticaj na ispoljavanje OGP. Naime, Robinson (1996) je utvrdila da postoji negativan odnos između kršenja psihološkog ugovora i ispoljavanja građanskih vrlina u organizaciji (Robinson, 1996). Negativan odnos između kršenja psihološkog ugovora, kao i njegove povrede, i ispoljavanja OGP potvrđen je i kasnije u nekim novijim studijama (Sadiq, 2014, p. 52).

Jedan od faktora ispoljavanja OGP zaposlenih jeste i percipirana organizaciona podrška. Pod njom se podrazumeva stepen do koga zaposleni veruju da organizacija vrednuje njihov doprinos, brine se o njihovoj dobrobiti i ispunjava njihove socioemotivne potrebe (Eisenberger et al, 1986, str. 500). U brojnim empirijskim istraživanjima utvrđen je pozitivan odnos između percipirane organizacione podrške i ispoljavanja OGP (Miao 2011; Pohl et al. 2012; Duffy & Lilly 2013; Cheung, 2013; Jebeli & Etebarian, 2015). Drugim rečima, što su zaposleni uvereniji da ih organizacija uvažava i podržava to će oni biti spremniji na ispoljavanje OGP.

Vrlo važan faktor ispoljavanja OGP jeste i stav zaposlenih o tome koliki je nivo *pravde* (organizacione) u datoj organizaciji. Empirijska istraživanja su potvrdila da ukoliko zaposleni smatraju da su odluke koje se u organizaciji donose pravedne, ukoliko su njihovi ishodi pravedno alocirani i ukoliko su primenjene adekvatne procedure prilikom donošenja tih odluka, da će to rezultirati njihovim većim zalaganjem (dakle i ispoljavanjem OGP), od čega će koristiti imati i organizacija (Niehoff & Moorman, 1993).

Kada je reč o posledicama OGP zaposlenih postoji izvestan broj empirijskih istraživanja u kojima je utvrđeno da ovaj oblik ponašanja zaposlenih ima pozitivan uticaj na stavove i ponašanje klijenata. Tako je potvrđen pozitivan uticaj OGP zaposlenih na lojalnost klijenata (Hamidi ete al., 2001). Dalje, potvrđena je pozitivna veza između OCB i kvaliteta usluge koja je pružena (Najat et al., 2009). Hosseini et al. (2013) su utvrdili i pozitivnu vezu između OGP zaposlenih na univerzitetu i zadovoljstva studenata (2013). Konačno, u nekim istraživanjima je utvrđeno da OGP zaposlenih ima direktan uticaj na zadovoljstvo klijenta, ali da ima i indirektan uticaj preko percipiranog kvaliteta usluge (Pirvali et al., 2014).

Imajući u vidu napred navedeno, kao i stavove Van Maanen i Schein (1979) koji smatraju da zaposleni koji

generalno ispoljavaju pozitivan i odgovoran odnos prema organizaciji da je velika verovatnoća da će ispoljiti i pozitivan i podržavajući odnos prema klijentima, istraživačko pitanje na koje je empirijsko istraživanje sprovedeno u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji trebalo da da odgovor je sledeće: *Da li postoji statistički pozitivna korelacija između pojedinih dimenzija OGP zaposlenih (altruizam, ljubaznost, „fer plej“, građanske vrline i savesnost) i satisfakcije klijenata?*

## 2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Da bi se dao odgovor na postavljeno istraživačko pitanje sprovedeno je empirijsko istraživanje metodom studije slučaja. Iako se kao glavni problem ovog metoda nameće generalizacija rezultata istraživanja (Aaltio, & Heilmann, 2010, p. 72), on je, ipak, pogodan za ispitivanje pojava koje prethodno nisu bile predmet svestranijeg istraživanja, kao i kada je potrebno utvrditi moguće pravce u daljem istraživanju (Evers, & van Staa, 2010, p. 749). To je upravo bio slučaj kada je reč o istraživanju uticaja OGP zaposlenih na satisfakciju klijenata banke budući da su ovakva istraživanja na teritoriji Republike Srbije veoma retka.

U okviru sprovedenog istraživanja ispitivani su stavovi zaposlenih u nekoliko filijala jedne banke u Republici Srbiji o tome u kojoj meri ispoljavaju oblike ponašanja koji spadaju u domen organizacionog građanskog ponašanja, kao i kakvi su stavovi klijenata te banke u pogledu njihovog zadovoljstva uslugom koju dobijaju od banke. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 15.05. 2017. godine do 15.06.2017. godine primenom metoda ispitivanja na bazi unapred pripremljenog upitnika. Upitnik koji je distribuiran zaposlenima u banci uključivao je dve grupe pitanja. Prvu grupu činila su opšta pitanja vezana za pol, starost, obrazovanje, dužinu radnog staža. Drugu grupu činile su izjave o različitim formama organizacionog građanskog ponašanja. Izjave su definisane u skadu sa originalnim upitnikom koji je formulisao Organ (1988). Od zaposlenih je traženo da ocenama od 1 do 5 Likertove skale (pri čemu 1 znači „uopšte se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“), ocene svaku svaku izjavu koja se tiče različitih formi organizacionog građanskog ponašanja.

Za ispitivanje stavova klijenta o kvalitetu pružene usluge formulisano je drugo upitnik koji je, takođe, sadržao dve grupe pitanja: opšteg karaktera i pitanja vezana za zadovoljstvo uslugom definisana u skladu sa upitnikom koji su formulisali Hartline i Ferrel (1996).

Klijenti su, takođe, ocenama od 1 do 5 Likertove skale ocenjivali izjave u upitniku.

Uzorak su činila 23 zaposlena u banci i 23 klijenta. Inicijalno je bilo podeljeno 50 upitnika za zaposlene i klijente, ali je 17 upitnika odbačeno zbog nepotpunih odgovora, bilo zaposlenih, bilo klijenta. Na kraju je izdvojeno 23 upitnika koje su popunili zaposleni i 23 upitnika koje su popunili direktni klijenti tih zaposlenih. Struktura uzorka zaposlenih i klijenata prikazana je u tabelama 1 i 2.

TABELA 1. Struktura uzorka zaposlenih u bankama

Pol	Frekvencija	%	Validni %
Muški	4	17,4	17,4
Ženski	19	82,6	82,6
Ukupno	23	100,0	100,0
Starost	Frekvencija	%	Validni %
Do 25 godina	0	0	0
26-40	15	65,2	68,2
41-55	7	30,4	31,8
55 i više godina	0	0	0
Ukupno	22	95,7	100,0
Nedostajući podaci	1	4,3	
Ukupno	23	100,0	
Stož	Frekvencija	%	Validni %
1-5 godina	2	8,7	9,1
6-10 godina	4	17,4	18,2
11-20 godina	15	65,2	68,2
21-30 godina	1	4,3	4,5
Ukupno	22	95,7	100,0
Nedostajući podaci	1	4,3	
Ukupno	23	100,0	
Stručna sprema	Frekvencija	%	Validni %
II stepen	0	0	0
III stepen	0	0	0
IV stepen	2	8,7	8,7
V stepen	0	0	0
VI stepen	6	26,1	26,1
VII stepen	15	65,2	65,2
VIII stepen	0	0	0
Ukupno	23	100,0	100,0

IZVOR: Istraživanje autora.

**TABELA 2.** Struktura uzorka klijenata banke

Pol	Frekvencija	%	Validni %
Muški	7	30,43	30,43
Ženski	16	69,57	69,57
Ukupno	23	100	100
Starost	Frekvencija	%	Validni %
Do 25 godina	0	0	0
26-40	8	34,78	34,78
41-55	11	47,82	47,82
55 i više godina	4	17,39	17,39
Total	23	100	100,0
Stručna sprema	Frekvencija	%	Validni %
II stepen	0	0	0
III stepen	0	0	0
IV stepen	0	0	0
V stepen	1	4,35	4,35
VI stepen	12	52,17	52,17
VII stepen	10	43,48	43,48
VIII stepen	0	0	0
Total	23	100,0	100,0

IZVOR: Istraživanje autora.

### 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Da bi se proverila konzistentnost pitanja u upitnicima najpre je izračunat Crnbach's Alpha. Rezultati Krombah-alfa koeficijenata ukazuju na zadovoljavajuću pouzdanost primenjenih instrumenata kod oba upitnika.

**TABELA 3.** Za upitnik za zaposlene u banci

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Broj posmatranih stavki
,699	,710	20

IZVOR: Istraživanje autora.

**TABELA 4.** Za upitnik za klijente

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Broj posmatranih stavki
,844	,857	10

IZVOR: Istraživanje autora.

Kako bi se dao odgovor na postavljeno istraživačko pitanje urađena je deskriptivna statistika (tabela 5) i korelaciona analiza (tabela 6).

Prema rezultatima prikazanim u tabeli 5 evidentno je da su zaposleni najvećom prosečnom ocenom ocenili dimenziju *ljubaznost* (AS=4.40; SD=0.411). Nakon *ljubaznosti*, dimenzije organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih koje su, takođe, dobile visoku ocenu iz ugla zaposlenih jesu *savesnost* (AS=4.39; SD=0.50), *altruizam* (AS=4.27; SD=0.46) i *građanske vrline* (AS=4.25; SD=0.35). Najnižu ocenu od strane zaposlenih u ovoj Banci dobila je dimenzija „fer plej“ koja podrazumeva ispoljavanje tolerantnosti prema klijetima čak i kada su zahtevi nerealni. Sa vrednostima AS=3.22; SD=0.95, ova dimenzija je ocenjena sa najnižom ocenom.

Tabela 6 pokazuje rezultate korelacione analize.

Na osnovu podataka iz Tabele 6 može se zaključiti da shodno rezultatima testa Spirmanove korelacije postoji statistički pozitivna korelacija između sledećih dimenzija OCB: *učtivost*, „fer plej“ i *građanske vrline* i *nivoa zadovoljstva klijenata*. Između dimenzije *ljubaznost* i *zadovoljstvo klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.424$ ,  $p = 0.044$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije „fer plej“ i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.456$ ,  $p = 0.029$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *građanskih vrline* i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.456$ ,  $p = 0.029$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine.

Takođe, utvrđene su i statistički značajne veze između pojedinih dimenzija OCB. Između dimenzije *ljubaznost* i „fer plej“ postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.433$ ,  $p = 0.039$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *učtivost* i *građanske vrline* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.437$ ,  $p = 0.037$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine. Između dimenzije *altruizam* i *građanske vrline* postoji statistički značajna pozitivna korelacija ( $\rho = 0.496$ ,  $p = 0.016$ ,  $N = 23$ ), koja je srednje jačine.

### 4. DISKUSIJA

Na osnovu rezultata prezentovanih u prethodnim tabelama može se zaključiti da između tri od pet dimenzija OGP zaposlenih (*ljubaznost*, „fer plej“ i *građanske vrline*) i *zadovoljstva klijenata* postoji statistički značajna pozitivna korelacija.

Kada je u pitanju *ljubaznost* kao jedna od dimenzija OGP njena statistički značajna pozitivna korelacija sa *zadovoljstvom klijenata* nije iznenađujuća budući da je prosečna vrednost odgovora u pogledu ljubaznosti koju ispoljavaju zaposleni 4,4. Imajući u vidu

TABELA 5. Deskriptivna statistika

	MIN	MAX	Aritmetička sredina (AS)	Standardna devijacija (SD)
Pomažem kolegama koji su preopterećeni poslom	2	5	4.26	.689
Pomažem kolegama u slučaju njihovog odsustva	3	5	4.48	.593
Dobrovoljno odvajam deo svog radnog vremena da pomognem kolegama koji imaju probleme da izvrše svoje radne zadatke	2	5	3.96	.878
Pružam pomoć novozaposlenima iako se to od mene ne zahteva	3	5	4.39	.583
<b>ALTRUIZAM</b>	<b>3.50</b>	<b>5.00</b>	<b>4.2717</b>	<b>.45797</b>
Konsultujem se sa kolegama pre donošenja konačne odluke u vezi posla koji obavljam	1	5	4.09	1.125
Ne ugrožavam prava kolega na poslu	4	5	4.70	.470
Preduzimam preventivne korake u cilju izbegavanja problema sa kolegama	3	5	4.48	.593
Informišem se pre preduzimanja određenih akcija	3	5	4.35	.573
<b>LJUBAZNOST</b>	<b>3.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.4022</b>	<b>.41106</b>
Ne žalim se na trijavijalne stvari	3	5	4.35	.775
Imam običaj da preuveličavam probleme na poslu	1	5	2.74	1.421
Konstantno se nosim mišlju da napustim posao	1	5	3.00	1.314
Uvek se fokusiram na ono što je loše u konkretnoj situaciji	1	5	2.78	1.413
<b>FER PLEJ</b>	<b>1.75</b>	<b>5.00</b>	<b>3.2174</b>	<b>.95139</b>
Uvek sam korektan u poslu koji obavljam	3	5	4.45	.671
Ne pravim duge pauze	1	5	4.35	.885
Ne pravim dodatne pauze	1	5	4.09	.971
Poštujem pravila i procedure Banke i kada me niko ne posmatra	4	5	4.65	.487
<b>SAVESNOST</b>	<b>2.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.3877</b>	<b>.50353</b>
Držim korak sa promenama koje se u Banci dešavaju	3	5	4.48	.593
Obavljam funkcije koje nisu potrebne kako bi pomogao/la stvaranju imidža Banke	2	5	3.96	.706
Prisustvujem i učestvujem na sastancima u vezi sa organizacijom	3	5	4.43	.590
Držim korak sa inovacijama i razvojem u Banci	3	5	4.13	.626
<b>VRLINE</b>	<b>3.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.2500</b>	<b>.35355</b>

IZVOR: Istraživanje autora.

značenje ove dimenzije shodno Organovom upitniku (1988), to znači da zaposleni međusobno razmenjuju iskustva vezana sa rad sa klijentima što doprinosi da oni generalno budu zadovoljni uslugom koju dobijaju od Banke. Npr. izjava: „Konsultujem se sa kolegama pre donošenja konačne odluke u vezi posla koji obavljam“ ocenjena je prosečnom ocenom 4,09. To, dalje, ukazuje da su zaposleni spremni na transfer znanja i iskustva što ima pozitivne posledice na ukupno zadovoljstvo klijenta posmatrane banke.

Između građanskih vrlina i zadovoljstva klijenata, takođe, postoji statistički značajna pozitivna korelaci-

ja. Ovaj rezultat nije iznenađujući imajući u vidu da su zaposleni u Banci vrlo visoko ocenili sve izjave koje se tiču ove dimenzije njihovog ponašanja (4,25). Njihovi odgovori pokazuju da između njih i menadžmenta postoji intenzivna i kvalitetna komunikacija što implicira da to ima pozitivan uticaj na nivo kvaliteta usluge koja se pruža klijentima. Donekle, međutim, iznenađuje činjenica da je izjava: „Obavljam funkcije koje nisu potrebne kako bi pomogao/la stvaranju imidža Banke“ od svih izjava koje reflektuju nivo ispoljavanja građanskih vrlina najslabije ocenjena. Prosečna ocena ove izjave iznosi 3.96.

TABELA 6. Korelaciona analiza

			Altruizam	Učtivost	„Fer plej“	Savesnost	Grad. vrline	Zadov. klijenata
Spearman's rho	Altruizam	Correlation Coefficient	1.000					
		Sig. (2-tailed)						
	Učtivost	Correlation Coefficient	.042	1.000				
		Sig. (2-tailed)	.848					
	„Fer plej“	Correlation Coefficient	-.063	<b>.433*</b>	1.000			
		Sig. (2-tailed)	.774	<b>.039</b>				
	Savesnost	Correlation Coefficient	.339	.273	-.172	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.114	.207	.434			
	Građanske vrline	Correlation Coefficient	<b>.496*</b>	<b>.437*</b>	.164	.356	1.000	
		Sig. (2-tailed)	<b>.016</b>	<b>.037</b>	.455	.096		
	Zadov. klijenata	Correlation Coefficient	.142	<b>.424*</b>	<b>.456*</b>	.250	<b>.456*</b>	1.000
		Sig. (2-tailed)	.519	<b>.044</b>	<b>.029</b>	.250	<b>.029</b>	

IZVOR: Istraživanje autora.

Statistički značajna pozitivna korelacija postoji i između dimenzija „fer plej“ i zadovoljstva klijenata. Ipak, srednja ocena ove dimenzije OGP je relativno niska i iznosi 3,22. Sa druge strane ovaj rezultat navodi na zaključak da je klijentima, u suštini, potrebno vrlo malo pažnje i pozitivne atmosfere koju zaposleni u Banci kreiraju da bi bili zadovoljni uslugom koju pružaju.

## 5. OGRANIČENJA RADA

Ograničenja rada se prevashodno tiču veličine uzorka na kome je sprovedeno istraživanje. Naime, uzorak je veoma mali što, samim tim, dovodi u pitanje validnosti zaključaka do kojih se došlo. Ipak, budući da je studija slučaja sprovedna kao pilot istraživanje i da su donekle utvđeni očekivani rezultati, isti ohrabruju autore da nastave sa opsežnijim istraživanjem ove teme koje će uključiti mnogo veći broj ispitanika i gde će zaključci biti relevantniji.

Drugo ograničenje rada tiče se činjenice da je u radu ispitivan indirektan uticaj OGP zaposlenih na zadovoljstvo klijenata. Naime, u radu je, shodno upitniku koji je korišćen, ispitivan odnos između zaposlenih, kao i odnos zaposlenih prema organizaciji (u ovoj slučaju banci) i kako se on reflektuje na zadovoljstvo klijenata. Autori će u svojim budućim istraživanjima svakako pokušati da istraže kako OGP zaposlenih usmereno prema klijentima utiče na njihovo zadovoljstvo uslugom.

## ZAKLJUČAK

Uslužne organizacije posluju u neizvesnim i turbulentnim uslovima. Konkurencija postaje globalna što povećava njen intenzitet, a tehnološke promene utiču na potrošače čineći ih mobilnijim, zahtevnijim, obrazovanijim. U takvim uslovima, organizacije koje žele da opstanu na tržištu, rastu i razvijaju se, moraju biti sposobne da prepoznaju potrebe i želje klijenata i da ih na adekvatan način zadovolje. Fokusiranje isključivo na pridobijanje novih klijenata je rizično, s obzirom da pridobijanje novih klijenata košta mnogo više od zadržavanja postojećih. Samo klijent koji je zadovoljan kvalitetom dobijene usluge će ponavljati kupovinu i biti lojalan preduzeću. Lojalni klijenti su, sa druge strane, temelj za uspešno poslovanje preduzeća. Povećanjem ponovnih kupovina obezbeđuje se stabilnost u odnosima preduzeća sa klijentima, što znači i njihovu veću toleranciju grešaka i otpornost na akcije konkurencije. Intenzivan *feedback* sa lojalnim klijentima i česti kontakti ih motivišu da više i češće kupuju i što je još važnije, da se aktivno angažuju u prenošenju svog pozitivnog iskustva drugim klijentima.

Kvalitet usluge je važna determinanta zadovoljstva klijenata jedne uslužne organizacije. Klijenti daju konačnu ocenu da li je isporučen traženi kvalitet, prihvatanjem ili neprihvatanjem usluge na tržištu. Zbog toga se kvalitet usluge, kao i proizvoda, ne posmatra kroz upotrebnu vrednost i troškove njegovog stvaranja, već kroz ostvareno zadovoljstvo potrošača. Ocenjivanje kvaliteta od strane klijenata rezultat je koristi koje oni dobijaju korišćenjem proizvoda/usluge i imidža istog. Specifičnosti usluge, a pre svega njena neopipljivost,

stvaraju probleme u identifikovanju i merenju kvaliteta usluge. Isticanje da ukupna ocena kvaliteta zavisi od vrednovanja koristi koje pruža određena usluga, ali i procesa njene isporuke, ukazuje na kompleksnost i multidimenzionalnost koncepta kvaliteta usluge.

U radu je ukazano da su za kvalitet usluge koja se pruža klijentima veoma važni stavovi i ponašanje zaposlenih. Pritom je ovom radu fokus bio na specifičnom obliku ponašanja koji je poznat pod nazivom *organizaciono građansko ponašanje zaposlenih*. Njegova suština ogleđa se u tome da zaposleni na svom radnom mestu pružaju i više od onoga što se od njih očekuje. Budući da je istraživanje, čiji su rezultati prezentovani u radu, pokazalo da se između većine dimenzija OGP zaposlenih i zadovoljstva klijenata može uspostaviti pozitivna korelacija, proističe da je u interesu organizacije koja pruža uslugu (a u cilju generisanja što višeg nivoa zadovoljstva klijenata), da ohrabruje ponašanje zaposlenih koje spada u domen ovog oblika ponašanja. Mogućnosti za to su velike, jer gotovo u svakom segmentu menadžmenta ljudskih resursa postoji mogućnost da se kreiranjem i implementacijom

odgovarajućih politika i procedura kod zaposlenih izgradi osećaj pripadnosti organizaciji, što će oni „uzvratiti“ većim zalaganjem, odnosno organizacionim građanskim ponašanjem. Posebno velike mogućnosti pruža oblast obuke i razvoja zaposlenih jer zaposleni u tom slučaju shvataju da su vredni i potrebni svojoj organizaciji što obično rezultira njihovom većom posvećenošću i pomenutim oblikom ponašanja. Ipak, najveće mogućnosti za ohrabriravanje organizacionog građanskog ponašanja zaposlenih nalaze se u domenu sistema nagrađivanja. Ukoliko je sistem nagrađivanja zaposlenih pravedan, transparentan i stimulativan organizaciono građansko ponašanje će biti vrlo verovatna posledica kod mnogih zaposlenih, iako, samo po sebi, organizaciono građansko ponašanje najčešće nije deo formalizovanog sistema nagrađivanja.

Konačno, s obzirom da su u radu analizirani i neki od faktora koji, takođe, imaju snažan uticaj na ispoljavanje OGP, poznavanje njihove prirode i mehanizma dejstva treba iskoristiti za kreiranje takvog radnog okruženja koje će biti stimulatивно za ispoljavanje ovog oblika ponašanja zaposlenih.

## Literatura

- Aaltio, I., Heilmann, P. (2010). *Case Study as a Methodological Approach*. in: Encyclopedia of Case Study Research. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (66-79). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411- 423.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17 (4/5), 357-377.
- Bies, R. J., Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1 (1), 43-55.
- Caruna, A., Money, A. & Berthon, P.R. (2000). Service quality and satisfaction: the moderating role of value, *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1338-1352.
- Cheung, M.F.Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6), 551-572.
- Đorđević, B. (2013). *Organizaciono građansko ponašanje zaposlenih kao faktor kvaliteta usluga*. U: Papić, Lj. (Ed.), *Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – ICDQM – 2013*, str. 113-118. Prijedor: Istraživački centar za upravljanje kvalitetom i pouzdanošću.
- Duffy, J. A., Lilly J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14 (3), 185-197.
- Đukić, S. (2010). *Zaposleni kao limitirajući faktor ostvarenja superiornih marketing performansi, XII Međunarodni simpozijum: „Organizational Sciences and Knowledge Management“*, SymOrg, Zlatibor, 09-12 jun, rad na CD-u. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Đukić, S., Kijevčanin, V. (2012). Service Quality as Determinant of Customer Satisfaction. *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 9 (3), 311-325.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Evers, J. C., Van Staa, A. L. (2010). *Qualitative Analysis in Case Study*. Y: Encyclopedia of Case Study Research. J. A., Mills, G. Durepos, & Wiebe, E. (Eds) (749-757). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

15. Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(October), 52–70.
16. Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace & World.
17. Jain, S.K., Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales. *The Journal for Decision Makers-Vikalpa*, 29 (2), 25-37.
18. Jebeli, M. J., Etebarian, A. (2015). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior. *MAGNT Research Report*, 3 (4), 153-158.
19. Konovsky, M. A. & Folger, R. (1991). The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21 (8), 630-650.
20. Kotler, F., Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. New Jersey: Upper Saddle River.
21. Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Services marketing – People, Technology, Strategy*, sixth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
22. McDougall, G., Levesque, T. (2000) Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation, *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.
23. Miao, R. T. (2011). *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. Institute of Behavioral and Applied Management, 12 (2), 105-127.
24. Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
25. Morgan, A., Piercy, N. F. (1992). Market-led quality. *Industrial Marketing Management*, 21,111-118.
26. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35 (4), 493-512.
27. Niehoff, P.B., Moorman, H. R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
28. Oliver, R.L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY
29. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
30. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
31. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513–563.
32. Pollack, B.L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Journal Managing Services Quality*, 18 (6), 537-558.
33. Robinson, L. S. & Kraatz, S. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
34. Robinson, L. S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
35. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied contracts in organizational. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-39.
36. Sadiq, S. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Management*, 16 (3), 48-53.
37. Senić, R., Senić, V. (2008). *Marketing i menadžment usluga*. Prizma: Kragujevac.
38. Stamatis, D. H. (2003). *Six sigma for financial professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons,
39. Stanković, Lj., Đukić, S. (2013). *Marketing*. Niš: Ekonomski fakultet.
40. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
41. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
42. Yoon, M., Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contract employees. *Journal of Business Research*, 56 (8), 597-611.
43. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York.

**Napomena:** Rad je prezentovan na naučnoj konferenciji „Izazovi i problemi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 17. do 19. novembra 2017. godine i publikovan u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

## Abstract:

### The Influence of Employees` Behavior on Perceived Quality of Services

Suzana Đukić, Biljana Đorđević,  
Nemanja Berber

Customer satisfaction with the service that has been provided to them is a basic prerequisite for their loyalty, i.e. their retention by the organization that provided them a service. However, for the overall customers` perception of the service quality and their satisfaction with it, the great importance has the content of the service that has been provided, but also the way in which it has been provided. The latter put emphasis on the employees who are in direct contact with the clients and of whose kindness, prov- enance and empathy will depend the level of customers` satisfaction. The aim of this paper is to examine the influ- ence of so-called organizational citizenship behavior of the employees on the clients` satisfaction with the service. It is about the form of behavior where employees at their work- ing places put much more efforts than it is expected from

them, for which they usually are not particularly rewarded. The methodology of the paper includes an analysis of the available literature in the area of customers` satisfaction, as well as the organizational citizenship behavior (OCB) of the employees, as well as the case study. Within the case study, the attitudes of the employees in several branches of one bank in the Republic of Serbia regarding the manifes- tation of different dimensions of OGP are examined, as well as the impact of this form of employees` behavior on customers` satisfaction with the service. The results of the study showed that between these two variables positive relationship can be established.

**Key words:** *Employees, Organizational citizenship behavior, Employees, Quality of service, Customers` satisfaction.*

#### Kontakt:

**Suzana Đukić**, [suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:suzana.djukic@eknfak.ni.ac.rs)  
**Biljana Đorđević**, [biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs)

Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu  
Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11  
18105 Niš

**Nemanja Berber**, [berber@ef.uns.ac.rs](mailto:berber@ef.uns.ac.rs)  
Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu  
Segedinski put 9-11  
24000 Subotica