



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Александра С. Бошковић

**УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА
АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ У
ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2022. године



UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC
FACULTY OF ECONOMICS

Aleksandra S. Bošković

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL DESIGN
ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN DIGITAL
ENVIRONMENT**

Doctoral dissertation

Kragujevac, 2022

Аутор
Име и презиме: Александра С. Бошковић
Датум и место рођења: 04.10.1990.године у Крагујевцу
Садашње запослење: асистент на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу
Докторска дисертација
Наслов: Утицај организационог дизајна на ангажованост запослених у дигиталном окружењу
Број страница: XI + 236
Број слика: 19
Број табела: 43
Број библиографских података: 456
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): 005.32:159.923:004.9(043.3)
Ментор: др Весна Стојановић-Алексић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу
Оцена и одбрана
Датум пријаве теме: 17.12.2019.
Број одлуке и датум прихватања теме докторске/уметничке дисертације: IV-02-316/18 од 10.06.2020.године (Одлука Већа за друштвено-хуманистичке науке)
Комисија за оцену научне заснованости теме и испуњености услова кандидата:
1. др Небојша Јанићијевић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Београду
2. др Јелена Ерић Нилсен (Nielsen), ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу
3. др Марко Славковић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу
Комисија за оцену и одбрану докторске/уметничке дисертације:
1.
2.
3.
Датум одбране дисертације:

ИЗЈАВА ЗАХВАЛНОСТИ

Ова докторска дисертација представља један од резултата непрекидног процеса трагања за информацијама, преиспитивања и допуњавања сопственог знања о организовању предузећа. У овој етапи истраживачког живота, било је изазовно доћи до одговора и закључака, али само радозналост и упорност нас чине вредним останка на том путу и пружања доприноса науци и пракси. Због тога, докторска дисертација представља само корак у разумевању сложене природе организационих феномена.

Неизмерну захвалност упућујем:

Својој породици, за подршку, љубав и стрпљење. Њима посвећујем ову дисертацију.

Ментору, проф. др Весни Стојановић-Алексић, за прилику, поверење и вођство.

Менторској Комисији, за вредне савете, смернице и посвећеност.

Професорима и колегама са Економског факултета у Крагујевцу који су несебично делили своје знање са мном.

На мој рад је, својим консултацијама, значајно утицао и професор др *John Child (University of Birmingham)*, један од пионира савремене организационе теорије, чији савети су ме подсетили да увек посматрам „ширу слику“, као и сви професори са којима сам сарађивала у току научно-истраживачке посете Великој Британији.

УТИЦАЈ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ У ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

АПСТРАКТ

У ери дигитализације, долази до трансформационих промена у пословним моделима савремених предузећа, што имплицира промене у целом организационом дизајну. Сматра се да је за успех предузећа, нарочито у технолошки интензивним делатностима, битна агилност, усклађеност елемената дизајна, и, посебно, ангажованост радне снаге. Људски фактор постаје кључни извор конкурентске предности и зато питања која се тичу међузависности организационог контекста и индивидуалних исхода постају све значајнија. Основни циљ докторске дисертације јесте утврђивање утицаја организационог дизајна на ангажованост запослених у дигиталном пословном окружењу. Анализиран је утицај дизајна посла, и то структуралне, когнитивне и социјалне димензије посла, на ангажованост запослених. Затим је испитан индиректан утицај стратегијске агилности, организационе структуре, процеса и система, преко димензија дизајна посла, на ангажованост запослених. На крају је тестирано да ли организациона идентификација има модераторску улогу у утицају дизајна посла на ангажованост запослених.

Након теоријског разматрања основних феномена и њихових међусобних веза, спроведено је емпиријско истраживање на узорку од 270 испитаника, запослених у 100 предузећа у делатности *информисања и комуникација* у Републици Србији. За прикупљање података коришћена је анкета, а резултати су обрађени различитим статистичким техникама. Спроведена је дескриптивна анализа узорка, анализа поузданости мерних скала базирана на Кронбаховом коефицијенту алфа, конфирмативна факторска анализа, као и моделирање структуралних једначина.

Резултати су показали да све три димензије дизајна посла делимично утичу на ангажованост запослених, као и да је утицај најјачи у случају аутономије запослених као карактеристике посла. Утврђено је да сви елементи организационог дизајна, осим поделе рада и формализације, имају индиректан утицај на ангажованост преко неке од карактеристика посла, као и да организациона идентификација у неким везама карактеристика посла и ангажованости има значајну улогу модератора.

Истраживање има релевантне теоријске и практичне импликације. Теоријски допринос се, између осталог, огледа у осветљавању значаја испитивања организационог дизајна као мултидимензионалног феномена и његових комплексних реперкусија на индивидуалном нивоу. Практично, резултати истраживања могу бити корисни менаџерима свих нивоа за дизајнирање организације која ће омогућити високе нивое ангажованости, нарочито у дигиталном окружењу. Основна ограничења се тичу величине узорка, као и чињенице да је истраживање спроведено на територији једне државе, што представља основу за проширење добијених сазнања у будућим истраживањима.

Кључне речи: организациони дизајн, дизајн посла, ангажованост запослених, дигитално окружење, структура, стратегија, агилност, процеси, системи

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL DESIGN ON EMPLOYEE ENGAGEMENT IN DIGITAL ENVIRONMENT

ABSTRACT

In the era of digitalization, business models of modern companies are facing transformational changes, which affect the entire organizational design. Agility, organizational alignment and the workforce engagement are considered essential for business success, especially in technologically intensive industries. The human factor is becoming a key source of competitive advantage and therefore, issues concerning the interdependence of organizational context and individual outcomes are becoming increasingly important. The main goal of the doctoral dissertation is to determine the impact of organizational design on employee engagement in the digital business environment. The influence of job design, namely the structural, cognitive and social dimensions, on employee engagement was analyzed. Then, the indirect impact of strategic agility, organizational structure, processes and systems, through the dimensions of job design, on employee engagement was examined. Finally, it was tested whether organizational identification has a moderating role in the impact of job design on employee engagement.

After the theoretical consideration of the basic phenomena and their mutual connections, an empirical research was conducted on a sample of 270 respondents, employed in 100 companies in the *information and communication* industry in the Republic of Serbia. A survey was used to collect data, and the results were processed using various statistical techniques. A descriptive analysis of the sample, an analysis of the measurement scales' reliability based on the Cronbach's alpha coefficient, a confirmatory factor analysis, as well as structural equation modeling were performed.

The results showed that all three dimensions of job design partially affect employee engagement, while the impact of job autonomy is the strongest. It was found that all elements of organizational design, except the division of labor and formalization have an indirect impact on engagement through some of the job characteristics. Also, organizational identification has a significant moderating role in some relationships between job characteristics and engagement.

The research has relevant theoretical and practical implications. The theoretical contribution is *inter alia* reflected in highlighting the importance of organizational design as a multilayered phenomenon which has complex repercussions at the individual level. Practically, research results can be useful to managers at all levels in order to design an organization that will enable high levels of engagement, especially in the digital environment. The main limitations concern the size of the sample, as well as the fact that the research was conducted in one country, which is the basis for expanding the knowledge in future research.

Keywords: organizational design, job design, employee engagement, digital environment, structure, strategy, agility, processes, systems

САДРЖАЈ

СПИСАК СЛИКА	IX
СПИСАК ТАБЕЛА	X
УВОД	1

I ДЕО

ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН – МАКРООРГАНИЗАЦИОНИ НИВО

1. КОНЦЕПТ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА	7
2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА	8
3. ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА	14
3.1. Стратегија	14
3.2. Организациона структура	18
3.3. Организациони процеси	23
3.4. Организациони системи	25
3.5. Усклађеност елемената организационог дизајна	28
4. ФАКТОРИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА	30
5. САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ ОРГАНИЗАЦИОНОМ ДИЗАЈНУ У ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ	35
5.1. Дигитална економија и нове технологије	35
5.1.1. Технологије big data и cloud	36
5.1.2. Вештачка интелигенција	37
5.1.3. Интернет ствари	39
5.2. Импликације дигитализације за организациони дизајн	40
5.2.1. Стратегијска агилност	40
5.2.2. Од хијерархије ка равнању организационе структуре	44
5.2.3. Нове организационе форме	48
5.2.4. Дигитални пословни модели	52
5.2.5. Усклађеност организационог дизајна у дигиталној ери	55
5.3. Импликације дигитализације за организациону културу и лидерство	57

II ДЕО

ДИЗАЈН ПОСЛА – МИКРООРГАНИЗАЦИОНИ НИВО

1. КОНЦЕПТ ДИЗАЈНА ПОСЛА	64
2. ДИМЕНЗИЈЕ ДИЗАЈНА ПОСЛА.....	67
2.1. Структурална димензија дизајна посла.....	67
2.2. Когнитивна димензија дизајна посла	68
2.3. Социјална димензија дизајна посла.....	69
3. САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ ДИЗАЈНУ ПОСЛА У ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ	71
3.1. Промене у структури послова	71
3.2. Флексибилност као карактеристика савремених послова.....	74
3.3. Обликовање радног места будућности.....	76
3.4. Редизајн посла у функцији редизајна организације у дигиталној ери	79

III ДЕО

АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

1. ДЕФИНИСАЊЕ КОНЦЕПТА АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	82
1.1. Појам и перспективе ангажованости запослених.....	83
1.2. Разграничење ангажованости запослених у односу на сличне концепте	87
2. ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУПИ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	92
2.1. Теорија захтева посла и ресурса	92
2.2. Остали теоријски приступи ангажованости запослених	96
3. ПРЕТПОСТАВКЕ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ	98
3.1. Индивидуалне претпоставке	98
3.2. Организационе претпоставке	99
4. ИСХОДИ И ЗНАЧАЈ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ	102
4.1. Индивидуални ниво.....	102
4.2. Организациони ниво	103
5. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ.....	104

IV ДЕО

ВИШЕСТЕПЕНА АНАЛИЗА УТИЦАЈА ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

1. МЕЃУЗАВИСНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА И ДИЗАЈНА ПОСЛА.....	109
---	------------

1.1. Стратегија и дизајн посла	111
1.2. Организациона структура и дизајн посла	112
1.3. Организациони процеси и системи и дизајн посла	113
2. ДИЗАЈН ПОСЛА КАО ФАКТОР АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	115
2.1. Преглед истраживања везе дизајна посла и ангажованости запослених	115
2.2. Структуралне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених.....	123
2.3. Когнитивне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених	125
2.4. Социјалне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених.....	126
3. ИНДИРЕКТАН УТИЦАЈ МАКРООРГАНИЗАЦИОНИХ ВАРИЈАБЛИ НА АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ	128
3.1. Индиректан утицај стратегије на ангажованост запослених	129
3.2. Индиректан утицај организационе структуре на ангажованост запослених.....	130
3.3. Индиректан утицај организационих процеса и система на ангажованост запослених	133
3.3.1. Индиректан утицај организационих процеса на ангажованост запослених... 133	
3.3.2. Индиректан утицај организационих система на ангажованост запослених... 134	
4. МОДЕРАТОРСКА УЛОГА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ	137
4.1. Концепт организационе идентификације.....	137
4.2. Организациона идентификација као модератор утицаја дизајна посла на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.....	140

V ДЕО

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

1. РАЗВОЈ ИСТРАЖИВАЧКОГ МОДЕЛА И ХИПОТЕЗА.....	143
2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	147
2.1. Методи прикупљања и анализе података.....	147
2.2. Процедура узорковања.....	153
3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА	154
3.1. Дескриптивна анализа узорка	154
3.2. Поузданост мерних скала	156
3.3. Факторска анализа.....	158
3.4. Анализа узрочно-последичних веза између истраживачких варијабли применом моделирања структурних једначина (енгл. <i>SEM – structural equation modelling</i>)....	164
3.4.1 Анализа директног утицаја дизајна посла на ангажованост запослених.....	164
3.4.2. Анализа индиректног утицаја макроорганизационих карактеристика на ангажованост запослених.....	168
3.4.3. Анализа модераторског ефекта организационе идентификације на везу дизајна посла и ангажованости запослених.....	182

4. ДИСКУСИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА.....	185
5. ИМПЛИКАЦИЈЕ ИСТРАЖИВАЊА.....	189
5.1. Теоријске импликације истраживања.....	189
5.2. Практичне импликације истраживања	190
6. ОГРАНИЧЕЊА И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА.....	191
ЗАКЉУЧАК	193
ЛИТЕРАТУРА	199
ПРИЛОЗИ.....	229

СПИСАК СЛИКА

Слика 1. <i>Nadler-Tushman</i> модел конгруентности.....	10
Слика 2. <i>Burke-Litwin</i> модел организационих перформанси и промена.....	11
Слика 3. <i>McKinsey 7С</i> модел организационог дизајна.....	12
Слика 4. Модел звезде <i>J. Galbraith</i> -а.....	13
Слика 5. Примена вештачке интелигенције у предузећима.....	38
Слика 6. Дуална структура: хијерархија и мрежа.....	48
Слика 7. Модел карактеристика посла и мотивације.....	66
Слика 8. Број публикација које у наслову имају фразу „ангажованост запослених“ (енгл. <i>employees engagement</i>).....	83
Слика 9. Предложени модел континуума ангажованост-изгарање.....	86
Слика 10. Таксономија различитих стања повезаних са послом.....	91
Слика 11. Ефекти интеракције захтева и ресурса.....	93
Слика 12. Улога ангажованости у теорији захтева посла и ресурса.....	94
Слика 13. Проширени модел пословних захтева и ресурса.....	95
Слика 14. Више нивоа организационог дизајна.....	109
Слика 15. Свеобухватни модел дизајна посла.....	111
Слика 16. Истраживачки модел.....	146
Слика 17. Модераторски ефекат идентификације на утицај идентитета задатака на ангажованост.....	184
Слика 18. Модераторски ефекат организационе идентификације на утицај обраде информација на ангажованост.....	184
Слика 19. Модераторски ефекат организационе идентификације на утицај специјализације на ангажованост.....	185

СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Прелазак са традиционалног на савремени дизајн.....	45
Табела 2. Примери нових, стабилних и сувишних послова у дигиталној ери	73
Табела 3. Дефиниције и перспективе посматрања ангажованости запослених	84
Табела 4. Однос између привржености организацији и ангажованости запослених	88
Табела 5. Однос између укључености у посао и ангажованости запослених	89
Табела 6. Однос између задовољства послом и ангажованости запослених	90
Табела 7. Преглед кључних истраживања у којима се проучава утицај дизајна посла на ангажованост запослених.....	116
Табела 8. Мерење дизајна посла и ангажованости у претходним истраживањима	121
Табела 9. Мерење макроорганизационих варијабли.....	149
Табела 10. Мерење микроорганизационих варијабли	150
Табела 11. Мерење ангажованости запослених	152
Табела 12. Мерење организационе идентификације	152
Табела 13. Структура узорка према величини предузећа	154
Табела 14. Структура узорка према хијерархијској позицији испитаника.....	154
Табела 15. Структура узорка према демографским карактеристикама	155
Табела 16. Вредности Кронбаховог коефицијента алфа за мерне скале коришћене у истраживању.....	156
Табела 17. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): макроорганизационе варијабле.....	158
Табела 18. Факторска анализа – Макроорганизационе варијабле.....	159
Табела 19. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): структурална димензија посла.....	160
Табела 20. Факторска анализа – Структурална димензија посла	160
Табела 21. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): когнитивна димензија посла	161
Табела 22. Факторска анализа – Когнитивна димензија посла.....	161
Табела 23. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): социјална димензија посла	162
Табела 24. Факторска анализа – Социјалне димензије посла	162
Табела 25. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): ангажованост запослених	163
Табела 26. Факторска анализа – Ангажованост запослених.....	163
Табела 27. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (<i>KMO, Bartlett's Test of Sphericity</i>): организациона идентификација.....	163
Табела 28. Факторска анализа – Организациона идентификација	164
Табела 29. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Xunomez 1a</i>	165
Табела 30. Тестирање директног утицаја структуралне димензије посла на ангажованост запослених (<i>X1a</i>).....	165

Табела 31. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 1б</i>	166
Табела 32. Тестирање директног утицаја когнитивне димензије посла на ангажованост запослених (X1б).....	167
Табела 33. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 1ц</i>	167
Табела 34. Тестирање директног утицаја социјалне димензије посла на ангажованост запослених (X1ц).....	168
Табела 35. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 2а</i>	169
Табела 36. Тестирање индиректног утицаја стратегијске агилности на ангажованост запослених (X2а).....	171
Табела 37. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 2б</i>	172
Табела 38. Тестирање индиректног утицаја организационе структуре на ангажованост запослених (X2б).....	174
Табела 39. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 2ц</i>	176
Табела 40. Тестирање индиректног утицаја органиазционих процеса на ангажованост запослених (X2ц).....	178
Табела 41. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – <i>Хипотеза 2д</i>	179
Табела 42. Тестирање индиректног утицаја органиазционих система на ангажованост запослених (X2д).....	181
Табела 43. Модераторски ефекат организационе идентификације на везу дизајна посла и ангажованости запослених.....	182

УВОД

Просечан човек проведе велику већину свог живота као члан различитих организација, почевши од породице, па затим школе, факултета, културно-уметничких, спортских и других друштава, предузећа, корпорација. Колико често се запитамо како начини на које су те организације дизајниране утичу на наше мисли, осећања и понашање, а онда и степен повраћаја енергије и посвећености кроз ангажовање у тим истим организацијама? Иако су ови проблеми предмет дискусије у науци и пракси, и даље је врло тешко одговорити на питање како дизајнирати организацију која ће истовремено остваривати супериорне резултате и имати позитивне импликације за запослене.

Глобално пословно окружење је данас знатно измењено услед убрзаног технолошког развоја који је довео до аутоматизације и дигитализације многих пословних процеса. Олакшана је комуникација, размена знања и повећање производних капацитета, а чак и природа многих делатности и послова се мења. Овај период се често назива дигитална ера или доба дигитализације, а разни појмови добијају префикс „дигитални“¹.

У циљу одговора на бројне изазове које доба дигитализације носи, менаџмент мора дизајнирати организацију која ће у сваком тренутку бити спремна да се проактивно бави питањима и проблемима од којих зависи њен опстанак, раст и развој. Организација у дигиталној ери мора бити агилна, како би брзо и лако реаговала на промене у окружењу и остваривала одрживу конкурентску предност (Weber & Tarba, 2014). Агиљност захтева промену стратегијске оријентације и развој свести да организација мора истовремено остваривати резултате на основу експлоатације постојећих капацитета и стално трагати за новим покретачима вредности. Организациони дизајн треба да подржи примену тренутне стратегије и омогући ток нових идеја које ће подстаћи развој будућих стратегија (Simons, 2005). Промена у стратегијској оријентацији условљава промене у свим осталим елементима организационог дизајна. Настају нови модели организационе структуре, који подразумевају висок степен отворености, сарадње и умрежавања са другим организацијама, као и значајну ослоњеност на информационо-комуникациону технологију (ИКТ), која доводи до премештања многих активности у виртуелни простор. Процесна оријентација и стално унапређење пословних процеса су постали предуслови за развој конкурентске предности и дугорочни успех предузећа (Стојановић-Алексић, 2017; Јанићијевић 2010). Организациони системи се, такође, прилагођавају осталим елементима дизајна, тако да постају све значајнији системи оријентисани на људе и подстицање њиховог развоја и знања (Simić, Slavković, & Stojanović-Aleksić, 2020; Stojanović-Aleksić, Erić Nielsen, & Bošković, 2019; Јанићијевић, Ковачевић, & Petrović, 2015; Slavković, Babić, & Stojanović-Aleksić, 2015). У променљивом окружењу, неки елементи дизајна морају задржати стабилност, док се другим треба омогућити лако и брзо мењање и прилагођавање околностима (Lawler III, 2002).

Услед раста комплексности у интерном и екстерном окружењу, често долази до занемаривања социо-психолошких процеса у организацији од стране менаџмента, иако је на њихов значај и опасности занемањивања указала још теорија међуљудских односа. Данас се

¹ дигитална економија, дигитална организација, дигитални извршни директор и сл.

много зна о кључним факторима мотивације, посвећености, лојалности и сатисфакције запослених, али се организације и даље суочавају са проблемима недовољне ефикасности и посвећености, мањка креативности и честих флукуација радника. Упркос растућем значају технологије, не треба занемарити чињеницу да су људи ти који управљају технологијом и без којих организације не могу постојати и остваривати своје циљеве. С друге стране, разматрање понашања људи, занемарујући организационе карактеристике, подразумева половично бављење проблемима менаџмента и организације (Jackson, Morgan, & Paolillo, 1986). Поставља се питање како у турбулентним условима савремене економије у дигиталној ери, дизајнирати организацију која је успешна, а истовремено представља и пријатно место за рад на коме запослени обављају своје послове са задовољством, ентузијазмом и високим перформансама.

Приликом одговора на то питање, треба поћи од концепта ангажованости. Ангажовани појединци нису само посвећени организационим циљевима. Они су истински испуњени и енергични приликом обављања свог посла, тако да остварење пословних циљева истовремено доприноси њиховом личном осећају задовољства, али и организационим перформансама. Иако се концепт ангажованости у психологији истражује већ више од 20 година, у области менаџмента је тек скорије привукао пажњу научне и стручне јавности. Последње деценије, спроведено је много студија које се баве овим концептом, као и одговарајућим претпоставкама и исходима ангажованости. Растуће интересовање за концепт ангажованости запослених управо произилази из његове дуалне улоге у унапређењу (а) организационих перформанси и (б) индивидуалне добробити запослених, како су показала и претходна истраживања (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz & Soanne; 2014; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Schaufeli, 2008; Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Унапређење ангажованости зависи од низа различитих фактора, индивидуалних, групних, организационих и културолошких. У новијој литератури, истиче се значај организационих фактора и постојање јаза у разумевању везе између својстава организације предузећа и ангажованости запослених (Kwon & Kim, 2020; Griffith, Nordbäck, Sawyer & Rice, 2018; Truss, Shantz, Soanne, Alfes & Delbridge, 2013). Посебно се истиче недостатак података о овој међузависности из различитих земаља и националних култура. У настојању да пружи одговоре на нека од важних питања међузависности организационог дизајна и ангажованости запослених, докторска дисертација ће бити усмерена ка истраживању организационих фактора ангажованости запослених.

У истраживању се полази од вишестепеног приступа организационом дизајну, узимајући у обзир и макроорганизациони ниво, тј. ниво организације као целине и микроорганизациони ниво, који се односи на дизајн посла. Перспектива организационог дизајна је холистичка и проучава кључна питања организовања, заједничка за целу организацију. Како организација представља систем чији су делови појединачни послови, између ова два нивоа постоје значајне узрочно-последичне везе (Hernaus, 2010). Претходна истраживања су се претежно бавила односом дизајна посла и ангажованости запослених, али недостаје знање о индиректним импликацијама одлука донетих на макроорганизационом нивоу. Исто тако, нису довољно истражени посредујући фактори који појачавају или смањују ефекте појединих карактеристика посла на ангажованости. Међу бројним посредујућим факторима, у дигиталном окружењу, се може издвојити потенцијална улога организационе

идентификације која се, у другим истраживањима, издвојила као битан модератор између различитих организационих фактора и индивидуалних исхода (нпр. Knoll & Van Dick, 2013).

Полазећи од међузависности макро и микро нивоа дизајнирања организације, као и њихових ефеката на запослене, **предмет докторске дисертације** јесте испитивање утицаја организационог дизајна на ангажованост запослених у дигиталном пословном окружењу. Сходно томе, најпре је анализиран директан утицај микроорганизационих варијабли дизајна посла на ангажованост, а затим су истражени индиректни утицаји макроорганизационих димензија на ангажованост запослених. На крају, испитана је модераторска улога организационе идентификације у односу дизајна посла и ангажованости запослених.

У складу са опредељеним предметом докторске дисертације, **основни циљ** истраживања јесте да се утврди на који начин организациони дизајн утиче на ангажованост запослених у дигиталном пословном окружењу. Полазећи од основног циља истраживања, дефинисани су посебни циљеви истраживања. Први посебан циљ јесте да се утврди како микроорганизационе варијабле (димензије дизајна посла) утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу. Други посебан циљ јесте да се утврди како макроорганизационе варијабле, преко дизајна посла, утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу. Трећи посебан циљ јесте да се утврди да ли организациона идентификација утиче на ефекте дизајна посла на ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

Како би се остварили циљеви истраживања, у складу са темом и предметом докторске дисертације и усмерењем на дигиталном пословно окружење, истраживање је спроведено на узорку од 100 предузећа која се баве информационо-комуникационом (ИК) делатношћу у Републици Србији, односно делатношћу која је према *Класификацији делатности Републике Србије* регистрована као „*Информисање и комуникације*“.

Сходно опредељеном предмету и циљевима истраживања, у докторској дисертацији ће бити тестиране следеће хипотезе, за случај дигиталног пословног окружења.

Хипотеза 1: Микроорганизационе варијабле (дизајн посла) имају директан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 2: Макроорганизационе варијабле имају индиректан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 3: Организациона идентификација има модераторску улогу у односу између дизајна посла и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

У првом делу дисертације, под насловом „**Организациони дизајн – макроорганизациони ниво**“, елабориран је концепт организационог дизајна. Након тога, детаљно су представљени и објашњени различити модели организационог дизајна, који указују на принцип усклађености дизајна. Полазећи од најзначајнијих модела, издвојене су и анализирани основне компоненте организационог дизајна, и то: стратегија, структура, процеси и системи. Указано је на релевантне факторе из окружења, који доминантно утичу на организациони дизајн, у циљу истицања отворене и динамичне природе организационог

дизајна и значаја односа „повратне спреге“ са окружењем. Посебна целина је посвећена савременим трендовима у организационом дизајну, где је нагласак на процесу дигитализације и променама у окружењу до којих он доводи, а затим су анализирани најзначајнији савремени модели организационог дизајна.

Други део докторске дисертације, под насловом „**Дизајн посла – микроорганизациони ниво**“, посвећен је дизајну посла као подсистему система организационог дизајна. Након концептуалног одређења појма дизајна посла, детаљно су анализирани микроорганизационе карактеристике организационог дизајна, везане за структуру задатака на појединачним пословима, когнитивне карактеристике запослених неопходне за обављање одређеног посла, као и социјалне услове везане за одређени посао. Имајући у виду бројне промене у савременом пословном окружењу, које утичу на прилагођавање организационог дизајна, посебна целина је посвећена импликацијама текућих трендова у дигиталном пословном окружењу на микроорганизационом нивоу, односно нивоу дизајна посла.

У оквиру трећег дела докторске дисертације, који носи наслов „**Ангажованост запослених**“, објашњава се појам ангажованости запослених, као један од најзначајнијих индивидуалних исхода организационог дизајна, везаних за ставове и понашање запослених у организацији, који доминантно утиче на перформансе запослених. Полазећи од теоријских приступа ангажованости запослених који су разматрани у овом делу докторске дисертације, указано је на основне претпоставке и исходе ангажованости запослених, као и на бројна подручја значаја овог феномена за појединце и организацију као целину.

Четврти део докторске дисертације, насловљен „**Вишестепена анализа утицаја организационог дизајна на ангажованост запослених**“ усмерен је ка успостављању теоријске повезаности између анализираних истраживачких варијабли. Полазећи од предмета и циљева докторске дисертације, најпре је објашњена веза између макроорганизационих и микроорганизационих карактеристика организационог дизајна, односно између организационог дизајна као целине и дизајна посла, као његовог саставног дела. Затим је анализиран директан утицај димензија дизајна посла на ангажованост запослених, а онда и индиректан утицај макроорганизационих варијабли, тј. стратегије, структуре, процеса и система, на ангажованост запослених. На крају је истакнут и потенцијални модераторски утицај организационе идентификације, која може допринети јачању везе између дизајна посла и ангажованости у дигиталном окружењу.

Пети део докторске дисертације носи наслов „**Емпиријско истраживање у дигиталном пословном окружењу**“. Сврха овог дела докторске дисертације се огледа у емпиријској верификацији теоријских разматрања везаних за односе између организационог дизајна и ангажованости запослених у дигиталном пословном окружењу. Полазећи од предмета и циљева истраживања, на самом почетку овог дела је развијен концептуални истраживачки модел на основу кога су формулисане основне истраживачке хипотезе и декомпоноване на помоћне хипотезе. Након тога је објашњена методологија истраживања, укључујући методе који ће се користити за прикупљање и обраду података, као и процедуру узорковања. Затим су бити представљени резултати истраживања, добијени применом претходно објашњене методологије. Најпре је анализиран узорак на којем је истраживање спроведено на основу резултата добијених дескриптивном статистичком анализом. Затим су представљени резултати тестирања поузданости мерних скала, као и факторске анализе, како би се

утврдила адекватност изабраних мерних инструмената. Применом моделирања структуралних једначина (енг. *SEM – structural equation modelling*) извршена је анализа директних и индиректних ефеката независних варијабли на зависне, као и модераторског утицаја организационе идентификације. На основу дискусије добијених резултата, формулисане хипотезе су подржане или одбачене. На крају петог дела је указано на теоријске и практичне импликације спроведеног истраживања, као и на нова питања која представљају смернице за будућа истраживања.

I ДЕО

***ОРГАНИЗАЦИОНИ ДИЗАЈН – МАКРООРГАНИЗАЦИОНИ
НИВО***

1. КОНЦЕПТ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА

Организациона теорија се интензивно развија од краја XIX и почетка XX века. Прве теорије, које се једним именом називају *класична школа*, а међу чијим најзначајнијим представницима су *Frederick Taylor*, *Henry Fayol* и *Max Weber*, посматрале су организацију као затворен систем и претежно се бавиле питањима и проблемима интерног окружења у циљу повећања продуктивности. Најзначајније области истраживања су биле везане за креирање организационе структуре, дизајн радног места и процесе награђивања и кажњавања. У овом периоду, психолошки и социјални аспекти организовања били су запостављени, људи су посматрани искључиво као чиниоци радне снаге, а људски субјективитет је био занемарен. *Теорија међуљудских односа*, која се развијала у периоду 1930-1960. године, помера фокус са посматрања организације као механичког система на истраживање људских потреба, као важног фактора организационог успеха. О организационом дизајну у савременом значењу почиње да се говори и пише у другој половини XX века, са развојем *савремених теорија организације*, које третирају организацију као отворен систем, састављен од међузависних подсистема, који функционише по принципу повратне спреге са својим окружењем у настојању да оствари више различитих циљева. У овом периоду, долази до одбацивања идеје о универзалном приступу организационом дизајну, односно мишљења да је могуће успоставити јединствене принципе пројектовања организације у циљу максимирања резултата, и спознаје да различите ситуације или околности захтевају различите облике организационог дизајна. Значај дизајна се огледа у решавању различитих питања која омогућавају дефинисање односа између организације и окружења, као и проналажење оптималног облика организације у одговарајућим околностима.

Организациони дизајн као научна и практична дисциплина се посебно развија 1960-их година, када долази до бројних промена у окружењу које чине процес организовања великих компанија све комплекснијим и неизвеснијим. Проучавање организационог дизајна је фокусирано на креирање организације која ће ефективно остварити циљеве (Galbraith, 2014). Старије дефиниције често поистовећују дизајн са структуром, али је овакав приступ у савременој науци превазиђен. Према савременом схватању, организациони дизајн се дефинише као „*намеравани процес конфигурисања структуре, процеса, система награђивања и људских пракси, како би се створила ефективна организација способна за реализацију пословне стратегије*” (Kates & Galbraith, 2007, 1) или као „*процес у коме се обавља сет менаџерских активности на креирању организације, што укључује стварање модела организационе структуре и дефинисање система, процеса и политика, који тај модел треба да подрже*” (Јанићијевић, Божићевић-Миликић, Петковић & Алексић-Мирић, 2019, 92). Дакле, организациона структура није једини резултат процеса дизајнирања, али представља централни елемент организације, који је чврсто повезан са свим осталим процесима, системима и политикама.

Организациони дизајн је актуелна тема у академској литератури. Иако се поимање самог концепта није много променило до данас, сходно свом чврстом теоријском утемељењу, нове околности захтевају критичко разматрање традиционалних сазнања и анализу нових пракси у процесу организовања. Иако у стварности не постоје две организације са потпуно идентичним процесом дизајнирања, нити са идентичним резултатима организационог

дизајна, оличеним у његовим елементима, теоријски је могуће направити разлику између два идеална типа, који представљају два краја континуума, односно две екстремне супротности. Раздвајање механичког и органског дизајна које су предложили аутори *Burns* и *Stalker* (1961) је и у новијим радовима најчешће цитирана и коришћена класификација. *Механички дизајн* подразумева ригидну, бирократску и нефлексибилну структуру, која се ослања на изражену хијерархију и формализацију. Присутна је уска специјализација, централизација и функционално груписање јединица. Механички дизајн се може примењивати у стабилном и једноставном окружењу. С друге стране, у сложеним и нестабилним условима, може се применити *органски дизајн*, „који доводи до креирања небирократске, флексибилне организације, са широком специјализацијом, децентрализацијом, флексибилним груписањем јединицама и широким распоном контроле, као и веома развијеним интеракцијама између запослених, тако да се координација углавном одвија кроз латералне комуникације без филтрирања информација” (Стојановић-Алексић & Бошковић, 2019, 238-239). Овакав приступ класификацији типова организационог дизајна је широко прихваћен, нарочито од стране заступника ситуационе теорије организације. Ипак, имајући у виду савремено окружење, које је изразито комплексно, променљиво и непредвидиво, организације се налазе пред бројним изазовима везаним са балансирање између органског и механичког типа дизајна, па настају хибридни модели који комбинују карактеристике ова два екстрема (Turner, Swart, & Maylor, 2013). Такође, новија истраживања истичу да поред испитаних импликација ових типова дизајна на организационе перформансе, треба дубље истражити њихову повезаност са реакцијама запослених, као што су задовољство и приврженост организацији, њиховим индивидуалним перформансама, као и другим феноменима организационог понашања попут организационе етике, учења и лидерства (Kessler, Nixon, & Nord, 2017).

Савремени приступ организационом дизајну наглашава значај усклађености или усклађивања елемената организационог дизајна (енг. *organizational alignment, organizational fit*), односно међусобног повезивања елемената организације на начин који омогућава усмереност ка истим циљевима (Quiros, 2009; Nadler & Tushman, 1980), што значи да организациони дизајн мора бити усклађен са факторима из окружења, али мора постојати и интерна конзистентност између његових елемената (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1979; Nadler & Tushman, 1980). У настојању да објасне односе међузависности елемената организационог дизајна, настали су различити модели.

2. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАНА

Аутор *Simon* (1996) је објаснио организацију као артефакт који мора бити концептуализован пре него што се створи у реалности. Изазов за науку о организационом дизајну јесте креирање модела који имају предиктивну вредност и представљају адекватну основу за развој организације (Burton & Obel, 2018). Модели организационог дизајна су настали као резултат различитих перспектива аутора о свеобухватности концепта организационог дизајна, тако да су неки модели једноставнији, тј. укључују мањи број елемената, док су други сложенији и анализирају организацију кроз више елемената и димензија. Значај модела се огледа у наглашавању холистичког карактера организационог дизајна и разумевања организације као система, пружању оквира за анализу и пројектовање организације, као и у томе што доприносе разумевању узрочно-последичних веза између

одговарајућих елемената организације. Иако постоји више модела организационог дизајна, у наставку је објашњено неколико оних који се сматрају најзначајнијим (према Стојановић-Алексић & Бошковић, 2019).

Модел ромба или дијаманта, који је развио *Harold Leavitt*, подразумева усклађеност између: *структуре, задатка, технологије и људи* (Leavitt, 1965). Иако се данас сматра превише једноставним јер не обухвата све релевантне елементе, значај овог модела се огледа у томе што је међу првима указао на сложену природу организационих система и потребу изучавања међусобних односа између његових подсистема, па је као такав представљао основу за развој многих новијих модела (Јанићијевић, 2010).

Henry Mintzberg-ов модел организационог дизајна обухвата следеће елементе (Mintzberg, 1979):

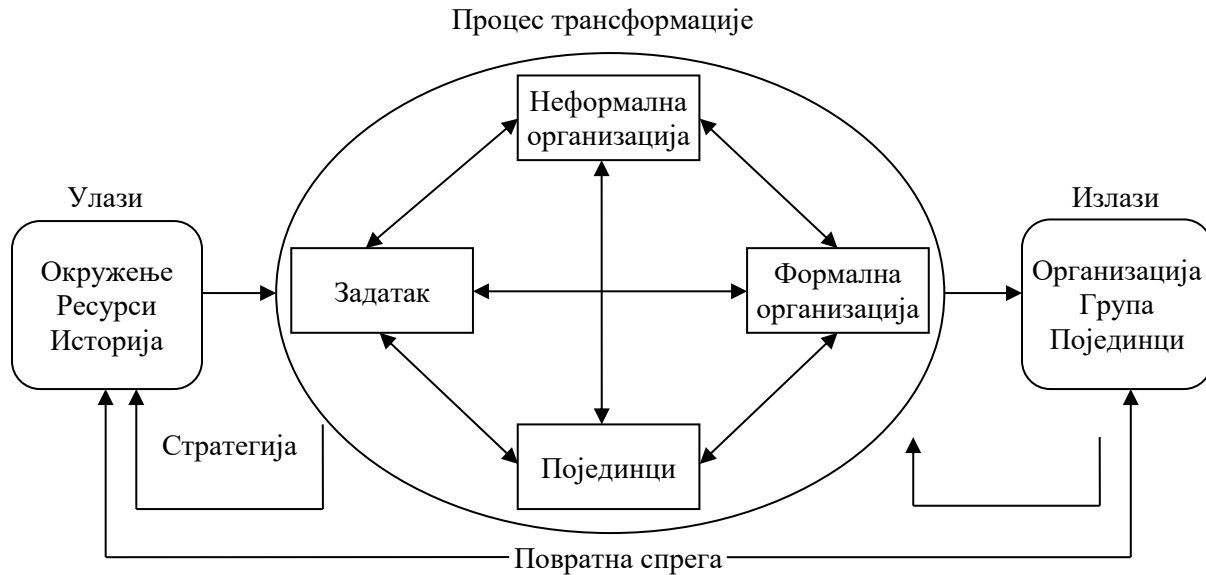
1) темељи функционисања организације, који укључују: (а) основне механизме координације (узајамно прилагођавање, директни надзор и стандардизација); (б) основне делове организације (стратешки врх, средња линија, оперативно језгро, техноструктура и особље за подршку) и (ц) системе протока;

2) параметри дизајна – специјализација послова, формализација понашања, тренинг и индоктринација, груписање организационих јединица, величина јединица, системи планирања и контроле, везе између делова, вертикална и хоризонтална децентрализација, и

3) ситуациони фактори, који утичу на структуру и чине их: старост и величина, технички систем, окружење и моћ.

Сви наведени елементи морају бити усклађени и доводе до формирања пет идеалних типова организационе структуре и то: једноставна структура, машинска бирократија, професионална бирократија, дивизиона форма и адхократија.

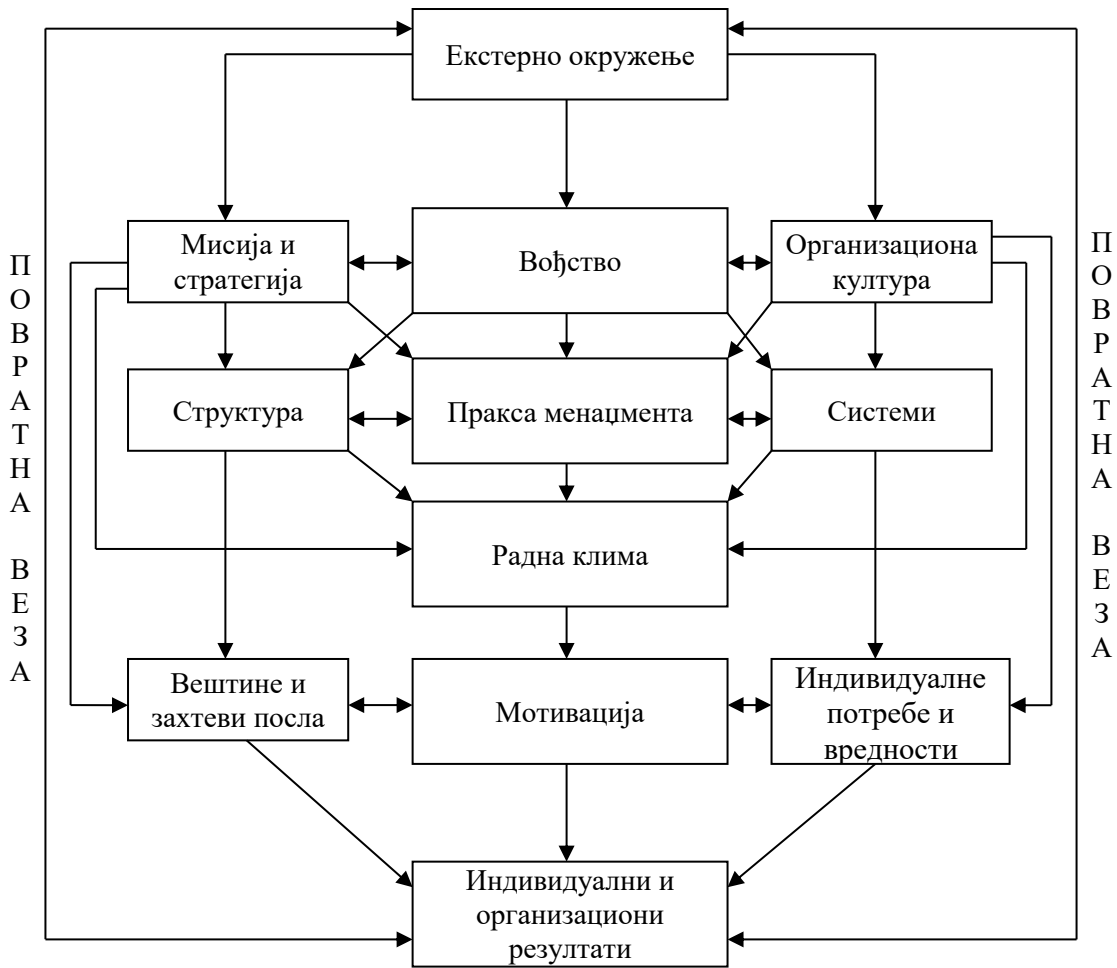
Модел конгруенције представља један од кључних модела који посматра организацију као отворен систем, узимајући у обзир стратегију, улазне и излазне величине, све елементе неопходне за трансформацију улаза у излазе, као релевантну спрегу са окружењем. Међузависни елементи су приказани на Слици 1. Модел указује на значај усклађености између компонената организационог дизајна како би се достигла конгруенција, која се односи на „*степен до којег су потребе, захтеви, циљеви и/или структуре једне компоненте у складу са потребама, захтевима, циљевима и/или структурама друге компоненте*“ (Nadler & Tushman, 1980, 45). Сматра се да ће организација бити утолико успешнија уколико је конгруенција на вишем нивоу.



Слика 1. Nadler-Tushman модел конгруентности

Извор: Према Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). *A Model for Diagnosing Organizational Behavior*, *Organizational Dynamics*, 9 (2), 47.

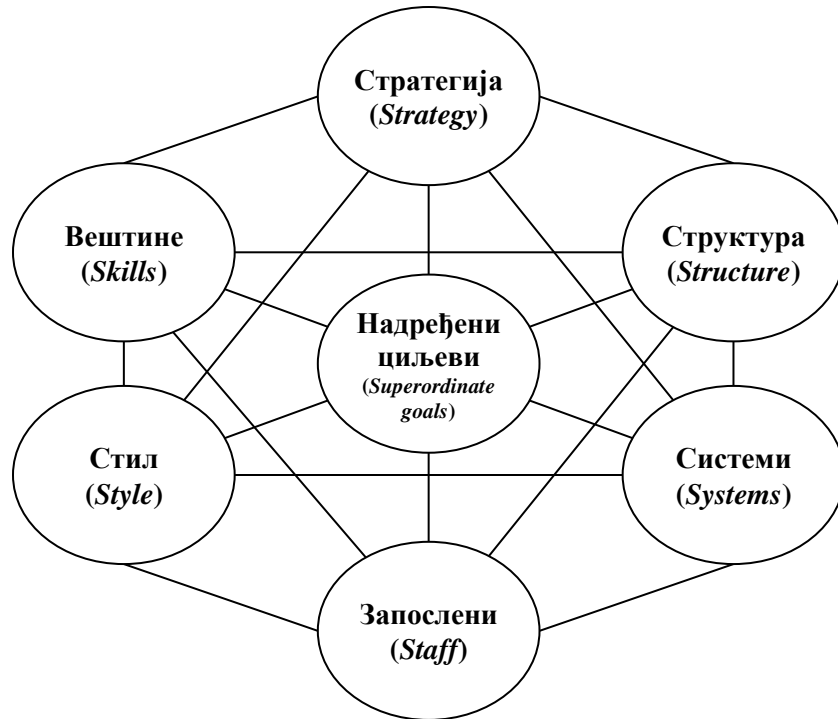
Модел организационих перформанси и промена наглашава значај ефективног управљања променама, односно потребе да целокупан организациони дизајн подржава промене које се у организацији спроводе. Промена у било ком од елемената може утицати на остале елементе организационог дизајна, које треба прилагодити како би организација успешно функционисала. Модел се састоји од дванаест елемената (Слика 2) који могу бити подељени у две групе: (а) трансформациони елементи - екстерно окружење, мисија и стратегија, вођство, организациона култура и (б) трансакциони елементи - пракса менаџмента, системи, структура, радна клима, захтеви задатка и индивидуалне вештине, мотивација, индивидуалне потребе и вредности, као и индивидуалне и организационе перформансе (Burke & Litwin, 1992, 528). Прва група има трансформациони карактер, јер се сматра да већина промена потиче из неког од ових елемената, који су директно подстакнути факторима из окружења. Трансакционе компоненте затим спроводе промене, које су инициране на вишим нивоима. Модел је свеобухватан и значајан због тога што указује на динамичку природу организационог дизајна, узимајући у обзир управљање променама и међузависност елемената дизајна. Једна од замерки које се упућују овом моделу се односи на претерану опширност, што отежава практичну примену.



Слика 2. Burke-Litwin модел организационих перформанси и промена

Извор: Према Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, *Journal of Management*, 18 (3), 528.

Модел 7С (7S), приказан на Слици 3, развијен је од стране консултаната компаније *McKinsey & Company* (T. Peters, R. Waterman, J. Philips, R. Pascale, A. G. Athos) са циљем да укаже на значај усклађености елемената дизајна за постизање ефективности организације (Waterman, Peters & Phillips, 1980). Сви елементи организационог дизајна су подељени у две групе: чврсти (енг. *hard*) и меки (енг. *soft*) елементи. Чврсти елементи су добро структурирани, опипљиви, могу бити формализовани и лакше се мере. У њих спадају: стратегија (енг. *strategy*), структура (енг. *structure*) и системи (енг. *systems*). Меким елементима се сматрају неформалне и неструктуриране компоненте дизајна, које је теже операционализовати и мерити, као што су: надређени циљеви (енг. *superordinate goals*) или заједничке вредности (енг. *shared values*), вештине (енг. *skills*), запослени (енг. *staff*) и стил лидерства (енг. *style*) (Стојановић-Алексић & Бошковић, 2019). Модел је користан јер успоставља повезаност између чврстих и меких елемената организације, обезбеђујући на тај начин широк аналитички оквир (Kaplan, 2005).



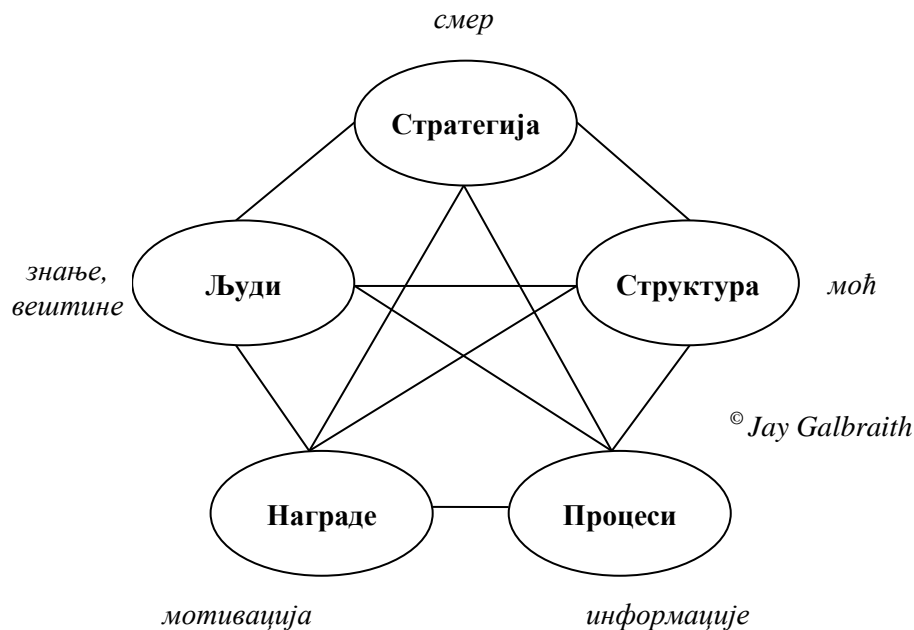
Слика 3. McKinsey 7С модел организационог дизајна

Извор: Према Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization. Business Horizons*, 23(3), 18.

Модел интеракције структуралних димензија и ситуационих фактора (Daft, 2016) се највише бави организационом структуром, као кључном компонентом дизајна. Модел пружа смернице за успостављање везе између димензија организационе структуре и свих осталих елемената, који се називају ситуациони фактори. Као димензије структуре, модел укључује: специјализацију, централизацију, хијерархију, формализацију и комплексност. Сви остали елементи се посматрају као фактори који утичу на структуру. У ситуационе факторе су укључени: стратегија, циљеви, величина, технологија, култура и окружење. Предности модела се огледају у томе што посматра организацију као отворен систем и узима у обзир бројне ситуационе факторе који утичу на структуру. Такође, модел предлаже и инструменте мерења одређених димензија структуре. С друге стране, фокусирањем на структуру, модел занемарује остале важне елементе организационог дизајна, као што су нпр. организациони системи, и релевантне односе између њих.

Модел звезде (енг. *Star Model™*) представља један од најзаступљенијих модела организационог дизајна како у науци, тако и у менаџмент пракси. Бавећи се консалтингом, професор *Jay Galbraith* је развио модел 1960-их година, а први пут је у литератури објавио 1973. године (Galbraith, 1973). Поред тога што пружа оквир за доношење одлука о пројектовању организације, модел указује и на ефекте које те одлуке имају и на људе и на организационе перформансе (Galbraith, 2002). Основна претпоставка на којој се модел темељи јесте да различите стратегије захтевају различите организације. Стратегија имплицира сет способности које организација мора развити како би остварила циљеве (Kates

& Galbraith, 2007, 3). Модел се састоји од пет елемената: стратегије, структуре, организационих процеса, људи и система награђивања (Слика 4). *Стратегија* представља полазну тачку одлучивања о дизајну организације, која пружа смернице за управљање осталим елементима, који подржавају стратегију, али исто тако касније могу имати повратне ефекте на њу. Овај елемент говори о основним начинима за постизање успеха и креирање вредности. *Организациона структура* представља кључни елемент којим се дефинишу улоге, одговорности, дистрибуција моћи, начини координације. *Организациони процеси* се тичу начина за успостављање латералних веза, умрежавање и реализацију интегративних улога. *Људи* као елемент организационог дизајна су носиоци знања, и у том аспекту се могу доносити различите одлуке везане за менаџмент људских ресурса и управљање међуљудским односима у организацији. На крају, *систем награђивања* је у овом моделу издвојен из система управљања људима, са циљем да се нагласи значај награђивања у складу са индивидуалним доприносима остварењу организационих циљева.



Слика 4. Модел звезде J. Galbraith-а

Извор: Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels – 3rd Edition*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 17.

Модел не укључује факторе из окружења јер се на њих не може непосредно утицати менаџерским одлукама, али се истиче да организациони дизајн мора бити усклађен са окружењем, односно ситуацијом. Galbraith (1973) јасно истиче да не постоји универзални дизајн који ће бити добар за све организације, већ да одлуке зависе од специфичних околности у којима се организација налази, које директно утичу на стратегију, а затим и на остале елементе дизајна. Како се модел касније развијао, указано је и на релевантне ефекте организационог дизајна на организационо понашање, културу и перформансе (Galbraith, 2002).

Модел звезде се сматра значајним због своје троструке улоге. Дескриптиван је, јер описује како изгледа ефективан организациони дизајн. Прескриптиван је, јер пружа смернице за међусобно усклађивање елемената дизајна. Модел представља и дијагностички алат јер указује на могуће грешке и начине за њихово елиминисање (Aleksić, 2012 према McKnight, Kaney & Brenner, 2010).

Сви разматрани модели представљају различите перспективе посматрања реалности проблема организационог дизајна. Стога, треба напоменути да ни један модел није савршен, јер не успева да обухвати комплексну природу организације као феномена. Упркос несавршености, модели омогућавају поједностављивање реалности и без њих не би било могуће доношење научно и практично релевантних закључака о проблемима управљања савременим организацијама. Модели пружају смернице, омогућавају конкретизацију проблема и указују на релевантна својства стварности која је могуће истраживати.

3. ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА

Даље критичко разматрање организационог дизајна ће бити донекле ослоњено на модел звезде, који се најчешће примењује у теорији и пракси, али уз одређена одступања. Наиме, за разлику од модела звезде који чине: стратегија, структура, процеси, људи и награде, у докторату је, сходно постављеним циљевима, направљена следећа класификација елемената организационог дизајна: стратегија, структура, процеси и системи. У оквиру организационих система, анализирани су социјални систем и систем награђивања.

3.1. Стратегија

Стратегија представља фундаменталну компоненту организационог дизајна која чини базу за формулисање свих осталих елемената. Веза између стратегије и структуре дуго интригира научнике, па се и појам усклађености организационог дизајна, понекад поједностављено своди на склад између структуре и стратегије. Полазећи још од хипотезе *Alfred Chandler*-а о томе да структура прати стратегију, истраживачи су преиспитивали ову везу, па се данас сматра да стратегија представља полазну тачку, али да одлучивање о организационом дизајну подразумева континуиран процес сталног међусобног усклађивања и подешавања свих елемената, па тако и ова два.

Иако постоји више приступа дефинисању стратегије, већина њих посматра стратегију као планску одлуку о избору циљева предузећа и начина њиховог остварења (нпр. Chandler, 1962; Porter, 1980). Смисао стратегије се огледа у креирању дугорочне, одрживе вредности предузећа, која омогућава опстанак, раст и развој. Она дефинише смер кретања у будућности, као и план алокације ресурса на начин који омогућава диференцирање у односу на конкуренцију.

Формулисање стратегије мора увек бити засновано на: (а) релевантним информацијама које се добијају процесом континуелног и систематичног скенирања, односно анализе интерног и екстерног окружења, (б) одлучивању о визији, мисији и циљевима предузећа и (ц) кључним компетентностима. Приликом формулисања стратегије, корисно је размотрити

својства која стратегија треба да има. Прво, стратегија мора бити *реална*, односно заснована на процени ситуације у којој се предузеће налази, на основу скенирања интерног и екстерног окружења, као и антиципирања будућности. Друго, стратегија треба да буде базирана на *кључним компетенцијама* које омогућавају креирање вредности на јединствен начин, различит од конкуренције. Треће, стратегија мора бити *јасно формулисана* тако да недвосмислено упућује на циљеве и смер деловања. Четврто, стратегија треба да *одликава визију, мисију и циљеве* предузећа, као и да буде *дугорочно* усмерена. На крају, савремена истраживања указују на то да стратегија треба да *робустна*, односно мора претпоставити агилност организације, која се сматра неопходним условом за опстанак у изразито динамичном окружењу, а односи се на спремност менаџмента за брзо и лако редефинисање праваца деловања и балансирање између различитих извора вредности (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Према организационом нивоу, стратегије се могу поделити на: (а) корпоративне или генералне, (б) пословне или генеричке и (ц) функционалне. Корпоративна стратегија је општа, тиче се целе организације, доноси се на највишем хијерархијском нивоу и говори о будућим правцима развоја предузећа или корпорације. Генеричка стратегија се односи на ниво бизниса или дивизије и подразумева дефинисање начина за креирање конкурентске предности, па се још назива и конкурентска стратегија. Функционална стратегија је планска одлука која се доноси на нивоу сваке функције (нпр. маркетинг стратегија).

А. Корпоративна стратегија

У разматрању корпоративне стратегије, аутори наводе различите правце избора, који се, генерално, свде на три алтернативе: стратегије раста, стратегије стабилности и стратегије редукције, а предузећа могу и комбиновати неке од ових стратегија (нпр. Бабић, 2012, 174). Стратегије раста подразумевају раст већи од 3% годишње, на основу различитих начина коришћења прилика из окружења, док стратегије стабилности (или ограниченог раста) подразумевају одржавање предузећа на релативно сличној позицији, уз раст до 3% годишње (Ђуричин, Јаношевић, & Каличанин, 2011, 268), док се стратегије редукције примењују у условима када постоји негативан раст. Иако сва предузећа теже расту, као једном од основних циљева, у неким ситуацијама се предузећа опредељују за стратегије стабилности или редукције, због специфичности ситуације у којој се налазе у односу на окружење.

Стратегије раста

Најпознатију класификацију стратегија раста дао је *Igor Ansoff*, који је конструисао матрицу одлучивања о избору стратегије у зависности од критеријума везаних за тржиште и производ. Матрица садржи четири алтернативне стратегије: пенетрација тржишта, развој производа, развој тржишта и диверсификација (Ansoff, 1957). *Пенетрација тржишта* подразумева задржавање постојећег портфолија производа, који се пласирају на идентичном тржишту. Могућност за развој предузећа, кроз примену ове стратегије, огледа се у повећању количине продатих производа на постојећем тржишту, што најчешће имплицира промене у политици цена. *Развој производа* подразумева иновације у погледу производа, при чему се нови или унапређени производи пласирају на постојећем тржишту. *Развој тржишта* се заснива на променама у погледу тржишног критеријума кроз улазак на нова тржишта (нпр. таргетирање нове групе купаца или географско ширење), на којима ће се пласирати

непромењени производи. *Диверсификација* као стратегија захтева највиши степен иновација и ризика јер подразумева потпуно нове производе на новим тржиштима.

У новим радовима, широко је прихваћена и класификација корпоративних стратегија на: браниоце (енгл. *Defenders*), истраживаче (енгл. *Prospectors*) и аналитичаре (енгл. *Analyzer*). (Miles & Snow, 1978; Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978). Сматра се да популарност класификације у академској литератури произилази из њене свеобухватности, али је идентификован мањак научних студија спроведених у транзиционим економијама, као и у непрофитном сектору које би испитивале импликације ових типова стратегија у данашњем пословном окружењу (Ingram, Краśnicka, Wronka-Pośpiech, Głód, & Głód, 2016). Ове стратегије се разликују према степену развијености предузетничке организације и типу организационог учења на који се ослањају (Eric Nielsen, 2020, 166-167). *Стратегија браниоца* се фокусира на максимирање ефикасности, примењује се на ужим тржишним сегментима, од стране организација које имају ограничен број производа и послују у стабилном окружењу. Предузеће није усмерено ка променама, а основни циљ је задржати постојећу конкурентску позицију, што се оставрује путем цена, квалитета или додатних услуга. Тип учења који се примењује је адаптивно учење, у оквиру кога се само преиспитују претпоставке у постојећим оквирима. *Стратегија истраживача* се базира на сталном истраживању и трагању за новим идејама у циљу развоја иновација, при чему се организационо учење се базира на промени базичних претпоставки (генеративно учење). Примењују је организације које су оријентисане ка променама и расту у променљивом окружењу, односно оне које имају изражену предузетничку оријентацију. Ове организације могу бити пионири на тржишту у погледу развоја нових производа или услуга. *Стратегија аналитичара* представља комбинацију претходне две стратегије и наведених типова учења који се у њима примењују. Истовремено се остварују циљеви задржавања позиције и коришћења нових тржишних прилика. Предузеће је ретко пионир, а чешће имитира идеје пионира. Аналитичари улазе на нова тржишта уколико то не захтева велики ризик. Поред ове три стратегије, аутори идентификују и *реакторе* (енгл. *Reactor*), који представљају предузећа која немају јасно дефинисану стратегију, односно указују на „стратегички промашај“.

Према *моделу стратегијске усклађености* (Trevor, 2020), стратегије се могу поделити према два димензијама, које упућују на примарни фокус у погледу развоја организационих способности на бази којих се предузеће развија. Прва димензија представља избор између *стабилности и агилности*, а друга представља избор између *аутономије и повезивања*. Стабилност је способност ограничавања флукуација у пословању и очувања статуса *quo*. Агилност је способност брзог и лаког прилагођавања окружењу. Аутономија се односи на способност независног пословања, док се повезивање односи на фокус ка успостављању веза унутар организације (нпр. између департмана или појединаца) и изван организације (нпр. са партнерима). Стратегије се деле на следеће четири. *Стратегија максимирања ефикасности* (енгл. *Efficiency Maximiser*), која подразумева комбинацију стабилности и аутономије. Остварује се економија обима. *Стратегија предузимљивог одговора* (енг. *Entreprising Responder*) је базирана на комбинацији агилности и аутономије. Организација се ослања на интерне капацитете, али тежи да задовољи променљиве потребе тржишта на што иновативнији начин. *Стратегија интеграције портфолија* (енгл. *Portfolio Integrator*) се заснива на комбинацији стабилности и повезивања. Фокус је на максимирању интеракција између делова организације и остварењу хоризонталне интеграције, уз нижи степен

екстерног повезивања и зависности од партнера. *Стратегија експлоатације умрежавања* (енгл. *Network Exploiter*) подразумева коришћење шанси кроз комбинацију агилности и повезивања. Вредност се ствара кроз хармонизовано коришћење предности разноврсних веза унутар и изван организације. Захваљујући развоју ИКТ, примена ове стратегије је олакшана у смислу интензивирања интеракција са партнерима у реалном времену, уз минималне трансакционе трошкове. За разлику од стратегије предузимљивог одговора, која се ослања на интерне капацитете предузећа и у том погледу је ограничена, стратегија експлоатације умрежавања стално унапређује језгро компетентности јер се базира на континуелном учењу и размени знања.

Класификација стратегија раста се може повезати и са начинима организационог учења путем експлоатације (енгл. *exploitation*) или истраживања (енгл. *exploration*), па се тако стратегије могу поделити у две групе: стратегија експлоатације и стратегија истраживања (Hernaus, 2010). *Стратегија експлоатације* има за циљ повећање ефикасности и продуктивности, кроз инвестирање у постојеће капацитете, док *стратегија истраживања* представља тражење нових начина за креирање вредности, кроз инвестирање у развој иновација. Експлоатација се базира на прецизности и ефикасности, док стратегију истраживања карактерише потрага, експериментирање, и преузимања ризика (He & Wong, 2004; March, 1991). Савремене тенденције у областима стратегијског менаџмента и организационог дизајна наглашавају могућност симултане примене обе стратегије подједнако успешно, како би организација развила способност амбидекстралности и тако успела да остварује супериорне перформансе у динамичним условима (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Tushman & O'Reilly, 1996).

Стратегије стабилности

Стратегије стабилности се најчешће примењују у следећим ситуацијама: код великих предузећа која су тренутно у зрелој фази животног циклуса, у неизвесним условима, када предузеће не успева да идентификује могућности за раст или као привремена фаза која долази након брзог раста. Иако подразумевају спор раст, ове стратегије су превасходно усмерене ка опстанку предузећа и задржавању постојећег стања, без великих иновација у било ком погледу. Постоје различите стратегије стабилности, у зависности од циљног нивоа раста, као што су стратегија постепеног раста, стратегија одрживог раста, пауза и жетва (Ђуричин и сарадници, 2011, 421-423). Уколико раст стагнира, реч је о *стратегији непромењеног стања (status quo)* или *стратегији постепеног/инкременталног раста*. *Стратегија одрживог раста* подразумева раст по ниским стопама, која се најчешће примењује због одређених претњи из окружења, које организација тренутно није у стању да савлада. *Стратегија паузе* се најчешће примењује након периода брзог раста, када је предузеће прошло кроз турбулентан период и настоји да консолидује своју позицију и припреми се за наредни период. Ова стратегија најчешће подразумева позитиван раст одређених бизниса, а негативан раст других, што доводи до нултог раста на нивоу предузећа. *Жетва* представља стратегију која подразумева коришћење ефеката претходног раста, најчешће у фази зрелости, пре него што предузеће пређе на неку од стратегија опадања.

Стратегије редуkcије

Стратегије редуkcије представљају дефанзивне правце деловања, које организације најчешће примењују само у ситуацијама када им је угрожен опстанак. Тада предузеће има неколико алтернатива пред собом, као што су: смањивање организације путем продаје или гашења појединих послова/пословних делова, ликвидација целе организације и заокрет, односно идентификовање узрока пропадања предузећа и дефинисање начина потпуне трансформације, најчешће кроз повлачење из постојећег бизниса и развој потпуно новог пословног модела.

Б. Пословна (генеричка) стратегија

У оквиру пословних или генеричких стратегија и даље доминира традиционална класификација према којој предузећа могу бирати између следећих алтернативних праваца остваривања конкурентске предности: вођство у трошковима (енгл. *cost leadership strategy*), диференцирање (енгл. *differentiation strategy*) и фокусирање (енгл. *focus strategy*) (Porter, 1985). *Стратегија вођства у трошковима* се базира на постизању конкурентске предности на основу нижих цена, што предузеће остварује кроз минимизирање трошкова и повећање ефикасности. *Стратегија диференцирања* као основни извор конкурентске предности поставља максимизирање перципиране вредности, кроз фокусирање на активности у којима предузеће успева да развије кључне компетентности, које га чине супериорнијим у односу на конкуренцију из перспективе потрошача. То се може остварити повећањем квалитета, пружањем додатних услуга, унапређењем имиџа, дизајна, поузданости, безбедности и на многе друге начине. *Стратегија фокусирања* подразумева примену неке од претходне две стратегије на ужем тржишном сегменту, тј. тржишној ниши.

Ма колико добро формулисана, стратегија представља само „слово на папиру“ уколико није успешно имплементирана. (Aleksić, 2012). Неопходно је спроводити вредновање стратегије, путем различитих алата, као што су: мерење приноса помоћу дисконтованог новчаног тока, мерење вредности сопственог капитала путем рачуноводственог приступа, као и тржишни приступ који подразумева процена тржишне вредности предузећа и поређење са вредношћу сличних предузећа (Ђурићин и други, 2011, 253-255). Имплементација стратегије захтева успостављање одговарајуће структуре, система и процеса, који обезбеђују да свака компонента организације доприноси спровођењу стратегије. Како би се проценила успешност стратегије, спроводи се контрола и утврђује се степен у коме су дефинисани циљеви остварени.

3.2. Организациона структура

Проучавање организационе структуре је настало као логичан одговор на комплексност постојања и функционисања организација. Структура представља оквир за остварење циљева и имплементацију планских одлука предузећа и као таква чини централни елемент организационог дизајна. Као што је *Mintzberg* (1979) приметио, структура је срж многобројних питања која постављамо о организацији, а одговори на та питања су ретко

егзактни и линеарни, а чешће састављени од сложених токова, паралелних, циркуларних и реципрочних. Како би било могуће разумети, истраживати и управљати процесом структурирања организације, неопходно је учинити њен концепт и садржај јасним и разумљивим.

На основу анализе литературе из области менаџмента и организације, могуће је констатовати да постоји више покушаја различитих аутора да дају свој допринос свеобухватној концептуализацији појма организационе структуре. Ради даље елаборације, корисно је издвојити неке од дефиниција:

- Организациона структура је систем односа међу људима успостављен у циљу обављања одређеног посла (Perrow, 1967).
- Организациона структура одражава трајне карактеристике организације које се огледају у расподели јединица и позиција унутар организације и њиховим систематским односима (James & Jones, 1976).
- Организациона структура је збир начина на које се укупан посао дели на задатке, а затим се постиже координација међу њима (Mintzberg, 1979).
- Организациона структура је „формално утврђени систем односа између појединаца и група, у којем су њихове међусобне везе одређене распоредом задатака, одговорности и ауторитета“ (Јанићијевић и други, 2019, 99).

Сврха организационе структуре јесте да омогући остварење циљева, пружи оквир за алокацију материјалних и нематеријалних ресурса предузећа, као и за координацију и повезивање делова. Самим тим, од добро пројектоване структуре зависи опстанак и раст организације.

Структура је комплексан феномен чија димензионалност доводи до опсежних расправа у академској литератури. Различити аутори су анализирали различите димензије којима се структура може окарактерисати (Hage & Aiken, 1967; Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968, 1969; Daft, 2016), а чак су их и мерили на различите начине. Ипак, на основу свеобухватне анализе литературе, могуће је издвојити карактеристике којима се структура најчешће описује и који ће бити релевантни за даље истраживање у докторској дисертацији.

У анализи структуре је значајно кренути од *поделе рада*, која показује како је целокупан посао подељен на задатке и активности. Расподела послова се може вршити по ширини или обиму (хоризонтално) и по дубини (вертикално), а њен резултат је специјализација. Хоризонтална димензија говори о обухвату посла, па тако висока хоризонтална подела рада указује на то да појединци у организацији обављају мањи број задатака, који се често понављају, и обрнуто. Вертикална димензија указује на додељивање степена утицаја на посао појединцима који их обављају. Оно што је специфично за нове организационе форме, о којима ће бити више речи, јесте да ниво поделе рада варира у зависности од организационих делова, па се и нивои специјализације значајно разликују од посла до посла. Постоје различита становишта у погледу предности и недостатака високе поделе рада. Основне предности произилазе из учења Адама Смита и односе се на остварење ефеката криве учења, односно на повећање ефикасности и продуктивности. С друге стране, недостаци организационе специјализације као резултата високе поделе рада повезани су са питањима организационе динамике (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-

Orejuela, 2018). У променљивим условима који захтевају иновације, подела рада с једне стране обезбеђује производњу дубоко специјализованих знања о одређеним феноменима или процесима, али с друге стране, може инхибирати креативност, изазвати незадовољство запослених, па чак и изгарање, често одсуствовање или напуштање посла.

Дилеме и расправе које се тичу *делегирања ауторитета*, односно степена централизације или децентрализације у организацији, указују на вишезначну природу и високу зависност овог параметра од различитих фактора. О томе говори и чињеница да постоје значајне варијације у степену делегирања ауторитета чак и у великим, диверсификованим корпорацијама (Snihur & Tarziján, 2018). Овај параметар показује да ли је формални ауторитет концентрисан у врху хијерархије или је делегиран на ниже нивое (вертикално) и ван хијерархијске линије (хоризонтално), као и да ли је делегирање извршено равномерно за све одлуке на одређеном нивоу (паралелно) или селективно. Ниво (де)централизације може бити мерен степеном учешћа запослених у одлучивању и степеном ослањања на хијерархијски ланац командовања, а како ова два показатеља најчешће високо корелирају, углавном се користе оба (Hage & Aiken, 1967). У случају високе централизације, стратегијски менаџмент доноси све одлуке, а нижи нивои их само спроводе. Централизација се може описати као „*степен у коме је формални ауторитет за дискреционе изборе сконцентрисан у једној индивидуи, организационој јединици или хијерархијском нивоу (обично високо у организацији)*“ (Бабић, 2012, 250).

Веома су комплексне одлуке менаџмента о оптималном степену делегирања ауторитета, обзиром да оба приступа пружају одређене предности и недостатке. Централизација обезбеђује брзину доношења стратегијских одлука, али искључивање нижих нивоа из процеса одлучивања може проузроковати пробелеме везане за квалитет одлука, посвећеност запослених, напредовање и развој. С друге стране, децентрализација успорава процес стратегијског одлучивања, али комбиновање различитих перспектива углавном води до квалитетнијих одлука и веће ангажованости запослених. Децентрализација може повећати ефикасност у ситуацијама када је потребно прилагођавање локалном окружењу, јер појединци који су ближи тржишту боље разумеју и проблеме које треба решавати (Snihur & Tarziján, 2018). Одлука о томе када је корисно применити централизацију, а када децентрализацију, зависи од разних ситуационих фактора, као што су величина, старост и комплексност саме организације, природа окружења, култура, делатност и технологија која се примењује, циљеви којима се тежи, стратегија и друго. Иако су до данас успостављене одређене правилности, имајући у виду рапидне промене у савременом пословном окружењу, многи ставови се и даље преиспитују и тестирају.

Департаментализација се односи на повезивање активности у јединствене целине (департаменте). Департаментализација укључује неколико важних одлука. Прва одлука је везана за избор критеријума за груписање јединица или департамана. Три најчешће примењена критеријума јесу: (1) сличност активности; (2) тржишни критеријуми (производ, клијент или географска територија) и (3) комбинација претходна два критеријума. Поред наведених, постоје и други критеријуми за груписање јединица, као што је нпр. процес, при чему се врши груписање свих послова који чине један процес у једну целину, па тако настају процесни тимови.

Друга важна група одлука у оквиру департаментализације тиче се дефинисања величине сваке организационе јединице, мерене бројем чланова, као и распона контроле руководиоца (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl Bien, 2012; Дошеновић, 2019). Питање о оптималном распону контроле представља изазов балансирања различитих захтева и циљева. Узак распон контроле смањује оптерећеност менаџмента и олакшава непосредну контролу. С друге стране, широк распон контроле је трошковно ефикаснији јер подразумева смањење административне компоненте. Такође, широк распон контроле олакшава токове вертикалне комуникације у организацији, повећава флексибилности и приближавање тржишту (Robbins & Judge, 2013). Иако савремени модели организационог дизајна теже што равнијој структури, често се узак распон контроле задржава на нивоу топ менаџмента, док се широк распон контроле примењује на нижим нивоима, а посебно код оперативног менаџмента.

Координација се односи на избор механизма за успостављање интеграције и усмеравање активности организације ка одређеним циљевима. Механизми координације могу бити неформали или флексибилни, као што су директна контрола и непосредно комуницирање, или формални, као што је стандардизација (Mintzberg, 1979). Директна контрола се заснива на ланцу командовања и директом надзору од стране надређених руководиоца. Координација базирана на директној контроли се састоји у давању инструкција за обављање посла, комуникацијом са врха ка дну, као и повратним информацијама о оствареним резултатима, комуникацијом са дна ка врху. Овај механизам је ефикасан у мањим групама, али је врло ригидан и пружа мало слободе запосленима, због чега се најчешће примењује у бирократским срединама. Непосредна комуникација је најфлексибилнији механизам, који подразумева договор између појединаца о начинима обављања посла. Овакав механизам може бити релативно структуриран именовањем појединаца и група који ће посредовати у координацији. Стандардизација подразумева дефинисање и формализовање стандарда, односно опште прихваћених и обавезујућих норми понашања. У организацији се могу стандардизовати инпути (нпр. материјали или знање), аутпути (нпр. производ или услуга) и процеси рада (фазе процеса, време, носиоци активности итд.).

Избор механизма координације директно опредељује и ниво *формализације* у организацији, тј. степен у коме се различити аспекти пословања организације регулишу писаним документима, као што су процедуре, политике, описи послова и слично (Daft, 2016). Примена стандардизације имплицира већу формализацију, док примена флексибилних механизма координације не захтева високу формализацију. У литератури и пракси је могуће идентификовати више начина за мерење формализације. Један од честих начина мерења се односи на једноставно бројање страна документације која регулише пословање организације (Ibid, 2016, 18). Овакав начин мерења је објективан, али релативно површан. У новије време, формализација се чешће мери путем субјективне процене запослених или менаџмента у организацији, односно њихове перцепције о томе колико формализација регулише начине обављања посла унутар организације. У ту сврху су развијене различите мерне скале.

Различите конфигурација параметара формирају различите моделе организационе структуре, који се могу представити графичким приказом – организационом шемом. *Mintzberg* (1979) је класификовао и описао следеће најчешће моделе организационе структуре:

- **Једноставан модел**, који одговара малим предузећима, предузетничким фирмама или предузећима у почетним фазама развоја. Модел се заснива на централизацији и аутократском вођству, широкој специјализацији, ниској формализацији и координацији заснованој на флексибилним механизмима, као што су директна контрола и међусобна комуникација.
- **Бирократски модел или машинска бирократија** се примењује у већим и зрелијим предузећима. Базу модела чини развијена хијерархија и формализација. Модел карактерише висок степен централизације и развијена административна компонента.
- **Професионални модел** је специфичан за предузећа у којима оперативну сферу чине експерти, као што је случај нпр. у научно-истраживачким институцијама, консултантским компанијама, развојним центрима, информатичким и другим фирмама. Експерти се баве сложеним, али уско специјализованим пословима, тако да је подела рада висока, али је ауторитет делегиран до најнижих нивоа. Формализација је висока, а посебно је значајна стандардизација знања као механизам координације. Због високе координације, модел се још назива и професионална бирократија.
- **Дивизиони модел** се формира груписањем јединица према тржишним критеријумима, као што су аутпут (производ/услуга), клијент или географско подручје. Модел се најчешће примењује у великим и диверсификованим предузећима, али може имати различите подформе у зависности од изабране развојне стратегије (развој производа, развој тржишта или диверсификација). У оваквом моделу настају дивизије као релативно аутономне организационе јединице, које води средњи ниво менаџмента, чија улога је у овом моделу изузетно значајна за успостављање везе између врха и оперативног нивоа. Основни механизам координације је стандардизација аутпута. Ауторитет је делегиран на ниже нивое, посебно према нивоу средњег менаџмента, а мање ка оперативи, што значи да постоји ограничен степен вертикалне децентрализације. Приликом пројектовања дивизионог модела треба водити рачуна о неколико питања, у којима менаџери најчешће праве грешке, а тичу се правилног и сврсисходног разврставања активности које ће бити делегиране дивизијама и оних које ће бити централизоване, успостављања баланса између одговорности стратегијског и средњег нивоа менаџмента, као и обезбеђивања свих неопходних услова за примену стандардизације перформанси као неопходног начина контроле и координације у овом моделу, при чему се мора избећи ризик бирократизације система стратегијског и пословног планирања (више у: Јанићијевић, 2014).
- **Адхократија** је модел који настаје груписањем стручњака у тимове који раде на ад хок пројектима. Најчешће се примењује у делатностима које подразумевају рад са софистицираном технологијом. Модел је усмерен ка решавању комплексних, интердисциплинарних проблема и развоју иновација. Структура је углавном органска, односно карактерише је ниска формализација, међусобна комуникација као механизам координације и висока децентрализација. Обзиром да је реч о пословима стручњака, примењује се висока хоризонтална и ниска вертикална подела рада.

Организациона структура мора имати капацитет да одговори на турбулентност окружења, омогући бављење интерним приоритетима предузећа, али и обезбеди простор за развој иновативних идеја (Ерић Нилсен, Стојановић-Алексић & Златановић, 2019).

3.3. Организациони процеси

Организациони процес представља скуп активности којима се врши трансформација улазних величина у излазне ради остварења дефинисаних циљева (Zaheer, Rehman & Khan, 2010). Многи аутори дефинишу процес у контексту креирања вредности за потрошаче, као трансформисање инпута у аутпуте који имају вредност за потрошаче (нпр. Hammer & Champy, 1993), имајући у виду да потрошачи представљају најзначајнију граничну тачку и разлог постојања процеса према савременој, тржишној пословној оријентацији предузећа (Стојановић-Алексић, 2017). Према моделу звезде, основна улога организационих процеса се огледа у превазилажењу организационих баријера (Kates & Galbraith, 2007), односно повезивању активности и ресурса, како би се, путем трансформације инпута у аутпуте, остварили организациони циљеви.

Процеси у организацији се могу поделити на: менаџерске, радне и неформалне (Galbraith, 2014). Аутори Kates & Galbraith (2007, 17) наводе следеће примере *менаџерских процеса*: „планирање, прогнозирање продаје, управљање портфолиом, дефинисање цена, развој стандарда, управљање капацитетима и решавање конфликта“. Заправо, може се рећи да су менаџерски процеси све оно што и по дефиницији менаџмента спада у планирање, организовање, лидерство и контролу. *Радни процеси* подразумевају скупове оперативних активности². *Неформални процеси* су спонтани и произилазе из друштвених односа између чланова организације који раде на остварењу одређеног циља.³

Процеси су по правилу интер-функционални и хоризонтално оријентисани, повезују људе и организационе делове, тако да је ретко када могуће да један члан организације сноси одговорност за целокупан процес (Aleksić 2012, 79; Lee & Dale, 1998, 215). Они прожимају читаву организацију и омогућавају интеракцију између њених делова. Свака структура, ма колико била равна, отворена и флексибилна, ствара одређене границе између организационих делова и/или људи у организацији, а процеси олакшавају хоризонтално повезивање и сарадњу између чланова организације (Kates & Galbraith, 2007, Xu, Cavusgil & White, 2006). У том смислу, управљање организационим процесима је уско повезано са координацијом. Изабрани механизми координације примењују се на управљање процесима, и тако доприносе остваривању интеграције у организацији. Поред интеграционе улоге, управљање процесима је значајно јер помаже у дефинисању улога и одговорности појединаца, као и међузависности радних задатака (Sikavica & Hernaus, 2011). Јасна артикулација улога и одговорности на граничним местима је од суштинске важности за обликовање процеса (Kates & Galbraith, 2007).

² Нпр. рад на развоју производа, примање поруџбине, испорука производа, наплата, закључивање уговора, испуњавање налога, писање извештаја

³ Примери неформалних процеса су спонтана размена информација, решавање текућих проблема или међусобни сукоби.

Процеси могу представљати и критеријум за груписање јединица код процесног (хоризонталног) модела организације. Сматра се да прелазак са традиционалне, хијерархијске структуре, на процесно оријентисану структуру доприноси повећању конкурентске предности предузећа, зато што омогућава истовремено смањивање трошкова и оријентацију ка потрошачима, као и смањење хоризонталних конфликта између чланова различитих департмана (Aleksić, 2012). Процесна оријентација захтева фундаментално преиспитивање и редизајнирање пословних процеса, познато као реинжењеринг пословних процеса, у циљу радикалног унапређења перформанси (Hammer & Champy, 1993). Реинжењеринг у циљу развоја процесне оријентације предузећа подразумева обједињавање парцијалних радних задатака подељених по функцијама и формирање тимова који обављају целокупне пословне процесе (Стојановић-Алексић, 2017, 23-24).

Аутори *Malone* и сарадници (1999) су идентификовали две технике за анализу пословних процеса, које омогућавају ефикасност менаџмента процесима и нарочито су корисне када је потребно генерисати нове идеје за унапређење и редизајн процеса или генерисање потпуно нових процеса (посебно оних који се заснивају на ИКТ). Прва техника користи идеје из компјутерских наука и подразумева специјализацију процеса. Најпре се идентификује процес (нпр. продаја производа) и његове основне карактеристике, а затим се врши разлагање сваког процеса на специфичне категорије (нпр. продаја путем поште, продаја путем малопродајних објеката итд.). При томе, нижи нивои (нпр. продаја производа путем малопродајних производа) аутоматски наслеђују својства генеричког процеса, осим када им се нека својства изричито додају. Они даље могу бити још више специјализовани. На тај начин се олакшава закључивање о својствима процеса, поређење процеса, као и идентификовање одређених својстава која процесу додају или одузимају вредност.

Друга техника полази од теорија координације и подразумева да се, након класификације процеса, приступа идентификацији кључних међузависности између активности и механизма координације. Постоје три типа кључних међузависности, а то су: зависност од протока, зависност од дељења и зависност од усклађивања. Зависност од протока настаје када једна активност производи ресурсе који су потребни другој активности. Зависност од дељења настаје када две активности користе исте ресурсе⁴, а зависност од усклађивања постоји када више активности заједно производе један ресурс⁵. Постоје различити механизми координације помоћу којих је могуће управљати овим међузависностима, како би се обезбедио несметан ток процеса, смањила неефикасност и генерисале максималне користи од повезаних активности. За управљање зависношћу од протока је добро применити неки од добро структурираних система, као што је *just-in-time* систем, који се између осталог базира на прецизном дефинисању корака у обављању активности. Зависност од дељења се може регулисати успостављањем приоритета, док је зависност од усклађивања могуће координирати подстицањем сарадње између носилаца активности или укључивањем носилаца активности у доношење одлука о процесу.

Управљање сложеним процесима, састављеним од низа међузависних активности, посебно је изазовно у доба агилности и честих промена. Због тога се често именују појединци или посебне групе/тимови (нпр. интерфункционални одбори или радне групе) задужени за

⁴ нпр. програмерске активности које користе исту базу података

⁵ нпр. више инжењерских активности које производе различите делове аутомобила

успостављање комуникације и сарадње између носилаца међузависних активности. У зависности од јачине повезаности која се успоставља, трошкова и времена потребних за успостављање латералних веза, могу се разликовати четири механизма развоја латералних веза: мреже, тимови, интеграционе улоге и матрице (Kates & Galbraith, 2007). *Мреже* имају најнижи капацитет за успостављање повезаности, али и најниже трошкове, тешкоће и потребно време за развој. Мреже настају спонтаним комуникацијама између људи и помажу да лоцирају људи који раде заједно, развију заједнице људи који имају заједничке интересе, организују састанци и интензивира комуникација и размена информација. *Тимови* су формални интерфункционални облик окупљања људи око заједничког циља, који је нешто тежи, скупљи и временски захтевнији од мрежа, али доприноси и нешто јачој повезаности. Затим, интеграционе улоге обезбеђују још јачу везу, али уз веће трошкове, тешкоће и временске захтеве. За разлику од тимова задужених за интеграцију, који су привременог карактера и њихови чланови истовремено раде своје послове у одговарајућим организационим јединицама, *интеграционе улоге* представљају менаџерске послове који су искључиво усмерени ка управљању процесним међузависностима (нпр. менаџмент односа са потрошачима). *Матрица* представља најзахтевнији, али и најефектнији механизам успостављања латералних веза у циљу доброг управљања пословним процесима. Матрица подразумева да се латералним везама симултано баве менаџери у постојећим организационим јединицама, који контролишу токове различитих активности, и специјализоване интеграционе улоге, које подразумевају контролу међузависности, чиме се обезбеђује дуални фокус.

Организације могу проћи кроз неколико фаза у којима се развија зрелост пословних процеса, која се може описати као функција структурираности процеса и ефикасности управљања процесима у организацији. У *фази почетних процеса*, процеси су недовољно дефинисани и обављају се *ad hoc*, што је најчешће случај у мањим, младим, предузетничким организацијама. Други ниво зрелости представља *фазу понављајућих процеса*, где организација стиче искуство, препознаје главне процесе и мери њихову ефикасност, али процеси и даље није нису довољно структурирани. У *фази дефинисаних процеса*, организација послове формализује улазе, излазе, кораке, носиоце активности и друга својства процеса. Четврти ниво, *фаза управљаних процеса*, подразумева примену неких формалних система за управљање процесима, док последња фаза оптимизираних процеса подразумева потпуну процесну оријентацију и усмереност ка континуираном побољшању процеса (Алексић, 2012; Harmon, 2004).

3.4. Организациони системи

Организација представља систем, односно скуп елемената повезаних макар једним релевантним принципом, који се састоји од три кључне компоненте: елементарних система или подсистема, одговарајућих спрега између подсистема и спрега између система и његовог окружења (Петровић, 2010, 80; Ибид, 129). Поред тога што је састављена од подсистема, организација је истовремено део система вишег реда, као што је нпр. систем националне економије. Стога, под појмом *организациони системи* заправо подразумевамо све (под)системе који чине организацију као целину. Иако постоји низ система који чине организацију као мета-систем, издвојена су два система као елементи организационог дизајна, и то: (1) *социјални систем* и (2) *систем награђивања*.

(1) *Социјални систем* обухвата широку мрежу међусобних интеракција између појединаца и група, које се обликују како кроз активности менаџмента људским ресурсима, тако и кроз друге бихејвиоралне аспекте функционисања организације. Људи су основни чиниоци социјалног система и, као носиоци знања, представљају кључни извор конкурентске предности савремених предузећа, због тога што је реч о нематеријалном ресурсу који је редак, вредан и тежак за копирање. Посебна специфичност знања као ресурса је у томе што се дељењем не троши, већ напротив, умножава и ствара услове за креирање новог знања. Људско знање, вештине и способности заједно чине њихове таленте који им дају потенцијал за стварање вредности. Због тога су истраживања последњих деценија усмерена ка менаџменту талената, као посебном приступу који интегрише стратегијско управљање људским ресурсима и пословно планирање, у циљу унапређења перформанси предузећа на основу коришћења максималног потенцијала запослених (Славковић, 2013; Slavković, Vabić, & Stojanović-Aleksić, 2015).

Поред формалних одлука везаних за дефинисање стратегије и политика управљања људским ресурсима, управљање социјалним системом тиче се и одређених неформалних аспеката међуљудских односа у организацији, као што су подршка и поверење менаџмента према запосленима. Социјални контекст који се заснива на подршци и поверењу ствара услове за стално унапређење потенцијала за развој талената кроз пружање слободе запосленима у балансирању између обављања постојећих задатака и развоја иновација (Gibson & Birkinshaw, 2004). Организациона подршка се односи на степен у којем су организациони системи дизајнирани на начин који промовише вредновање индивидуалних доприноса и бригу о добробити запослених (Eisenberg, Hunington, Hutchison, & Sowa, 1986). Изградња поверења је заснована на праведном и једнаком односу према свим запосленима. Праведност која доприноси развоју поверења подразумева пружање једнаких права за учествовање у процесу одлучивања и укључивање запослених у одлуке и активности које на њих утичу. При томе, још у процесу запошљавања и формирања колектива треба водити рачуна о запошљавању људи који имају одговарајуће способности и који ће се уклопити у колектив у коме влада поверење (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Цео социјални систем треба усклађивати са осталим елементима организационог дизајна. На пример, флексибилне структуре захтевају људе који се лако прилагођавају и немају отпор према променама и неизвесности, тимска структура подразумева да социјални систем чине људи који су склони сарадњи и посвећују пажњу добрим међуљудским односима, док матрична структура захтева људе који добро управљају конфликтима (Galbraith Management Consultants, 2016). Стратегијски приступ управљању људским ресурсима, који је комплементаран са стратегијом предузећа, организационом структуром, процесима и ширим контекстом, позитивно утиче на перформансе и иновативност предузећа (Славковић, 2013).

(2) *Систем награђивања* запослених представља саставни део менаџмента људских ресурса, али се може посебно издвојити и нагласити, због своје изразите важности и дистинктивне улоге у постизању организационе усклађености. Наиме, систем награђивања се састоји из низа међузависних активности које имају за циљ да повежу циљеве запослених са циљевима организације, односно да мотивишу и подстакну запослене да своје напоре усмере ка имплементацији стратегије (Galbraith, 2014, 44). Посебни циљеви награђивања су:

унапређење перформанси, подршка организационој култури, дефинисање стандарда понашања и резултата, награђивање људи према вредности коју стварју, усклађивање праксе награђивања са потребама запослених, привлачење и задржавање висококвалитетних кадрова који су потребни организацији и допринос развоју ангажованости (Armstrong, 2010, 11). Када се говори о систему награђивања на макроорганизационом нивоу, реч је више о развоју стратегијског приступа награђивању, односно дефинисању водећих принципа на којима се награђивање заснива, него на формулисању појединачних награда. Дизајн система награђивања представља суштински начин размишљања који се може применити на било који проблем награђивања који се појави у организацији, како би се нашао начин за стварање вредности (Brown, 2001), и то кроз успостављање склада између потреба организације и потреба људи. Формирање овог система обухвата питања као што су дефинисање основе за награђивање (нпр. хијерархијски ниво, позиција, перформансе), нивоа награђивања (индивидуални или групни/тимски) и учесталости награда (Child, 2005, 13)

Награђивање се односи на различите облике материјалних и нематеријалних давања запосленима у замену за њихов рад и допринос циљевима предузећа. Материјалне награде укључују: (а) директне зараде (основна плата и подстицајне исплате), које се исплаћују запосленима у новцу, и (б) индиректне зараде, које су материјалне и имају финансијску вредност, али се не исплаћују у новцу, већ у другим облицима (Јанићијевић, 2013). Основна плата представља базичну компоненту система награђивања и најчешће је фиксна. Она зависи од самог посла, цене рада на тржишту радне снаге и стопе инфлације. Подстицајне исплате укључују: повишице, бонусе или компензације базиране на перформансама, опције на акције, учешће у добити, посебне награде и друго. Повишице су дугорочна повећања основне зараде, док се бонуси односе на једнократне награде, које углавном зависе од перформанси. Индиректне зараде или бенефиције су нпр. различите врсте осигурања за запослене, службени аутомобил, путовања и слично. Нематеријалне награде представљају различите облике признања и вредновања рада и имају за циљ да покажу запосленима да је додатни труд и рад пожељан и вреднован. У нематеријалне награде спадају: јавна признања, похвале, слободни дани, пружање могућности за рад од куће, креативни и изазовни радни задаци, аутономија у послу и слично. Материјалне награде се углавном сматрају спољашњим или екстинзичким мотиваторима, који индиректно утичу на мотивацију, док нематеријалне награде директно утичу на мотивацију, стварајући осећај постигнућа и сатисфакције, па се називају интринзичким наградама.

Савремена истраживања посебно наглашавају мотивациони потенцијал бонуса, тј. *накнада базираних на перформансама*, резултатима или учинку, које подразумевају различите облике стимулација запослених да остварују надпросечне резултате, па се још називају и стимулативне зараде. Стимулативне зараде се могу базирати на индивидуалним, тимским или организационим перформансама, а могу се утврђивати на основу различитих показатеља, као што су остварен профит, обим производње, смањење трошкова, испуњење одређених стандарда квалитета и друго (Лековић & Штангл-Шушњар, 2009)⁶. Значај награда базираних на перформансама се огледа и у доказаним позитивним ефектима на пословне резултате (Huselid, 1995).

⁶ За продавца на терену, критеријум за дефинисање бонуса може бити број продатих производа на месечном нивоу.

Систем награђивања треба да допринесе унапређењу перформанси запослених, због чега је уско повезан са системом управљања индивидуалним перформансама запослених, а нарочито са активностима оцене перформанси. Углавном се систем награђивања анализира заједно са оценом перформанси, али новија истраживања истичу разматрање награђивања у спрези са ширим системом управљања индивидуалним перформансама. Постоје различите перспективе посматрања ова два система. Једна је да систем награђивања представља подсистем система управљања перформансама запослених, друга да је управљање перформансама део система награђивања (Armstrong, 2010), док трећа перспектива третира ова два система као одвојене, али комплементарне (Shields & Johns, 2016). Управљање перформансама укључује низ менаџерских активности у областима планирања и дефинисања очекиваних перформанси запослених, оцене перформанси према постављеним очекивањима и пружања конструктивних повратних информација, што све заједно резултира плановима за побољшање перформанси, учење и лични развој (Armstrong, 2010). Како би награђивање на бази перформанси било могуће, неопходно је успоставити структуриран систем управљања перформансама. Потребно је јасно дефинисати циљне перформансе, успоставити објективне критеријуме за оцену перформанси, перманентно пратити реализацију циљева и пружати запосленима повратне информације о оствареним учинцима. Посебно је значајно развити и формализовати оцену учинака, што значи дефинисање следећих ствари: одговорних особа које ће спроводити оцену, динамике активности, метода оцењивања, критеријума и распона, поступака оцене и употребе добијених резултата (Јанићијевић, 2013). Одговорни појединци који спроводе активности оцене перформанси су најчешће директно надређени руководиоци или запослени у сектору менаџмента људским ресурсима. Када је реч о критеријумима за оцену перформанси, пожељно је да критеријуми буду што објективнији, прецизнији и исказани квантитативно када год је то могуће.

3.5. Усклађеност елемената организационог дизајна

Усклађеност организационог дизајна се односи на проналажење адекватне комбинације елемената који ће обезбедити организацији одржив успех. Може се рећи да је предузеће успешно у оној мери у којој постоји усклађеност између свих његових елемената, почевши од сврхе постојања, преко свих елемената дизајна, до крајњих ефеката везаних за креирану вредност. Успостављање склада представља изазов са којим се лидери суочавају у свим фазама животног циклуса организације, а многа предузећа често скрену са овог пута, а да менаџмент тога и не буде свестан. Постоји неколико најчешћих узрока несклада, као што су (Trevor, 2020, 52-53):

- **Недостатак свести лидера о ризицима које несклад носи са собом** – Фокус на структуру, текуће операције и финансије може скренути пажњу са посматрања предузећа као ланца вредности, чији елементи морају бити комплементарни и функционисати у хармонији. Неопходно је едуковати лидере о томе шта склад значи, како га идентификовати и који проблеми се јављају као последица несклада.
- **Мешање стабилног пословања са напретком** - Лидери морају постављати себи и другима критичка питања и стално подстицати креативну дискусију, која може указати на недостатак усклађености, како не би дошло до мешања стабилног пословања са напретком.

- **Комплексност организације која чини усклађивање изазовним** - Комплексност која произилази из величине предузећа, диверзификованости или географске дисперзије, може отежати процесе усклађивања елемената дизајна, због чега је ове активности понекад потребно делегирати, у одређеној мери, са стратегијског на средњи ниво менаџмента.

Остварење склада углавном зависи од специфичности ситуације у којој се организација налази. Ипак, као и код истраживања већине других феномена у области организације предузећа и друштвених наука уопште, неопходно је поједноставити комплексност реалног света и анализирати везе између елемената дизајна, како би се синтезом дошло до одређених правилности, које ће важити у већини случајева и служити као смернице менаџерима, али и предмет критичког разматрања.

Као што је већ наведено, стратегија опредељује смер развоја предузећа и начин за остварење конкурентске предности и као таква представља основу за дизајнирање осталих аспеката организације предузећа. Полазећи од стратегије, менаџмент обликује структуру, процесе и системе, који затим морају бити међусобно усклађени. Комплексни односи између свих елемената дизајна и даље представљају отворена истраживачка подручја, али су се неки генерални закључци показали валидним кроз вишедеценијска истраживања и праксу.

Пре свега, корпоративна стратегија директно утиче на формирање модела организационе структуре. У ситуацијама када се предузећа послују у једноставном и стабилном окружењу и определе се за неку од стратегија раста, на основу максималног искоришћења постојећих капацитета, као што је стратегија пенетрације тржишта према *Ansoff*-у или стратегија браниоца према класификацији аутора *Miles* и *Snow*, најчешће им одговара неки од једноставних модела структуре, који омогућавају максимирање ефикасности и продуктивности. У тој ситуацији, департаментализација је на функционалној основи, а структуру карактерише висока специјализација, централизација и формализација. Реч је механичким структурама, где су системи добро структурирани, а процесна оријентација није високо изражена.

У условима комплексног и динамичног окружења, организације имплементирају стратегије као што су развој производа, развој тржишта или диверсификација. Организација се усложњава што најчешће води дивизионализацији, праћеној већим степеном делегирања ауторитета и смањењем специјализације, док формализација варира у зависности од других околности. Слично, стратегија истраживања имплицира прелазак на виши ниво флексибилности у погледу структуре, система и процеса, како би се подржали процеси управљања знањем, док стратегија аналитичара подразумева релативно променљиво интерно окружење, па води умереној специјализацији, централизацији и формализацији.

Генерално посматрано, стратегије усмерене ка максималном коришћењу постојећих капацитета углавном подразумевају механички дизајн, односно стабилну структуру, чврсто повезане и добро структуриране системе и процесе, што често води бирократизацији. Улога људи у оваквом организационом дизајну се своди на радну снагу, ресурсе који се максимално користе за остварење циљева, уз минималну бригу о психолошким и социолошким факторима. Награђивање је најчешће базирано на директним, материјалним зарадама, а неретко се примењују и строге казне. С друге стране, стратегије усмерене ка

истраживању и диференцирању у односу на конкуренцију утичу на развој органског дизајна, где процеси имају важну улогу у груписању активности, системи су флексибилни, а организација функционише на „рубу хаоса“, као подручју где се остварује максимална креативности. У оваквим организацијама се придаје велики значај људима као социјалном систему и као носиоцима знања. Развијени су системи управљања знањем (Вошковић & Стојановић-Aleksić, 2018) и мотивисања запослених. Поред тога, систем награђивања је углавном развијенији, а поред материјалних, употребљавају се и различите нематеријалне награде.

Савремена предузећа, у настојању да буду агилна, балансирају између захтева за стабилношћу и динамичношћу, односно теже да развију организациону амбидекстралност. Организациона амбидекстралност има две димензије: структуралну и контекстуалну (Gibson & Birkinshaw, 2004). Структурална амбидекстралност се односи на успостављање такве комбинације параметара структуре која ће истовремено омогућити максимално коришћење капацитета и максимирање потенцијала за истраживање нових шанси за диференцирање. Контекстуална амбидекстралност се односи на дизајнирање организационих система који ће подржати овакву структуру. Иако је нагласак на ефективности, организациона ефикасност не сме бити занемарена, па се истражују нови начини за мерење ефикасности инкорпорирањем различитих, материјалних и нематеријалних показатеља (нпр. Вошковић & Krstić, 2020).

4. ФАКТОРИ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА

Поред интерне међузависности елемената организационог дизајна, треба указати и на спрегу са екстерним окружењем. Теорије контингенције и даље имају круцијално место у савременој теорији организационог дизајна (нпр. Burton & Obel, 2018; Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018), јер обезбеђују оквир за разматрање веза између организације и окружења (Child, 1976), како би се утврдило која је оптимална комбинација елемената организационог дизајна успешна у различитим типовима окружења. Контингенти приступ подразумева идентификацију учесталих карактеристика контекста, кроз идентификовање ситуационих варијабли или фактора, груписање сличних својстава, као и дизајнирање модела који одговарају тим типичним контекстима (Дошеновић, 2019). Овакав приступ су међу првима применили истраживачи са универзитета Астон из Бирмингема (тзв. Астон група), који су своја истраживања спроводили у периоду 1960-1970. година и својим сазнањима дали велики допринос разумевању и истраживању организације као система (нпр. Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969; Child, 1973; Child, 1972a). Полазећи од тих сазнања, новија истраживања се усмеравају ка проналажењу модераторских и медијаторских улога ситуационих варијабли (Zhong, Wayne, & Liden, 2016; Jang, Shen, Allen, & Zhang, 2017), као и ка преиспитивању неких традиционално установљених веза у савременим условима.

Фактори организационог дизајна представљају све ситуационе варијабле које директно или индиректно утичу на организациони дизајн. Они делују из окружења и организација их самостално не може или врло тешко може контролисати или мењати. У факторе организационог дизајна спадају: окружење, развијеност технологије, национална култура, друштвени систем, економски систем, правни систем, политички систем, тржиште, конкуренција и сл. Поред ових фактора из екстерног окружења, постоје и одређени фактори

организационог дизајна из саме организације, као што је њена делатност, старост и величина. Иако су веома бројни, анализом и синтезом релевантних извора литературе, као најзначајнији се издвајају следећи фактори организационог дизајна (Mintzberg, 1979; Daft, 2016), који ће бити укратко објашњени: старост, величина, природа окружења, технологија и национална култура.

Значај истраживања *старости организације* произилази из сазнања, добијеног емпиријским путем, да се организациона структура мења са старењем организације, и то најчешће по одређеном шаблону, односно кроз одговарајуће фазе, од настанка, преко различитих облика раста, зрелости и евентуалног гашења, при чему организација пролази и кроз различите кризе (Greiner, 1998; Quinn & Cameron, 1983). На самом почетку свог животног циклуса, организација нема карактеристике бирократског система. Њом углавном руководи једна особа, која је најчешће и власник, формализација је ниска, а посао расподељен на мањи број људи. Углавном је реч о предузетничком подухвату са фокусом на опстанак и развој креативности, а лидерство се тек развија. У другој фази, почињу да се развијају одређене бирократске карактеристике, али је организација и даље релативно ниско формализована, ослоњена на централизацију и хијерархију, при чему формира тек неке, неопходне департмане. Развија се мисија и колективни дух, а чланови почињу да се идентификују са организацијом. У овој фази се остварује највећи раст и иновативност, али је неопходно решити проблеме везане за недостатак аутономије средњег менаџмента, који постаје кључна спона између, сада већ релативног удаљеног, стратегијског и оперативног нивоа. Прелазак на следећу фазу карактерише криза контроле јер се са старењем организација најчешће и повећава, тако да је потребно делегирати ауторитет, повећати ниво специјализације и формализовати систем у значајнијој мери, што углавном води већој бирократији и померању фокуса ка ефикасности. У фази зрелости, организација је изражено бирократска и сложена, операције се обављају рутински уз високу специјализацију и формализацију. У овој фази може доћи до постепеног пада, па фокус менаџмента треба да буде на редизајнирању у циљу обнављања и поновног иновирања.

Новија истраживања сугеришу да старије организације имају више проблема у спровођењу дигиталне трансформације, због чега често предузимају различите кораке, као што је и пружање, удруживање или сарадња са младим, *start-up* фирмама које имају виши степен развијених динамичких способности и доприносе ширењу базе знања зреле фирме (Steiber & Alänge, 2021). Младим, предузетничким фирмама, с друге стране, оваква сарадња омогућава приступ већој количини ресурса или ширем тржишту, као и друге бенефите који произилазе из зрелости и искуства организације. На тај начин и ове јединице остварују амбидекстралност, пружајући нова знања и способности корпорацији чији део постају, и симултано остварујући ефекат леверица за себе (Hill & Birkinshaw, 2014).

Мерење старости организације је једноставно и представља број година од оснивања организације до тренутка посматрања. У време када су основни модели животног циклуса организације развијани, крајем XX века, било је оправдано сугерисати менаџменту да процес обнове и редизајна организације започиње на сваких 20 година старости организације, када се сматра да долази до фазе зрелости. Данас, међутим, ова фаза може наступити у много краћем року, па је и процес редизајна знатно чешћи.

Величина организације се може мерити на различите начине, као што су број запослених или различити материјално-финансијски показатељи (нпр. имовина предузећа, укупна продаја, тржишно учешће). Најчешће се мери бројем запослених јер било која друга мера не обухвата људски аспект система на адекватан начин, а још важније, број запослених је најстабилнији показатељ величине организације јер финансијски индикатори чешће варирају, што чини истраживање тежим и извођење закључака непоузданим. Величина утиче на организациони дизајн на више начина. Пре свега, величина је у директном односу међузависности са стратегијом. Од величине организације зависи могућност примена одређених стратегија раста, као што је нпр. диверсификација. Величина утиче на организациону структуру, тако што се са повећањем организација усложњава, што ствара услове за већу специјализацију, децентрализацију и формализацију (Child, 1976). Величина такође утиче на организацију као социјални систем, обзиром да се различити аспекти међуљудских односа мењају у зависности од броја људи који чине организацију као групу. Такође, процесна оријентација условљава смањење величине организације јер се у савременим условима показало да величина на представља увек предност, већ може представљати препреку флексибилности и агилности (Лукић, 2016). Треба имати у виду да се значај величине као фактора може модификовати дељењем организације на мање, независне јединице (нпр. дивизије) (Child, 1972b).

У контексту новијих модела дизајна, величина као фактор има битну улогу, мада њени утицаји нису у потпуности разјашњени, обзиром на високу варијабилност примењивих модела у организацијама приближно истих величина. Међутим, нека сазнања се ипак могу издвојити. Наиме, велике фирме углавном располажу већом количном ресурса што их ставља у лакшу полазну позицију из које се могу истовремено фокусирати на истраживање, базирано на специјализацији, и експлоатацију нових могућности, што омогућава развој организационе амбидекстралности (Fourné, Rosenbusch, Heyden, & Jansen, 2019). Могуће је формирати јединице које ће бити посвећене овим различитим начинима учења, и на њима заснованог раста и развоја. С друге стране, мање фирме су, због ограничених ресурса, у савременим условима природно претендују ка развоју иновација, док се ефекти специјализације, као што је економија обима, теже остварују.

Организација, као отворен систем, функционише у склопу окружења које, у најширем смислу, обухвата све оне компоненте које нису део организације, али делују на њу, као и она на њих. Окружење се састоји из више сегмената, међу којима је, за предузеће, тржиште главни сегмент са којим се налази у најближем односу повратне спреге. Друге компоненте се могу класификовати на различите начине, међу којима треба истаћи: економско окружење, правно-институционално окружење, друштвено и демографско окружење, природно окружење, технологију као сегмент окружења, међународно окружење итд. (Јанићијевић и други, 2019, 15). Велику пажњу истраживача који полазе од теорије контингенције у разматрању организационог дизајна окупира *природа окружења*, односно различите карактеристике средине као што су неизвесност, сложеност и динамичност. Што је окружење сложеније, организација се суочава са већим бројем информација које треба обрадити. Виши нивои менаџмента су оптерећенији, што имплицира децентрализацију, а индиректно утиче и на остале аспекте дизајнирања. Динамичност тј. учесталост промена и неизвесност, која се односи на предвидивост промена у окружењу, одражавају се на разне аспекте организационог дизајна, а посебно на стратегију и структуру. Ове две карактеристике посебно добијају на значају у новијим истраживањима, обзиром на њихову

високу присутност у савременом пословном окружењу, али и лакоћу мерења, посебно неизвесности коју менаџери могу проценити и оценити у оквиру упитника. Сматра се да управо субјективна процена неизвесности представља њену најважнију компоненту која утиче на организацију предузећа (Otley, 2016). Агилност и адаптивност постају императиви у динамичном и неизвесном окружењу, али се ефекти на параметре структуре и даље испитују и резултати су двосмислени. Иако су ранија истраживања показала да су организације ефективније у динамичном и неизвесном окружењу уколико смањују формализацију, а повећавају децентрализацију и обрнуто (Lawrence & Lorsch, 1986), новија истраживања посебно преиспитују улогу формализације, истичући њене позитивне ефекте у неизвесним ситуацијама (Fischer et al., 2019), као што су нпр. услови кризе или других непредвиђених промена. Исто тако, истраживања указују на то да неизвесност окружења посредно утиче на везу између ИКТ и делегирања ауторитета, тако што олакшава прелазак са централизације на децентрализацију и обрнуто (Алексић Мирић, 2019), што је посебно значајно у условима криза и непредвиђених околности, попут пандемија и других ванредних ситуација, које захтевају хитно реаговање и најчешће брзо одлучивање базирано на централизацији.

Технологија као фактор организационог дизајна обухвата комбинацију знања, вештина, техничке опреме и машина које људи користе да би трансформисали различите улазе у готове производе или услуге (Jones, 2004). Аутор *Daft* (2016) илуструје разноврсност техничко-технолошких система, наводећи да и производна линија аутомобила, школска учионица и систем за доставу поштанских пакета спадају под појам технологије, мада се потпуно разликују једна од друге. У истраживању технологије као фактора дизајна, а пре свега имајући у виду њен утицај на структуру, највећи допринос су дали научници *Joan Woodward* (1965) и *Charles Perrow* (1970), чија истраживања су открила да организациони дизајн предузећа треба прилагодити различитим типовима технологије, у зависности од њихове комплексности, регулисаности, варијабилности операција и подложности анализи. Након ових фундаменталних сазнања, убрзан развој технологије је последњих деценија значајно променио праксу организационог дизајна. Новија истраживања се крећу у смеру испитивања савремених информационо-комуникационих технологија и међусобном прилагођавању и усклађивању дизајна са истима. Савремени трендови у развоју технологије и њихови ефекти на организациони дизајн ће бити детаљније разматрани у наредном делу докторске дисертације.

Најважнији допринос сагледавању утицаја *националне културе* на дизајн организације је пружио немачки научник *Geert Hofstede* који је дефинисао националну културу као *колективно програмирање ума* на основу којег се чланови једне групе људи разликују од других, и идентификовао је шест димензија културе, од којих следеће четири доминантно утичу на организацију предузећа, а то су (Hofstede, 1980): дистанца моћи, индивидуализам/колективизам, толеранција неизвесности и мушке/женске вредности. У условима глобализације, интеркултурална истраживања и даље обезбеђују валидне и вредне резултате и сазнања у погледу дизајнирања савремених организација. Припадници различитих култура не само да перципирају одређене димензије организационог дизајна на различите начине (Fischer et al., 2019), већ то утиче и на њихов однос према послу, а посебно сатисфакцију (Hauff, Richter, & Tressin, 2015).

Уколико у култури постоји висока *дистанца моћи*, људи лакше прихватају неједнаку расподелу моћи у друштву, што имплицира позитивне ставове према хијерархији и централизацији. Аутори *Ntale et al. (2020)* у својој студији показују да културе са високом дистанцом моћи стварају окружење у ком се савремене организације тешко могу развијати у правцу умрежавања и креирања иновација, због тога што се дизајн базира на ригидним структурама, високо кодификованим пословима и строгом поштовању правила. Самим тим, комуникација и сарадња је отежана, како унутар организације, тако и са потенцијалним партнерима. Поред тога, *Zhong et al. (2016)* истичу да припадници култура са ниском дистанцом моћи лакше примењују модерне концепте рада базиране на аутономији и самоорганизовању, и склонији су прихватању пракси менаџмента људским ресурсима које су усмерене ка развоју високих перформанси, као што су партиципација и програми обуке са циљем развоја широког спектра нових знања.

Индивидуализам/колективизам опредељује став појединаца према колективу. У културама са израженим индивидуализмом, људи нису привржени ширем друштвеном оквиру, појединци се брину само о себи и својој најближој породици и не очекују од друштва да брине о њима, рано се осамостаљују и доносе одлуке о својој судбини. У оваквим друштвима је лакше делегирати ауторитет и препустити појединцима одговорност за комплексне задатке. С друге стране, колективизам представља преференцију чврсто повезаног друштвеног оквира у којем појединци идентификују себе као чланове заједнице и очекују да заједница којој су лојални, заузврат брине о њима. То се одражава на организације на различите начине, али највише на централизацију као препоручену димензију организовања. Испитивање улоге колективизма у обликовању организације, али и реакција запослених на различите организационе праксе, посебно је битна данас имајући у виду убрзан економски развој колективистичких земаља, као што је нпр. Кина. Може се очекивати да се код запослених у оваквим културама брже развија тимски дух и идентификација са организацијом, као и да одређене подстицајне организационе праксе усмерене ка учењу и иновацијама прихватају лакше јер их схватају као начин на који менаџмент брине о њима, као члановима колектива (*Zhong et al., 2016*).

Избегавање неизвесности представља став појединаца у друштву према неизвесности и чињеници да се будућност не може контролисати. Ниско избегавање неизвесности подразумева позитиван став према променама, неизвесности, ризику, различитостима. Оваквим особама одговара рад у флексибилним организацијама, са различитим људима у тиму, експериментисање и сл., док рад у строго формализованим системима више одговара појединцима који долазе из друштава у којима влада високо избегавање неизвесности, односно отпор према променама и избегавање било каквих облика различитости или непознаница. *Jang et al. (2017)* су доказали да избегавање неизвесности има модераторску улогу у односу између одређених карактеристика посла (контрола над послом, учешће у доношењу одлука, јасноћа повратних информација) и индивидуалних исхода, као што су сатисфакција или намера за напуштање посла.

Мушке и женске вредности у националној култури говоре о доминантним вредностима којима људи теже. У културама где доминирају мушке вредности, људи дају приоритет материјалним постигнућима, док женске вредности подразумевају већу усмереност ка квалитету живота. Исте вредности ће утицати на организациони дизајн, превасходно у погледу управљања људима и системом награђивања.

5. САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ ОРГАНИЗАЦИОНОМ ДИЗАЈНУ У ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

5.1. Дигитална економија и нове технологије

Од свих фактора организационог дизајна, у савременом окружењу се технологија издваја као један од најзначајнијих покретача промена. Динамичан и брз развој информационо-комуникационе технологије довео је до потпуне револуције у функционисању живота на Земљи, а самим тим и до бројних промена у начину управљања и руковођења организацијама. Налазимо се у ери тзв. четврте индустријске револуције или индустрије 4.0., која се још назива и „ера дигитализације“ или „доба дигитализације“, обзиром да је дигитализација кључни покретач четврте индустријске револуције. Дигитализација се односи на примену дигиталних технологија, базираних на претварању различитих облика информација (нпр. текст, слика, звук) из аналогног у дигитални облик (Amit & Zott, 2001), што руковање информацијама, у смислу њихове обраде, складиштења и дељења, чини лакшим, бржим и јефтинијим. Већина организација данас настоји да примени савремену дигиталну технологију, како би што успешније и брже одговорила на растуће захтеве тржишта, и то пре свега купаца који имају све софистицираније и променљивије жеље и намере, али исто тако и на непредвидиве потезе конкуренције. Савремена технологија олакшава развој иновација, па је конкурентско надметање неизвесније, а одржавање тржишне позиција све теже. У многим ситуацијама, дигитална технологија може чак да омогући репликацију и дистрибуцију производа и услуга уз маргинални трошак близу нуле (Snow, Fjeldstad, & Langer, 2017).

Четврта индустријска револуција је покренула развој *дигиталне економије* која у први план ставља податке и знање као ресурсе. Брзина креирања, трансфера и употребе знања је никада већа. За разлику од традиционалних облика рада, сада је људска интелигенција фактор који ствара додатну вредност, али кроз повезивање, умрежавање и изградњу тзв. „колективне интелигенције“, као синергетског ефекта који се јавља у колективима са развијеном сарадњом и израженим способностима самоорганизовања (Tegranova, 2000). Дигитална економија подразумева нове облике производње и услуга (нпр. *web* дизајн, електронска трговина), али и промене у функционисању тржишта, као и у друштву уопште. Примена ИКТ мења начине управљања предузећима и значајно утиче на продуктивност, квалитет производа и услуга, могућности за управљање трошковима, приступ тржиштима. Понашање потрошача се мења у смислу софистициранијих и променљивијих жеља и захтева, преференција у погледу нових начина комуникације и много тога другог. Односи између тржишних актера су генерално отворенији, а интеракције интензивније. Обзиром да ИКТ креирају могућности за иновације у бројним сферама пословања предузећа, конкуренција је у многим привредним гранама израженија у дигиталној економији. Исто тако, долази до промена и на тржишту радне снаге, а појављују се и нове врсте пословних модела, послова и радних места, о којима ће бити више речи у наредним деловима дисертације.

Главну улогу у организацијама имају радници знања (енгл. *knowledge workers*) који поседују специфичне вештине, како оне које се тичу рада са новим технологијама, тако и *soft* вештине битне за рад у савременом окружењу. Због тога дигитална економија коегзистира са економијом знања, а менаџмент савремених организација мора бити базиран на систему

менаџмента знањем који пружа адекватан оквир за стварање вредности кроз циркулисање знања унутар и изван организације. Све је значајнија интеракција и размена информација између људи, али и између људи и машина. Развијају се технички системи који имају способности руковања информацијама, које су толико сличне људској интелигенцији, да су у стању чак и да доносе одређене одлуке, чиме завређују устаљени атрибут „паметни“. Ипак, и у овим условима, људи су кључни носиоци знања и руководе технологијом, због чега *Frankiewicz* и *Chamorro-Premuzic* (2020) наглашавају да се, насупрот популарном становишту, дигитална трансформација не тиче толико технологије, колико талената. Креативна и ефективна примена технолошких иновација примарно ће зависити од вештина људи који управљају техничким системима. Аутори јасно објашњавају значај људског фактора истичући да „*људи воде, а технологија пружа подршку*“.

Промене су фундаменталне тако да тангирају све сегменте економије и друштва. На макроекономском нивоу, један од бројних изазова се односи на већа улагања у истраживање и развој у циљу креирања и праћења технолошких иновација које представљају предуслов одрживог економског развоја (Мићић, 2019). Такође је важно истаћи улагања у образовање, у циљу развоја нових, како *hard* тако и *soft* вештина, које тржиште захтева. На нивоу предузећа, изазови су, исто тако, разноврсни, а међу најзначајнијима су они који се тичу организационог редизајна. Лидери савремених организација морају проширити своје видике и константно преиспитивати све елементе организационог дизајна, а нарочито стратегију. Када је реч о прилагођавању пословног модела дигиталној економији, не ради се о краткорочној и коначној трансформацији, чији је почетак и крај јасно одређен, већ пре о низу процеса који трају све док трају и промене у окружењу.

Пре разматрања савремених трендова дизајнирања организација, потребно је указати на основне изазове из *дигиталног окружења*, односно кључне технолошке иновације које обликују савремено пословно окружење и имплицирају прилагођавање организационог дизајна. Најважније технологије, са становишта њиховог утицаја на организациони дизајн, о којима ће бити речи у наставку, су: *big data*, *cloud* технологија, вештачка интелигенција и интернет ствари.

5.1.1. Технологије *big data* и *cloud*

Технологија великих података (енгл. *big data*) се односи на базу разноврсних података из великог броја различитих извора чија величина превазилази могућности обраде и анализирања података применом традиционалних софтвера, а који се могу генерисати, прикупити и анализирати у реалном времену, тако да омогућавају креирање вредних и квалитетних информација (Лукић, 2016). Иако су организације и раније морале управљати великим базама података, нове технологије се разликују од старих у неколико аспеката. Прво, података има све више и све су разноврсни, а мање структурирани (нпр. фотографије са мобилних телефона, GPR локације, аудио и видео снимци, твитови, лајкови итд.). Друга битна промена се односи на то да су се старе технологије углавном бавиле историјским подацима, тј. подацима о догађајима који су се већ десили, док *big data* технологија омогућава руковање подацима у тренутку када настају догађаји које ови подаци описују (нпр. подаци о кредитним картицама у тренутку плаћања) (Galbraith, 2014). Услед развоја

технологије великих података, настају бројни изазови за организације везани за прилагођавање и оспособљавање пословног система за коришћење предности ових база.

Аутор *Galbraith* (2014) је искористио модел звезде да укаже на изазове за организациони дизајн који настају као резултат примене технологије великих података. *Први изазов* се односи на прилагођавање стратегије за развој дигиталних способности предузећа и усмереност ка креирању вредности на основу дигитализације. *Други изазов* се односи на организациону структуру, а посебно на питања везана за моћ и ауторитет. Како моћ у савременим организацијама углавном потиче из знања, а знање зависи од правовременог упознавања са потребним подацима, примена великих база података утиче на промене у структури моћи. До промена долази и у процесима одлучивања, јер доступност података у реалном времену омогућава укључивање различитих стејкхолдера у процесе одлучивања, као и већу дистрибуцију моћи и ауторитета. Поред тога, структурални изазови се односе и на развој нових радних места и елиминисање неких старих позиција, разматрање потреба за увођењем нових сектора и друга питања, која ће бити разматрана у наредним поглављима. *Трећи аспект* се тиче организационих процеса и могућности примене интегрисане дигиталне инфраструктуре, која омогућава комбиновање различитих база података, као и формирање интерфункционалних тимова за обављање процеса. На пример, процес управљања односима са купцима може бити базиран на комбиновању разноврсних података о понашању различитих категорија клијената у реалном времену. Даље, изазови везани за људе у организацији су бројни, а само неки од њих се односе на развој талената способних за тимски рад, рад са дигиталним алатима, мотивисање и ангажованост у дигиталном окружењу и друго. Када је реч о систему награђивања, нове технологије олакшавају повезивање система награђивања са менаџментом перформансама, што омогућава холистички приступ награђивању запослених у доба дигитализације.

Велике количине података захтевају и велики простор за складиштење и руковање подацима. Као одговор на ову потребу, настало је *cloud* рачунарство или рачунарство у облаку. Термин се односи на велика складишта података којима се може приступити путем интернета. Термин „облак“ указује на то да се подаци не налазе у индивидуалним рачунарима, где би заузимали простор, већ се складиште ван меморије рачунара, у виртуелном простору на удаљеним серверима. Облаци, односно специфични центри података, могу бити доступни за коришћење појединцима, организацијама или групама организација. Они обезбеђују предности поделе ресурса и економије обима.

5.1.2. Вештачка интелигенција

Савремене организације све више ослањају на алгоритме, како у оперативним активностима, тако у процесима комплексног одлучивања и управљања (Andrews, 2019). Алгоритми омогућавају доношење одлука, односно долажење до решења различитих проблема, на основу дефинисаних критеријумима и инструкција, што омогућава машинама развој тзв. вештачке интелигенције (енг. *Artificial intelligence, AI*). Примена вештачке интелигенције подразумева да се улоге доносилаца одлука премештају са људи на рачунаре, односно машине, као „интелигентне агенте“, који су способни да опажају окружење и бирају оне алтернативе и курсеве акција који доводе до максимирања жељених резултата (Poole, Mackworth & Goebel, 1998). Интелигентне машине су способне да памте, уче на

основу претходног искуства и решавају комплексне проблеме. Оне се развијају са циљем потпуне симулације тј. опонашања људске интелигенције. Иако још увек постоје одређени процеси људског размишљања, које машине не могу извести једнако добро као људи, исто тако постоје и когнитивни процеси које машине изводе брже и ефикасније од људи. Примери вештачке интелигенције су роботи који обављају медицинску дијагностику, симултано преводе језике, препознају глас, распоређују послове у фабрици, процењују понуду и тражњу или надгледају понашање корисника одређених производа/услуга и још много тога.

Посебно се интересантном показала употреба вештачке интелигенције за праћење и предвиђање понашања корисника друштвене мреже, у циљу добијања корисних података за маркетиншке сврхе. Рекламе на друштвеним мрежама омогућавају таргетирање корисника, према њиховим карактеристикама, навикама и обрасцима понашања, које систем идентификује и класификује. Одређена истраживања су показала чак да анализа понашања на Фејсбуку може омогућити прецизнију анализу личности појединца него што би пружио опис од стране пријатеља или чланова породице (Youyou, Kosinski & Stilwell, 2015; Andrew, 2019). Како технологија напредује, вештачка интелигенција се све више усавршава, па неки процеси који су се раније сматрали интелигентним, постају рутински, док се у међувремену развијају још способније машине. Слика 5. показује у којој мери су предузећа широм света, према пројекцијама консултантске компаније PwC, примениле вештачку интелигенцију до 2021. године.



Слика 5. Примена вештачке интелигенције у предузећима

Извор: PwC (2021). *AI Predictions 2021*. Презето 06.12.2021.год. са: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>

Примена вештачке интелигенције је од интереса за организационе студије из више разлога. Вештачка интелигенција омогућава брже и ефикасније обављање аналитичких процеса, уз минимизирање грешака и „ослобађање“ од људске субјективности. Способност машина за

прикупљање и анализу података великом брзином омогућава преобликовање пословних процеса, па се вештачка интелигенција већ неко време успешно примењује у разним областима пословања, као што је финансијска анализа, управљање ризицима, безбедност, управљање односима са купцима, аутоматизација процеса производње, па чак и управљање људским ресурсима и подела рада.⁷ Употреба вештачке интелигенције у различитим пословним процесима, дакле, доводи до смањења трошкова и ризика, повећања продуктивности и иновативности, што ствара предузећима нове шансе за постизање конкурентске предности.

С друге стране, вештачка интелигенција ствара „хиперрационално“ окружење (Lindebaum, Vesa & Hond, 2020), у коме се занемарује људски фактор, што доводи до бројних изазова за организације, везаних за структуралне промене (нпр. промене у структури моћи, расподели послова, дизајну послова), као и до бројних етичких дилема. Имајући у виду да организација, пре свега, представља творевину људи који чине социјални систем, процеси одлучивња често морају узети у обзир различите етичке факторе. Због тога се још увек истражују односи вештачке интелигенције и питања везаних за одговорности, поверење, контролу и друго (нпр. Kaplan & Haenlein, 2019). Стога, треба водити рачуна да вештачка интелигенција у организацијама буде коришћена као допуна људској, природној интелигенцији, а не да је потпуно замени.

5.1.3. Интернет ствари

Интернет ствари (енг. *Internet of Things, IoT*) односи се на систем повезаних уређаја којима се може даљински приступити путем интернета или приватних мрежа (Pelino & Gillett, 2016). Сви ови уређаји имају сензоре који прикупљају огромне количине података у сваком тренутку, као што су нпр. сензори за температуру, оптички сензори или биолошки сензори, као и софтвере који омогућавају размену података. Интернет ствари је омогућио трансформацију пословних модела у разним областима, као што су производња, здравство, грађевина, саобраћај и мониторинг животне средине (Caro & Sadr, 2019). Долази до развоја „ pametnih“ система, којима се може управљати на даљину.⁸ У индустријској производњи, интернет ствари омогућава развој система умрежених производних уређаја и машина, опремљених сензорима и оспособљених за управљање путем интернета или приватних мрежа. Овакви производни системи заправо покрећу индустрију 4.0. и отварају бројне шансе за редефинисање пословних модела, реорганизовање и коришћење нових пословних и тржишних прилика. Примена ових технолошких достигнућа у предузећима усмерена је ка оптимизацији пословних процеса, смањењу трошкова у читавим ланцима снабдевања и повећању вредности. Како технологија омогућава генерисање све већег обима података и информација које данас представљају основне изворе вредности, основне импликације за

⁷ На пример, корпорација *MTP* која управља подземним саобраћајем Хонг Конг-а користи вештачку интелигенцију да расподели преко 2600 задатака за преко 10000 људи недељно у складу са њиховим компетенцијама. Систем је „обучен“ да спроводи ове активности за знатно краће време него што би било потребно да се обучи човек (Hodson, 2014).

⁸ Пример примене интернета ствари су pametne куће, односно системи кућних уређаја (нпр. уређаји за грејање, хлађење, прање веша, чистићење), којима корисници могу управљати на даљину, путем интернета на својим мобилним телефонима.

организациони дизајн се односне на иновације у погледу управљања информацијама и управљања знањем.

Савремена предузећа остварују најбоље резултате уколико примењују комбинацију ових различитих технологија, имајући у виду да су и оне међусобно повезане и могу бити комплементарно коришћене, како би се остварила синергија. Као што људска бића користе ум да би управљала сопственим телом и стварима око себе, што им омогућава да дођу до материјалних и нематеријалних ресурса, потребних за живот и рад, тако и употреба вештачке интелигенције у комбинацији са другим технологијама омогућава настанак новог знања и нових производа. Интернет ствари је један од извора података који се користе као инпути за примену вештачке интелигенције. Такође, интернет ствари омогућава стварање великих база података, мада оне могу настати из других извора, као што су нпр. друштвене мреже (Kaplan & Haenlein, 2019).

Имплементација савремених технологија није само задатак функције информационих технологија у организацији, већ она прожима читав систем. Да би организација ефективно искористила све предности дигиталног доба, неопходно је успростављање сврсисходног система повратне спреге између природне и вештачке интелигенције, односно људи и машина, а како би то било могуће, предузећа редефинишу свој организациони дизајн. Промене увек почињу трансформацијом стратегије, а затим и прилагођавањем осталих елемената организационог дизајна.

5.2. Импликације дигитализације за организациони дизајн

5.2.1. Стратегијска агилност

Утицај дигитализације на стратегију се интензивно изучава већ неколико деценија. Међу првима је на ове ефекте указао аутор *Parsons* (1983) који је истакао да информационо-комуникациона технологија утиче на конкурентске стратегије, јер омогућава предузећима да „елиминишу сувишне активности, аутоматизују постојеће активности и процесе, скрате време извршавања активности, побољшају процес одлучивања, лакше сагледају потребе и захтеве купаца“ (Лукић, 2016, 56).

Данас, технологија креира огроман простор за унапређење пословног модела кроз коришћење нових, настајућих знања и вештина које доприносе изградњи језгра компетентности у дигиталној ери. Савремена дигитална технологија ствара шансе које раније нису постојале, а способност предузећа да брзо уочи и искористи такве могућности, доминантно утиче на стварање конкурентске предности. Нови извори конкурентске предности се брзо смењују, јер се тржишни услови и захтеви потрошача мењају са напретком технологије, што чини конкурентско окружење све турбулентнијим. Технолошки прогрес доводи и до скраћења животног века производа, али и већег потенцијала за развој иновација у многим областима. У динамичном и непредвидивом пословном окружењу, у каквом организације данас послују, развој стратегијске агилности представља један од пословних императива. Многи научници сматрају да је агилност кључна компетентност већине успешних организација у дигиталној ери.

Традиционални концепти, методи и алати стратегијског менаџмента су критиковани, јер често доводе до инерције и спречавају брзу адаптацију када дође до непредвиђених промена на тржишту. Традиционалне стратегије се ослањају на релативну стабилност окружења и фокусиране су на проналажење јединственог начина за остварење резултата. Приступ базиран на стратегијској агилности полази од претпоставке да једна врста кључне компетентности не може трајати довољно дуго да обезбеди одрживу предност, имајући у виду непредвидиве промене, као што су: пад и раст економске активности, финансијски циклуси, политичке промене и нове технологије (Worley & Lawler III, 2010). Иако је стратегија, по својој природи, дугорочно оријентисана и базирана на антиципирању околности у окружењу, менаџмент треба да буде свестан да је у данашње време врло тешко предвиђати будућност у дугом року, и да организација мора у сваком тренутку бити спремна чак и на стратегијске промене. Стратегијска агилност „*захтева проналазак нових пословних модела и нових категорија, а не редизајн старих производа и категорија*“ (Weber & Tarba, 2014, 5). Ово подразумева, како модификацију начина за остварење организационих циљева, тако и редефинисање самих циљева.

Термин „*агилност*“ се интензивно користи од краја двадесетог века, и то симултано у области менаџмента и информатике. Иако је концепт стратегијске агилности уведен још пре пар деценија, још увек се појављују одређене нејасноће и дилеме у погледу његовог разумевања. Пре свега, треба разјаснити да се стратегијска агилност не огледа у начину реаговања на појединачне промене, већ у константној спремности организације да се суочи са новим околностима из окружења. Стратегијска агилност подразумева спремност за препознавање главних шанси и претњи из окружења и за брзо реаговање на изненадне промене. То укључује и проактивне стратегијске потезе и непрекидно прилагођавање окружењу. Агилност је уско повезана са организационом амбидекстралношћу, јер подразумева опречне напоре и компромисе између коришћења ресурса и за стално унапређивање ефикасности постојећих процеса и за развој иновација. Заправо, стратегијска агилност захтева високу организациону амбидекстралност, која се укратко може описати као способност организације да реши две супротне групе циљева подједнако добро (Weber & Tarba, 2014). Амбидекстралност се најчешће везује за истовремену примену активности истраживање нових могућности за учење и иновације, с једне стране и експлоатације постојећих ресурса, с друге стране, са настојањем да се повећа профитабилност и тржишна вредности (Fourné, Jansen & Mom, 2014).

Агилност не треба поистовећивати са флексибилношћу или сличним појмовима. Флексибилност представља капацитет организације да прилагоди своју структуру и процесе променама у окружењу, док агилност представља свеобухватну варијаблу, која, поред флексибилности, обухвата и друге димензије. Према Singh, Sharma, Hill и Schnackenberg (2013), агилност поред флексибилности укључује и брзину имплементације промена. Према другим ауторима, стратегијска агилност подразумева неколико битних својстава стратегије које је чине робустном или отпорном на променљиве услове у окружењу (Worley & Lawler III, 2010):

- *Економска логика* – Агилност захтева развој свести да се од тренутне компаративне предности може остварити само краткорочни успех, док дугорочни успех представља

кумулятивни ефекат низа различитих предности у различитим временским тренуцима.

- *Проактивност и оријентација ка будућности* – Иако је будућност тешко или немогуће предвидети, агилна организација мора стално развијати и преиспитивати потенцијалне алтернативне сценарије будућности, како не би била потпуно неспремна за предстојећа догађања у окружењу. Агилна организација мора бити спремна не само да реагује на промене из окружења, него и да иницира нове начине стварања вредности, истовремено реконфигуришући све елементе организационог дизајна у циљу дугорочног опстанка и развоја. Дакле, агилност укључује и проактивну компоненту, везану за иницирање иновација, као и брзо одлучивање и спровођење промена.
- *Флексибилност* – Флексибилност се манифестује кроз лакоћу мењања начина управљања постојећим ресурсима, било у погледу ширине спектра производа/услуга, тржишта или расположивих технологија, агресивности, односно хитности у спровођењу стратегије, или диференцијације у односу на конкуренцију.

Оваква стратегија, уз подршку осталих елемената организационог дизајна, као и адекватног лидерства и изграђеног организационог идентитета, треба да доведе до развоја способности за креирања вредности и одрживих перформанси. У складу са наведеном економском логиком, агилност подразумева да компанија мора бити једнако ефективна у спровођењу постојеће стратегије, као и у извођењу промена неопходних за прелазак на следећи извор конкурентске предности. Дакле, и у овом смислу постоји двоструки фокус, везан за симултано унапређење оперативних способности, као покретача краткорочних перформанси, и динамичких способности, покретача дугорочних перформанси. Комбиновање ових способности треба да доведе до креирања вредности.

Појмови стратегијска агилност и организациона агилност се, због своје високе међузависности и комплементарности, често користе упоредо и због тога је битно разграничити перспективе посматрања ова два концепта. Наиме, стратегијска агилност се може дефинисати као усмереност ка изградњи капацитета организације за континуирано прилагођавање стратешког правца ради стварања вредности (Doz & Kosonen, 2008). Стратегијска агилност се још дефинише као „*способност одржавања флексибилности приликом суочавања са новим дешавањима, непрекидно прилагођавање стратешког правца компаније и развој иновативних начина за креирање вредности*“ (Weber & Tarba, 2014, 5). У контексту конкурентске стратегије, она се огледа у развоју и коришћењу таквих структура знања које омогућавају конкурентско надметање у непредвидивим условима (van Oosterhout, Waarts, & van Hillegersberg, 2006) Организациона агилност се може посматрати као шири или ужи појам од стратегијске агилности. Као ужи појам, организациона агилност се односи на агилност структуре, тј. ситуацију у којој су параметри организационе структуре постављени тако да омогућавају испуњење захтева стратегијске агилности, тј. могућност за брзе и лаке промене структуре, у циљу праћења промена у стратегијским правцима и одлукама. Међутим, појам организациона агилност се често посматра као шири концепт од стратегијске агилности, који заправо обухвата и стратегијску агилност, а односи се на способност целокупног организационог дизајна, укључујући стратегију, структуру,

системе и процесе, да у сваком тренутку успешно покрену промене или одговоре на промене. Без обзира на перспективу посматрања, имајући у виду принципе усклађености елемената организационог дизајна, може се рећи да стратегијска и организациона агилност морају коегзистирати, како би орагнизација развила наведене способности.

Агилност се састоји од три елемента (Pavlou & El Sawy, 2010; Park, 2011; Nafei, 2016):

- (1) агилност опажања (енг. *sensing agility*), која може бити дефинисана као капацитет организације да благовремено прати промене у окружењу (нпр. жеље и намере потрошача);
- (2) агилност одлучивања (енг. *decision-making agility*), односно способност брзог прикупљања и обраде комплексних информација, како би се на време идентификовале било какве промене у стратегијској позицији предузећа (снаге, слабости, шансе, претње) и развили одговарајући акциони планови; и
- (3) агилност деловања (енг. *acting agility*), тј. изградња капацитета за брзо и лако модификовање пословних процеса, како би се одговорило на изазове из окружења.

Врло је тешко прецизирати шта је све потребно да би се остварила агилност, обзиром да је ово подручје науке још увек у повоју и представља предмет текућих истраживања. Неки од услова које агилна организација треба да испуни јесу: рад на развоју динамичких способности, развој способности имитације, одржавање високог нивоа флексибилности и амбидекстралности, управљање знањем, рад на развоју прилагодљиве организационе културе и друго (Weber & Tarba, 2014). Примери акција које агилна организација мора бити спремна да брзо и лако предузме су: кастомизација производа/услуга, ширење на нова тржишта, развој и/или примена технолошких иновација, промена добављача како би се смањили трошкови или скратило време набавке, реаговање на промене у тражњи на различите начине, одговор на нове производе које уводе конкуренти, нпр. кроз нову политику цена и слично (Tallon & Pinsonneault, 2011). Све ово треба да доведе до већег профита, мањих трошкова и повећање тржишног учешћа, што је потврдила студија спроведена у дигиталном окружењу (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003).

У постизању баланса између контрадикторних циљева, лидери могу применити следеће смернице које олакшавају управљање парадоксима и постизање агилности: вредновање парадокса, идентификовање и коришћење тензичних ситуација на проактиван начин, смањивање страха и отпора према променама, континуирана фокусираност на развој и ширење визије и јасно усмеравање напора у различитим смеровима (Lewis, Andriopoulos, & Smith, 2014). У питању је стил лидерства за који се може рећи да је још увек у фази концептуализације, а назива се парадоксално лидерство и подразумева сет карактеристика и способности лидера које му омогућавају реализацију контрадикторних циљева. Основни постулати на којима се парадоксално лидерство заснива јесу (Fürstenberg, Alfes, & Kearney, 2021):

- једнак и фер третман следбеника уз поштовање и омогућавање изражавања њихове индивидуалности;
- комбиновање егоцентричности са фокусом на друге;
- пружање аутономије следбеницима, уз задржавање одређеног степена контроле;

- спровођење радних захтева уз допуштање развоја флексибилности; и
- балансирање између блискости и дистанце.

Сврха стратегијске агилности јесте да доведе до надпросечних одрживих перформанси предузећа. Многа предузећа су способна да краткорочно повећају своје перформансе у односу на конкуренцију, али реални изазови се односе на процесе динамичког усклађивања структуре, процеса и система, са стратегијом, како би надпросечне перформансе одржале у лугом року (Worley & Lawler III, 2010).

5.2.2. Од хијерархије ка равнању организационе структуре

Хијерархија представља распрострањен феномен људског друштва, као и организација различитих врста. Бројни научници, који су пружили фундаменталан допринос развоју теорије организације, као што су Макс Вебер и његови следбеници, истакли су релевантне предности хијерархијског уређења организације. Још увек, велики број предузећа примењује хијерархијску структуру, која може бити графички представљена у облику пирамиде, и базира се на неједнакој расподели моћи, при чему је највећа концентрација моћи у врху пирамиде, а систем управљања се одвија с врха ка дну. Често је хијерархија повезана са високим степеном централизације и формализације, као и релативно високом специјализацијом. Евидентне су бројне предности хијерархијске организације, која омогућава ефикасну координацију великим бројем људи и операција, као и остварење високог нивоа продуктивности, у стабилним и предвидљивим околностима у којима није неопходно да се организација редовно прилагођава променама.

Међутим, пословно окружење се у последњих неколико деценија радикално мења, односно трансформише готово немерљивом брзином, превасходно под утицајем глобализације и убрзаног развоја технологије. Стога, многи аутори износе помало екстремне ставове у погледу хијераргије. *Daft* и *Lewin* (1993) су још крајем XX века сугерисали да долази до „смрти хијерархијских организационих структура“ услед радикалних промена у производњи и телекомуникацијама, док *Kotter* (2010, 2012) истиче да хијерархија представља „откриће прошлог века“ и није одржива у будућности. Аутор сматра да хијерархија представља препреку променама и подупире *status quo*. Заправо, иако хијерархија омогућава мале и постепене промене, она не омогућава организацијама да ефикасно спроведу радикалне промене, као што су нпр. промене у целокупном портфолију производа јер успорава одлучивање и отежава брзо коришћење шанси. С друге стране, ИКТ је убрзала и олакшала кретање информација кроз организацију, чиме је смањена потреба за постојањем посредника на различитим хијерархијским нивоима и олакшано преношење ауторитета нижим нивоима уз подршку „паметних“ софтверских система (*Алексић Мирић*, 2019).

Због тога, савремене теорије организационог дизајна заступају идеје о преласку на органски дизајн и хоризонталне структуре, уместо вертикалних (Табела 1). Уместо фокуса на контролисању, организације се више усмеравају ка процесима координације. Усложњавање окружења доводи и до повећања комплексности савремених организација, као и појединачних послова и задатака, а уочена је и могућност да једна особа обавља више радних улога, као и да се улоге могу мењати у зависности од околности.

Табела 1. Прелазак са традиционалног на савремени дизајн

Аспекти	Традиционална перспектива	Савремена перспектива
Постављање циљева	Одозго-на-доле приступ Концентрација моћи Предност за веће јединице Употреба формалног ауторитета Диктирана визија Хијерархија	Одоздо-на-горе приступ Дистрибуирана моћ Предност за мање јединице Лидери пружају смернице и управљају конфликтима Визија настаје кроз заједничко деловање Тимови и радне групе
Одржавање интегритета	Предузеће као јединица анализе Јасно дефинисане границе Поузданост Вертикална структура Фокус на правилима Средства повезана са јединицама	Систем или мрежа као јединица анализе Замагљене границе Флексибилност Хоризонтална структура Фокус на везама и односима Структура зависна од средстава
Дефинисање права и одговорности	Уско и прецизно дефинисане улоге Апсорпција неизвесности Релативна трајност Фокус на ефикасности	Генерално и непрецизно дефинисане улоге Прилагођавање Несталност Фокус на иновативности

Извор: Child, J. & McGrath, R. (2001). *Organizations unfettered organizational form in an information intensive economy. Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148.

Уско повезана са смањењем хијерархије јесте и тенденција ка већој *децентрализацији*, која се посебно истиче са развојем ИКТ (Ћуданов, Јашко, & Јевтић, 2009). Како радници знања имају круцијалну улогу у стварању вредности у дигиталној економији, њихово укључивање у процес доношења одлука у предузећима, суштински је значајно за квалитет стратегијског одлучивања. Висока повезаност између врха организације и нижих нивоа, као и стално циркулисање информација између њих, предуслов су за развој организационог учења и менаџмента знањем. Осим тога, хиперконкуренција и општа динамичност окружења захтевају високу респонзивност организација, што чини делегирање ауторитета неопходним. Иако најсавременији софтвери олакшавају обраду огромних количина информација од стране једне особе или мањег броја људи, то је врло често несврхисходно, смањује ефикасност и отежава креирање иновација. Ипак, одлука о избору између централизације и децентрализације, чак и у дигиталном окружењу, врло је софистицирана и зависи од разних фактора, због чега се мора пажљиво процењивати у зависности од ситуације. Један од фактора који посредује у односу између ИКТ и делегирања ауторитета је и организациона култура. Наиме, аутори *Janićijević* и *Milovanović* (2015) су утврдили да ИКТ води високој децентрализацији у предузећима у којима је развијена култура људи, док у случају културе задатака утиче на развој умерене децентрализације. С друге стране, у култури улога и култури моћи, ИКТ ће утицати на примену централизације. Такође, *Acemoglu, Aghion, Lelarge, Van Reenen* и *Zilibotti* (2007) сугеришу да ће децентрализација чешће бити примењена у фирмама које се баве новим технологијама, које раде у хетерогенијем окружењу, као и онима које су млађе. До ових варијација, између осталог, долази због тога што ИКТ саме по себи могу пружити подршку и централизацији (нпр. кроз лакшу обраду великих количина информација) и децентрализацији (нпр. кроз олакшану

размену информација), а од различитих организационих поставки зависи која од ових могућности ће пре бити искоришћена.

Полазећи од недостатака хијерарије, развијен је концепт *холакратије* као нова парадигма организовања. Идеја потиче из социологије, а широко је распрострањена и у другим наукама и научним дисциплинама, као што су: економија, медицина, машинско инжењерство итд. Речи холон и холархија први уводи *Arthur Koestler* у свом делу *Дух и машина* (енгл. *The Ghost and the Machine*), које је објављено 1967. године. Холархија се базира на хијерархији, али не подразумева управљање одозго-на-доле, већ холони представљају аутономне јединице, које имају развијену способност самоорганизације. Холон се схвата као дуални ентитет, јер представља истовремено и целину и део веће целине. Он има идентитет и одређени степен аутономије у односу на друге целине, али је истовремено упућен на остваривање кохезије и међузависан је са осталим холонима (Бабић, 2012, 285-288). На основу холархије, у пракси⁹ је развијен модел холакратије, који представља врло радикалан приступ равнању организационе структуре. Холархија представља структуру која се састоји из холона, односно тимова или „кругова”, као основних организационих јединица, који по својој природи нису стални и статични, већ флуидни и динамични. Тачније, структура је нестаљна у смислу да се редизајн врши на месечном нивоу, и чешће, у зависности од захтева посла. Целокупна структура зависи од послова које треба обавити, како би организација следила своју мисију. Реч је о систему међузависних улога, које су јасно дефинисане и структуриране, у складу са стратегијом и мисијом, док људи, односно тимови, представљају флуидну категорију. Управљање у холакратији се заснива на концепту *self-management*-а и има три битна својства (Robinson, 2016):

- (1) Тимови *чине* структуру, а индивидуалне улоге су колективно дефинисане и распоређене;
- (2) Дизајн тима и управљање истим обавља сам тим;
- (3) Примењује се заједничко или подељено лидерство (енгл. *shared leadership*), које је повезано са контекстом и ситуацијом. Носиоци процеса лидерства су улоге, а не појединци.
- (4) Одговорности и задужења се мењају, како се посао мења.

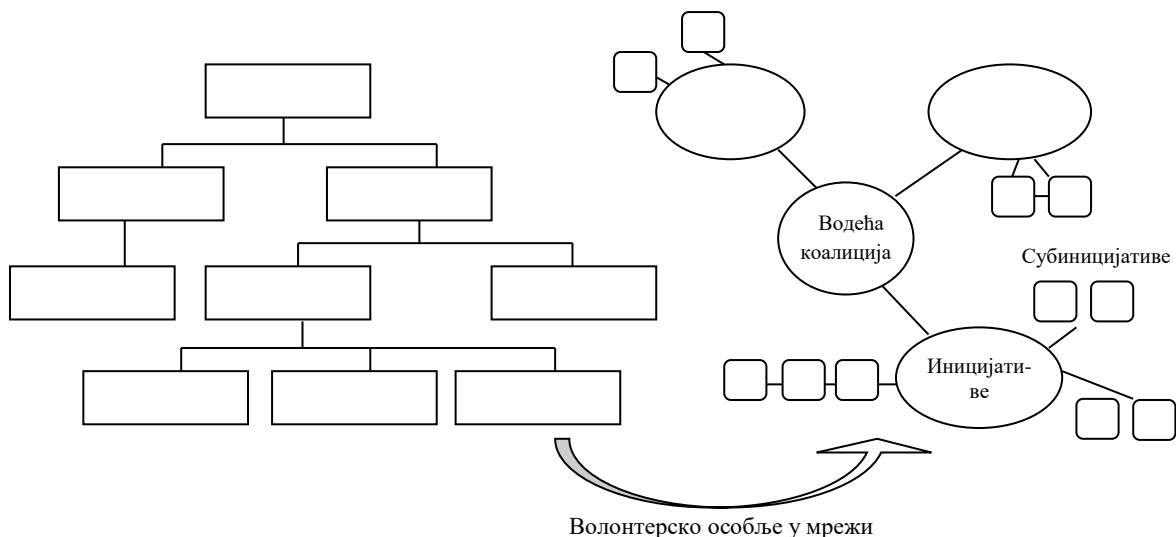
Прелазак са хијерархије на холакратију карактерише напуштање традиционалног концепта *посла*, и прелазак на анализу *улога* и флексибилно дефинисање улога, које се редовно допуњују и унапређују. Запослени могу обављати више различитих улога у исто време, тј. једна особа може бити истовремено ангажована нпр. у маркетинг тиму једног пројекта и у тиму задуженом за логистику другог пројекта. Пошто улоге нису везане за људе, него за посао, запослени могу лако преузети нове улоге, у складу са својим знањем, способностима и интересовањима. На тај начин, људи имају много више слободе у изражавању своје креативности и талената, а све у циљу што веће капитализације њихових знања и вештина. Иако холакратија начелно негира хијерархију, у њој ипак морају постојати бар два организациона нивоа – менаџмент и тимови, чак иако менаџмент чини само једна особа, нпр. предузетник или оснивач организације. Ипак, улога менаџмента је потпуно другачија.

⁹ Може се рећи да модел холакратије потиче из праксе, пре него из науке јер о њему први говори *Brian Robertson*, који је основао компанију *Ternary Software*, само како би експериментално применио нови модел организационе структуре, који је затим у потпуности имплементиран у познатој светској компанији *Zappos*, а затим и у другим организацијама.

Људи немају директно надређеног руководиоца, који делегира задатке, командује и контролише, већ могу сами на дневној бази одлучивати шта ће радити. Тимови добијају сврху, а они самостално одлучују како ће је испунити. На тај начин смањује се зависност од генералног директора и не постоји проблем уколико он напусти организацију. Да би организација функционисала на овај начин, неопходна је потпуна транспарентност, тако да сваки запослени појединац може имати увид у организационе процесе, пројекте и активности у сваком тренутку, и самим тим, одлучити које задатке ће обавити у току радног времена. У циљу одржања ефикасности и продуктивности запослених, систем награђивања је повезан са перформансама и вештинама које они користе у обављању активности. Суштински, људи вреде онолико колико знају и у којој мери користе своје знање како би допринели увећању вредности организације (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).

Овај приступ је у супротности са другим недавним организационим истраживањима која наглашавају идентитет, зависност од планова, специјализације и других карактеристика механичког дизајна, које, иако не подстичу флексибилност и иновативност, позитивно утичу на ефикасности и друге организационе перформансе. Потребно је истражити када, односно у којим условима и у којим типовима предузећа је могуће применити холакратију, како се ове промене одражавају на перформансе и од којих фактора то зависи (нпр. величина предузећа, делатност, карактеристике запослених и слично). Оно што је сигурно јесте да холакратија мора бити подржана високо развијеном, модерном информационо комуникационом технологијом, али и даље остају дилеме и различити ставови о томе да ли је одбацавање хијерархије у свим случајевима исправно решење. *Bunderson, van der Vegt, Cantimur и Rink (2016)* су истраживали различите аргументације за и против хијерархије, да би дошли до закључка да различити облици хијерархије на различите начине утичу на перформансе. Наиме, уколико је хијерархија заснована на високој централизацији и наглашава неједнакости, онда ће негативно утицати на тимске перформансе и задовољство запослених, нарочито уколико се ради о обављању комплексних задатака, док примена хијерархије као система каскадних односа, у циљу постављања јасних линија одговорности, уз извесни степен делегирања ауторитета, подстиче задовољство, мотивацију и унапређује организационе перформансе.

Како би се, с једне стране искористиле предности хијерархије, а с друге стране елиминисали њени недостаци, и креирала флексибилна организациона структура способна да опстане и напредује у турбулентној средини, *Kotter (2012)* предлаже креирање комплементарног модела, који назива дуалном организацијом (Слика 6). Заправо, организација се састоји из два међузависна дела: хијерархије, као основе, и модуларне мреже, која представља флексибилни и креативни део организације. Запослени, који су део хијерархије, укључују се у мрежу на добровољној основи, чиме се повећава њихова мотивисаност и посвећеност, а истовремено се одржава константан проток информација и активности између два дела организације. Оваква структура подсећа на матрични модел, али се разликује у томе што подразумева „отварање“ организације, односно виши степен умрежавања.



Слика 6. Дуална структура: хијерархија и мрежа

Извор: Прилагођено према Kotter, J. (2012). Accelerate (cover story), *Harvard Business Review*, 90(11), 49.

Дакле, организација не мора у потпуности одбацити хијерархију. Иако је евидентно да је традиционална, вертикална организација, превазиђен модел који успорава организацију, прелазак на потпуно хоризонталну, равну структуру представља радикалну промену. Због тога, дуална структура може бити адекватно прелазно решење.

5.2.3. Нове организационе форме

Синтагма „нове организационе форме“ се употребљава већ неколико деценија када се описују модели организационе структуре који се развијају од краја 20. века, а чији се основни покретачи везују за технолошке промене, глобализацију, развој економије знања.

Захваљујући различитим техничко-технолошким решењима која олакшавају комуникацију, размену информација и надзор, најпре је омогућено ширење распона контроле, што је затим довело до смањења хијерархије и административне компоненте организације. У овој фази дошло је до развоја нових интраорганизационих модела, а коришћени су различити називи да се исти опишу. Неки су изграђени као јасни теоријски модели, док други представљају различите називе за скуп сличних организационих карактеристика (Стојановић-Алексић & Бошковић, 2020). Као дистинктивни модели посебно се истичу хипертекст организација и детелина организација.

- **Хипертекст организација** настаје услед развоја друштва заснованог на знању у коме конкурентска предност предузећа зависи од способности управљања знањем, односно низа процеса, који у најширем смислу могу бити опредељени као креирање знања, трансфер или дељење знања и употреба знања (Liao, Chuang & To, 2011; Armistead, 1999). Аутор *Nonaka* (1994) је закључио да одређеним процесима креирања знања одговарају бирократске карактеристике, док другим процесима који омогућавају

креирање знања више погодују тимске, равне организације, па због тога предлаже креирање комбиноване организационе структуре, коју је назвао хипертекст¹⁰ (енгл. *hypertext*) организација. Реч је о трослојној организацији, која комбинује ефикасност традиционалне, хијерархијске структуре са флексибилношћу крос-функционалне, равне организације. Доњи слој представља базу знања (*knowledge base system*), у којој су уграђена имплицитна знања (нпр. организациона култура, специфичне способности) и експлицитна знања (базе података, документација). Следећи слој је пословни систем (*business-system layer*), где се изводе рутинске операције. Овај систем има све карактеристике, функционалне, хијерархијске, бирократске структуре. Горњи слој представља пројектни систем (*project-system layer*), који је базиран на крос-функционалном повезивању запослених и формирању пројектних тимова. Перформансе тимова су од кључног значаја за процес креирања знања. При томе, веома је важно да запослени који раде у тимовима деле заједничку корпоративну визију и да буду на адекватан начин мотивисани од стране топ менаџмента. Организационо знање се креира кроз стално, динамично циркулисање информација кроз сва три организациона слоја (Nonaka, 1994). У хипертекст организацији, кључну улогу има средњи ниво менаџмента који примењује приступ руковођења одоздо-на-горе. Средњи ниво менаџмента води тимове, али уз врло либералан стил лидерства. Заправо, тимови су врло самостални, а лидер је само први међу једнакима. Запослени учествују у организационом одлучивању и имају слободу да доносе одлуке о свом послу без сталне провере лидера, што им даје осећај личне аутономије и самоконтроле, а позитивно се одражава и на њихову мотивацију, посвећеност групи и послу, као и спремност за учење и напредовање (Стојановић-Алексић, 2017). Иако хипертекст организација раздваја рутинске операције, које се обављају у хијерархијском делу, од активности креирања знања, коју спроводе аутономни тимови, то не значи да се ове две групе активности обављају засебно и независно. Штавише, неопходан је пажљив дизајн активности, тако да се оствари њихов заједнички специфичан допринос стварању знања.

- **Детелина организација** (енгл. *shamrock organization*) полази од претпоставке да организациона структура зависи од дизајна послова, односно људи који у њој раде. Као таква, организациона структура се састоји из „три листа детелине“, односно три дела. Један лист обухвата традиционалне послове са пуним радним временом који чине срж организације и у које спада и виши менаџмент, док друга два чине раднике са скраћеним или привременим радним временом и независне уговараче. (Handy, 1991)

Новији трендови у области организационог дизајна крећу се у смеру подстицања предузетничког понашања у предузећима. Иако се предузетништво традиционално посматра као оснивање новог предузећа, савремени приступи указују на неопходност развоја предузетничког капацитета, који обухвата бројне аспекте везане за развој иновација, у предузећима свих величина, што захтева прилагођавање њиховог организационог дизајна (Erić Nielsen, 2020). Предузетничку организацију одликују: низак степен хијерархије, децентрализација, порозне границе, флексибилност и друге карактеристике органског дизајна. Имплементација корпоративног предузетништва може имати различите реперкусије

¹⁰ Овај израз се позајмљује из концепта рачунарског софтвера у којем "хипертекст" омогућава корисницима да претражују велике количине текста, података и графике помоћу пријатељског интерфејса.

по организациони дизајн, у зависности од тога да ли се ради о формирању корпоративних подухвата или стратегијског предузетништва (Ибид, 2020, стр. 116-119).

- **Корпоративни подухвати** укључују стварање новог посла у оквиру организације и могу бити: (а) *интерни*, који настају као јединице у постојећој структури и разликују се по степену аутономије, повезаности, иновативности и природе подршке, и (б) *екстерни*, аутономни или релативно аутономни организациони делови, дислоцирани од језгра компетентности, који се формирају као заједничка улагања, *spin-off* подухвати или директне инвестиције.
- **Стратегијско предузетништво** подразумева значајне промене у погледу корпоративне стратегије и/или организационе структуре. У овом случају, потребан је редизајн пословног модела јер се ради о великим иновацијама (нпр. ново тржиште).

У оваквим условима, све значајније постају интерорганизационе форме повезивања, које се базирају на концепту мреже. **Мрежна организација** настаје из спознаје да није увек неопходно да организација поседује ресурсе како би их користила (Burns, 2013, 185). Хијерархију замењује хоризонтална структура. Организација смањује број активности и задржава само оне у којима остварује кључне компетентности, док остале препушта мање или више зависним организацијама или организационим јединицама. Сматра се да ће мање организационе јединице бити у стању да се концентришу на активности које креирају конкурентску предност и да ефикасније одговоре на захтеве тржишта и екстерне промене. Истовремено се задржава и способност остваривања економије величине, путем укључивања у мреже (Child & McGrath, 2001). Предузеће може рационализовати своје активности и употребу ресурса на различите начине.

- ❖ Први начин јесте формирање *виртуелне мрежне организације*, која подразумева формирање алијансе где свако предузеће укључује активности у којима је најкомпетентније, док се за остале активности одриче дела контроле у корист партнера. Виртуелна организација представља групу географски удаљених чланова, који спроводе активности усмерене ка заједничком циљу (Radović-Marković, Baltezarević, Baltezarević & Marković, 2014). Општи циљ виртуелне мрежне организације јесте размена знања, дељење трошкова и тржишта. Поред профита и трошкова, партнери деле и ризик. Неке виртуелне организације своје целокупно пословање обављају путем ИКТ, тако да се поједини запослени који раде у тиму никада физички и не састану, док се у другим само неки организациони делови или пословни процеси у потпуности „виртуелизују”. У првом случају, организација има следеће карактеристике (Radović-Marković et al., 2014, 18): мрежа се састоји од независних компанија, не постоји централна канцеларија, не постоји хијерархија, технологија је кључни покретач развоја предузећа, а успех организације зависи од сарадње између појединаца.
- ❖ Други тип мрежне организације је *модуларна мрежна организација* – група организација окупљених око заједничке мисије, при чему свака од њих обавља активности за које је најкомпетентнија или најефикаснија. Једна организација има доминантну позицију и координира рад осталих у мрежи. Доминантна организација

дислоцира активности за које процењује да ће их партнери обављати брже, јефтиније или квалитетније, што значајно повећава продуктивност (Girma & Gorg, 2004). Релевантан утицај на формирање модуларне организације има развијеност ИК технологије. Наиме, ИКТ редукује трансакционе трошкове и трошкове прилагођавања приликом измештања активности на географски удаљене локације. ИКТ не само да олакшава креирање модуларне мреже, већ утиче и на унапређење ефикасности и иновационог капацитета ових организација (Abramovsky & Griffith, 2006; Dewett & Jones, 2001; Baldwin & Clark, 1997). Концепт модуларне организације омогућава главној организацији да уз минимум ангажованог капитала оствари висок ниво нове вредности (Славковић, 2006), као и да искористи специфичне компетентности изван сопствених граница и на тај начин унапреди степен иновативности (тзв. модуларна иновативност) (Hoetker, 2006, 501-502). Поред очигледних предности, модуларна организација је ризичнија у односу на виртуелну, јер партнери не деле ризик, тако да доминантна организација мора водити рачуна о проналажењу поузданих и лојалних партнера. На пример, приликом дислоцирања производње, партнер мора бити упућен у јединствену технологију, материјале или састојке који се користе у производњи специфичних производа, па постоји ризик преузимања идеја, након завршетка сарадње.

- ❖ Поред модуларне и виртуелне мреже, све популарнији је и концепт *отворене мрежне организације* или организације без граница, која се заснива на идеји елиминисања свих интерних и екстерних граница које вештачки ограничавају интеракцију између људи. Интерно отварање граница се односи на интензивирање комуникације између делова и елиминисање граница департмана, уз интензивну употребу тимова, док се елиминисање екстерних граница односи на умрежавања са партнерима кроз различите облике сарадње (Micić & Arsić, 2015). Међусобна комуникација представља суштински битан механизам координације. Отворену организацију карактерише још виши ниво флексибилности у односу на модуларну и виртуелну. Заправо, организација је веома флуидна и нестална, тако да су и везе за партнерима често краткорочне и везане за појединачне задатке, који се обављају у тимовима.

Сазнања из области организационих мрежа значајна су и за проучавање процеса интер-организационог учења. *Aleksić Mirić* (2014) указује на потребу усклађивања организационог са стратешким циљевима учења у оквиру мрежа (истраживање и/или експлоатација). У случају експлоатације као примарног начина интер-организационог учења, мрежа ће се више ослањати на расподелу послова у зависности од организационих капацитета и способности сваког од актера у мрежи, као и на координацији базираној на стандардима и формализацији. С друге стране, код истраживања као начина учења, компатибилност између организација ће се остваривати заједничим радом, при чему доминирају неформални односи, базирани на поверењу, посвећености и интензивним интеракцијама.

Petković, Aleksić Mirić & Čudanov (2014), на основу емпиријског истраживања, долазе до сазнања о најзначајнијим карактеристикама које треба имплементирати приликом дизајнирања мрежа заснованих на интер-организационом учењу, а то су: густина мреже, реципроцитет, доступност, минимализација блокова и пресека (енг. *cut-points*) и баланс између ефикасности и ефективности дизајна. Густина мреже се односи на број веза између

чланова мреже, док се реципроцитет тиче међусобних односа заснованих на принципу повратне спреге. Врло је битно да актери буду стално доступни једни другима, како би се размена информација несметано одвијала. Блокове и пресеке треба избегавати јер не доприносе интегрисаности мреже и стварају тзв. „уска грла“. Као што је већ дискутовано, готово све савремене форме дизајнирања захтевају стално балансирање између остваривања ефикасности и ефективности, како би се искористиле предности, а неутралисали недостаци оба приступа.

5.2.4. Дигитални пословни модели

У условима примене ИКТ, долази до развоја *дигиталних пословних модела*, који подразумевају прелазак са традиционалног модела базираног на месту (нпр. фабрика, продавница) на модел фокусиран на дигитални простор и комуникацију путем ИКТ. Традиционалне моделе базирани на месту карактерише опипљивост, производ као кључни *output* и фокус на трансакције са потрошачима. Дигиталне моделе карактерише неопипљивост, услуга као доминантан *output* и фокус на корисничко искуство (Weill & Woerner, 2013). Дигитални пословни модел креира вредност за потрошаче коришћењем дигиталних технологија. Састоји се из три компоненте: садржај (производ/услуга и информације о истом), корисничко искуство (различити аспекти интеракције са потрошачима, односно корисницима) и платформа (сет процеса, података и инфраструктуре која омогућава пружање садржаја корисницима) (Ibid, 2013). Дигитална трансформација подразумева стратегијске и организационе промене које омогућавају предузећу да неке или све делове свог пословног модела пребаце из физичког у дигитални тј. *online* простор (Perkov, 2019).

Услед појаве дигиталног пословног модела, развија се *платформски екосистем*, као адекватно организационо решење, које је базирано на, претходно објашњеном, концепту мреже. У центру је платформска организација или покретач екосистема, која представља „мост“, односно спону између различитих стејкхолдера, а најчешће произвођача и потрошача. Ове организације успостављају везе између заинтересованих страна, односно омогућавају и олакшавају процес размене између независних тржишних актера. Платформски екосистем је сличан пословном екосистему, с тим што се базира на интензивној употреби ИКТ (Yonatanu, 2013). Повећава се организациона комплексност, будући да је неопходно креирати интерфејс који омогућава координацију интерних активности, с једне стране, и релација са осталим актерима у екосистему, с друге (Caroor, 2018). У свим организацијама које чине екосистем постоји висока специјализација у области кључне компетентности, али су границе свих организација флуидне како би омогућиле несметан проток знања и брз развој иновација.

Платформски екосистем се састоји од више организација које се разликују према нивоу достигнуте дигиталне трансформације, који зависи од две димензије: знања о финалним потрошачима и моћ одлучивања. У том смислу, разликују се *четири типа организација* (Weill & Woerner, 2018, 45-51):

- *Покретачи екосистема* - платформске организације које омогућавају постојање екосистема и успостављају везе између осталих учесника (нпр. *Apple, Google, Amazon*).

Ове организације су достигле највиши ниво дигиталне трансформације, односно имају развијено знање о крајњим потрошачима које стичу кроз сталне интеракције са њима. Дизајн ових организација је оријентисан ка актерима у мрежи и састављен од актера способних за самоорганизацију, дељење ресурса, као и на протоколе и процесе који омогућавају сарадњу (Fjeldstad, Snow, Miles & Lettl, 2012). Покретач екосистема представља базу мреже и ова организација има улогу лидера и највиши степен контроле, док остали актери представљају истовремено следебенике, јер се прилагођавају смерницама које платформа пружа, али и партнере са којима се дели знање и ресурси.

- *Омни-канал* обезбеђују клијентима приступ својим производима преко више физичких и дигиталних канала. Ове организације су фокусиране на развој квалитетног менаџмента односа са потрошачима, што подразумева перманентно прикупљање информација о понашању потрошача. За ове потребе, интензивно се користе друштвене мреже, мобилне апликације, као и технологија *Big data*. Моћ одлучивања је на нижем нивоу, јер постоји релативна зависност од покретача екосистема.
- *Модуларни произвођачи* су предузећа која стварају вредност кроз комбинацију хардверских и софтверских производа (нпр. *Pay Pal*). У овом сегменту екосистема постоји највиши ниво конкуренције међу организацијама, тако да ове организације морају стално иновирати своје производе и услуге. Њихов организациони дизајн мора бити усмерен ка развоју високог степена агилности, како би одговорили на честе и непредвидиве изазове. Стога, њихова моћ одлучивања у односу на друге актере у екосистему, релативно је висока.
- *Добављачи* имају ограничено знање о својим клијентима и, углавном, послују као део ланца вредности већег и моћнијег предузећа (нпр. продаја телевизора преко препродаваца).

Сврха платформског екосистема јесте остварење стратегијске агилности, која имплицира неколико ствари: адекватан стил лидерства оријентисан ка променама и организациону структуру, системе и процесе, који ће обезбедити спровођење стратегијских одлука (Weber & Tarba, 2014). Агилне организације имају структуру, процесе, људе и системе награђивања који стварају вредност на основу структуралне адаптивности, транспарентности у погледу процеса информисања и одлучивања, као и флексибилних система развоја талената и награђивања (Worley & Lawler III, 2010). При томе, агилност не треба поистовећивати са динамичношћу. Менаџери често погрешно претпостављају да морају да се одрекну стабилности и ефикасности, како би изградили респонзивност, флексибилност и иновативност у организацији. Због тога многе организације, у настојању да по сваку цену буду што флексибилније у динамичном окружењу, упадају у замку хаоса и дезорганизације. Да не би постала хаотична, организација мора да одржи одређену стабилност, како у структуралном смислу, тако и у сфери понашања. Дакле, стратегијска агилност захтева равнотежу између стабилних и динамичних елемената организације (Aghina, De Smet, & Weerda, 2015).

Јасно је да „једна величина не пристаје свима“, односно не постоји универзални модел организовања који би у свакој ситуацији допринео креирању агилне организације. Због тога је смисленије говорити о кључним питањима која би предузећа требало да узму у обзир приликом организовања у дигиталном окружењу. Пре свега, треба имати у виду да стратегијска агилност захтева балансирану расподелу ресурса између рутинских активности и нових пословних прилика. Организациони одговор на ове захтеве подразумева изградњу амбидекстралне организације, односно структуре која пружа потпору за испуњење оба, наизглед супротстављена циља. Дакле, савремене организације морају настојати да пројектују такву комбинацију организационих параметара, која ће истовремено обезбедити стабилност у обављању рутинских активности, које повећавају ефикасности и динамичност у погледу прилагођавања новим ситуацијама, и креирања иновација. Дигитализација је креирала ове нове захтеве, али истовремено и омогућила развој различитих организационих решења и одговора на настајуће изазове.

Нове организационе форме прилагођене дигиталном окружењу представљају „моћну комбинацију људи, технологије и организационих способности усклађених са данашњим економским и друштвеним окружењем“ (Snow et al., 2017, 2). Оваква организација се базира на структури оријентисаној на актере (енг. *actor-oriented*), која има три карактеристике: актери са израженом способношћу самоорганизовања, дељење заједничких ресурса и ослањање на инфраструктуру, процесе и протоколе. Појединци, тимови или фирме - морају да поседују способности и вредности за самоорганизовање (Ibid, 2017). Актери су појединци, тимови или фирме, које делују самостално и граде међусобно поверење. Координација се у највећој мери базира на поверењу чиме се штеде трошкови коришћења сложених механизма контроле. Актери могу делити ресурсе (нпр. информације) приступом заједничким базама или платформама где се ресурси акумулирају¹¹. Недостатак хијерархије се надомешта дигиталном инфраструктуром, односно мрежом која омогућава комуникације и сарадњу, као и добро дефинисаним протоколима, који не представљају ригидне стандарде, него смернице за међусобно повезивање и размену ресурса.

Агилне организације се оријентишу ка процесима и теже ка унапређењу транспарентности свих пословних процеса, а нарочито одлучивања и информисања. Усвајањем ове карактеристике адаптивни дизајн подстиче се развој перспективе подељене или заједничке моћи у организацији, јер омогућава запосленима да буду упознати са свим сегментима пословног процеса (Worley & Lawler III, 2010), чиме се подстиче мотивација и посвећеност свих носиоца активности на једном процесу да максимално допринесу креирању вредности. Као што је већ раније наглашено, процесна оријентација је кључни предуслов успешних организационих промена (Стојановић-Алексић, 2017), што је есенцијално у контексту дигиталне трансформације, односно креирања нових организационих форми базираних на дигиталној технологији.

У светлу најскоријих дешавања, везаних за светску пандемију изазвану вирусом *Covid-19*, дигитална трансформација је постала императив за све организације. Многе организације су пропале због неспособности брзог одговора на новонасталу ситуацију, у којој

¹¹ Нпр. Европски форум организационог дизајна (*EODF*) на свом сајту обезбеђује свим члановима приступ заједничким ресурсима, међу којима су база знања, програми менторства и обуке (The European Organisation Design Forum (2020). *Free resources*. Преузето 29.05.2020. са: <https://eodf.eu/resources/>)

традиционални канали продаје, комуникације и многи други аспекти пословања више нису функционисали на уобичајен начин, већ су делимично или у потпуности премештени у *online* простор. Менаџмент данас постаје свестан да је прилагођавање пословног модела дигиталном окружењу неопходно спровести у много краћем року него раније, како би се на евентуалне будуће непредвиђене промене пружио одговор на адекватан начин.

5.2.5. Усклађеност организационог дизајна у дигиталној ери

Основни предуслов успешне дигиталне трансформације јесте усклађеност елемената организационог дизајна међусобно, као и са окружењем. Данас се више не говори о *успостављању склада*, него о сталном *процесу усклађивања*, односно прилагођавања пословног модела новим околностима или иницирања промена које ће креирати вредност на другачији начин.

Људи имају кључну улогу савременим организацијама из више разлога. *Frankiewicz* и *Chamorro-Premuzic* (2020) истичу да је глобална пандемија, која је настала 2020. године, показала да су, на супрот укорењеном веровању, за дигиталну трансформацију битнији људи него технологија, као и да организације могу купити технологију, али да је неопходно развити таленте који могу успешно користити ту технологију. Исти аутори објашњавају да способност прилагођавања будућности зависи од развијања вештина нове генерације, а посебно вештине прилагођавања, брзог учења и друге тзв. меке (енгл. *soft*) вештине, као и затварања јаза између понуде и тражње талената. Због тога, системи менаџмента знањем, менаџмента талентима и управљања социјалним интеракцијама, добијају све већи значај. Упркос вишедеценијском познавању улоге мотивације и других психолошких аспеката организационог понашања у остваривању одрживог успеха предузећа, ова питања се у пракси и даље често занемарују. Са повећањем комплексности и динамичности окружења, као што је случај у дигиталној ери, може доћи до феномена поновног запостављања психолошких и социолошких фактора и посматрања људи искључиво као ресурса. До оваквог парадокса може доћи, између осталог, због преоптерећености менаџмента мноштвом информација у променљивим околностима када је неопходно балансирати између различитих циљева, па понекад психолошке потребе запослених буду неоправдано запостављене.

Због тога је врло битно подизање свести менаџмента о изградњи мотивисане и ангажоване радне снаге, која ће остваривати надпросечне перформансе. Посебну пажњу треба посветити разликама између тзв. миленијалаца (људи рођени након 1980. године) и старијих чланова организације, јер истраживања показују да се миленијалци боље сналазе у дигиталном окружењу, због тога што су од најранијег животног периода користили Интернет и стицали неопходна знања и вештине (Snow et al., 2017, 8). Стога је потребно прилагодити приступе менаџмента различитим старосним категоријама запослених.

Систем награђивања се, исто тако, мора прилагодити новим околностима. Као што је још раније *Hertzberg* утврдио, плата и други облици основних зарада, код већине људи представљају хигијенске факторе који могу смањити незадовољство, али не и повећати мотивацију, док у мотивационе факторе спадају разни облици подстицаја, бонуса и других начина повраћаја на надпросечна улагања (*Hertzberg*, 1968). У новим истраживањима се

посебно истиче улога награда базираних на перформансама, које се још називају стимулативним наградама или бонусима, који су посебно корисни када се спроводе промене јер омогућавају постављање јасне повезаности између успеха промене и награде (Worley & Lawler III, 2010, 196).

Како би се бонуси сврсисходно употребљавали, системом награђивања је потребно управљати у складу са ширим контекстом управљања перформансама запослених. Управљање перформансама запослених и награђивање на бази перформанси од суштинског је значаја за мотивисање запослених за остварење стратегије у савременом окружењу, а посебно када је организација стратегијски усмерена ка балансирању између више (наизглед) супротстављених циљева, односно када настоји да развије амбидекстралност. Награђивање у складу са системом управљања перформансама запослених треба да оствари два циља. *Први циљ* подразумева стално подизање лествице очекивања од запослених, кроз постављање изазовних, али остварљивих циљева, што се може остварити развојем интерног окружења у којем ће појединци својевољно подизати стандарде и очекивања (Hamel & Prahalad, 1993). Три карактеристике таквог окружења су: заједничка амбиција, колективни идентитет и развој личног осећаја смислености и значаја (Ghoshal & Bartlett, 1994). *Други циљ* се односи на успостављање дисциплине кроз систем награђивања, који треба да прати овако постављене циљеве, односно да пропорционално награђује доприносе појединаца заједничким циљевима. Системи у којима се постављају јасни стандарди перформанси и понашања, пружају отворене, искрене и брзе повратне информације и доследно примењују награде и казне, истовремено омогућавају успостављање дисциплине и подстичу запослене да се стално труде да испуне очекивања која произлазе из њихових експлицитних или имплицитних обавеза (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Алексић Мирић (2019) истиче да слагање елемената организационог дизајна долази до изражаја у дигиталној ери више него икада. Дигитализација ставља акценат на људе и знање као покретаче вредности и омогућава организациону анализу, базирану на контигентном приступу, уз интегрисање квалитативних и квантитативних димензија, што олакшава управљање како формалним, тако и неформалним елементима организације. Аутор указује на следеће предности које дигитализација обезбеђује организационом дизајну, а посебно лакшем усклађивању свих његових елемената:

- истовремено укључивање великог броја ситуационих фактора у организациону анализу,
- анализа велике количине података,
- укрштање квалитативних и квантитативних информација,
- могућност квантификације својстава организационог дизајна и
- управљање формалном и неформалном организацијом.

5.3. Импликације дигитализације за организациону културу и лидерство

Нове организационе форме имплицирају и промене у организационом понашању које, поред дизајна, представља један од стубова успешне дигиталне трансформације. Постоји низ трендова које је могуће анализирати, али ће у наставку бити дат кратак преглед релевантних сазнања везаних за иновације у погледу организационе културе и лидерства.

Услед интензивне употребе интернета у друштву и организацијама, развиле су се и нове друштвене норме, које имају своје реперкусије у погледу организационих култура предузећа (Burns, 2013, 184). Као релативно нова парадигма, са развојем економије знања, настаје *култура која подржава управљање знањем* (енгл. *knowledge-supporting culture*). У питању је окружење које обезбеђује ефикасно и ефективно кретање знања кроз и изван организације (Islam, Jasimuddin, & Hasan, 2015).

Њене основне карактеристике се односе на јасну визију која истиче вредност знања, отворене комуникације, поверење и подршку у међуљудским односима (нарочито од стране топ менаџмента ка запосленима, али и обрнуто) и развој окружења које подстиче интеракције, дискусију и сарадњу (Stojanović-Aleksić & Bošković, 2018; Бошковић, 2018а; Al-Alawi, Al-Marzoqi, & Mohammed, 2007; Gold, Malhotra & Segars, 2001). Емпиријским путем је показано да вредности које промовише овај тип културе имају подстицајне ефекте на запослене, *„...побољшавајући њихову креативност и чинећи их подложнијим иновативним решењима и неконвенционалном резонувању. Организациона култура са дубоко усађеним вредностима сталног усавршавања и промене ствара неку врсту „колективног ума“ у организацији, која промовише стварање новог знања као вечну потрагу за највећом вредношћу“* (Stojanović-Aleksić, Erić Nielsen & Bošković, 2019, 1557-1558). Оваква култура у први план ставља организационо учење и процесе управљања знањем на организационом нивоу. Култура подржава став да организационо знање није прост збир индивидуалних знања, већ резултира из низа међусобних интеракција и токова знања кроз организацију и између организација (Chang & Lin, 2015; Aleksić Mirić, 2011). Њене основне функције јесу да развије свест о значају знања код свих чланова организације, да охрабри чланове да активно раде на креирању, размени и употреби знања, али и да пружи одређене смернице и потпору за одвијање ових процеса. Један од начина на које култура може пружити потпору дељењу знања јесте путем одговарајућих информативних системима, међу којима истиче формирање интерних друштвених мрежа које служе за размену знања између чланова организације (Vuori & Okkonen, 2012). Сходно растућој улози друштвених мрежа у пословању уопште, такве платформе су показале значајан потенцијал и као медијум за учвршћивање организационе културе, посебно уколико се запослени подстичу и мотивишу да их схвате као ресурс или средство које олакшава комуникацију, а не као обавезу или терет.

У функцији постизања организационе хармоније, битно је постићи одговарајући склад између елемената организационог дизајна и културе. Стога, култура која одговара флексибилним структурама, базираним на децентрализацији и ниској формализацији, треба да промовише вредности везане за једнаку дистрибуцију моћи по организационим нивоима, као и вредности које су усмерене ка људима, пре него ка задацима (Јанићјевић, 2017). Културу, исто тако, треба ускладити са системом награђивања. Она обликује систем награђивања јер, кроз своје компоненте, посебно вредности и норме понашања, поставља

оквиру очекиваног и непожељног понашања, док систем компензација, последично представља скуп симбола који рефлектују вредности и норме садржане у култури (Јанићијевић, 2013). Запослени, на тај начин, постају свесни понашања које ће бити награђено, чак и уколико не постоји висок ниво формализације у том погледу.

Организациона култура има битну улогу у процесу дигиталне трансформације. Сматра се да је култура један од основних индикатора спремности предузећа за Индустрију 4.0 (Nafchi & Mohelská, 2020). Предузећа у којима доминира култура која подстиче иновације, ризиковање, развој предузетничких капацитета и оријентацију на резултате, спремнија су за прилагођавање и напредовање у ери дигитализације. Култура такође посредује у односу између ИКТ и делегирања ауторитета. У неким културама, као што су култура моћи и култура улога, ИКТ ће утицати на средњу или високу централизацију, док ће у другим типовима културе (култура људи и култура задатака) изазвати средњу или високу децентрализацију (Јанићијевић & Milovanović, 2015). Ово заправо највише зависи од оних својстава културе која се тичу односа према дистрибуцији моћи. Уколико култура промовише концентрацију моћи у врху хијерархије, онда ће ИКТ бити коришћена као алат за контролу и средство које олакшава остваривање циљева на бази формално дефинисаних односа, док у културама које се базирају на дељењу моћи, ИКТ примарно служи запосленима за развој сопствених капацитета за обављање задатака. Иако у литератури још увек нема довољно емпиријских резултата који то потврђују, сматра се да слагање организационе културе са елементима организационог дизајна утиче на остварење стратегијске и организационе агилности (Altay, Gunasekaran, Dubey, & Childe, 2018).

У формирању организационе културе, битну улогу има лидер. С једне стране, лидер својим системом вредности доминантно утиче на развој организационе културе. Лидер је особа на коју се следбеници угледају и чији лични ставови и вредности се, посебно у почетним фазама развоја културе, пресликавају на организацију, кроз различите механизме, као што су симболи, али и мотивациони систем, систем награђивања и др. (Стојановић-Алексић, 2016; Ribière & Sitar, 2003). С друге стране, корпоративна култура може одредити стил лидерства који ће се примењивати у одређеним организационим деловима, нарочито ако је реч о тимским лидерима. Изучавање лидерских карактеристика и стилова омогућава идентификовање фактора који доприносе успеху предузећа у дигиталној ери.

Обзиром да је иновативност предузећа једна од кључних детерминанти успеха у дигиталном окружењу, лидер, као визионар, мора радити на стварању подстицајног окружења за креирање промена. Како би креирали визију, лидери морају антиципирати предстојеће технолошке промене¹², на основу сопственог знања, искуства и интуиције, а затим подстицати кретање нових знања унутар организације (Kreutzer, Neugebauer, & Pattloch, 2018). Основна својства такве визије јесу да промовише предузетничку оријентацију и фокус на тржиште, што је у складу и са савременим формама организационог дизајна. Лидер мора посматрати широку слику и спознати истинску сврху организације, уместо уског фокусирања на реализацију економских циљева, како би поставио адекватну визију која ће у крајњој линији довести до креирања вредности.

¹² Пример је визија коју је пре више од 40 година имао лидер Бил Гејтс, а то је: „Рачунар на сваком радном столу.“ У том тренутку, визија је изгледала преамбициозно, а заправо је била врло реална.

Alblooshi, Shamsuzzaman и *Haridy* (2021) су анализирали улогу лидерства у креирању организационих иновација и дошли до закључка да разноврсни лидерски стилови, међу којима су трансформационо и трансакционо лидерство, предузетничко лидерство, аутентично лидерство, амбидекстрално лидерство и други стилови, могу директно или индиректно утицати на иновативност предузећа, као и да ови утицаји зависе од различитих организационих фактора. Заправо, аутори су закључили да није могуће извести генерални закључак о томе који лидерски стил је најбоље применити како би се произвеле иновације, већ да се лидерски стил мора прилагођавати конкретној ситуацији, при чему треба водити рачуна о више питања, као што су: да ли је потребна брза реакција или се промена може остварити у дугом року, да ли је промена радикална или инкрементална, да ли се захтева дељење знања итд.

У складу са тим, и друге студије потврђују да је у односу између стилова лидерства и иновативног понашања, битно узети у обзир различите медијаторске факторе. У технолошки интензивним фирмама посебно су се издвојили креативност следбеника и подршка коју добијају од лидера, као фактори који појачавају позитивне ефекте предузетничког стила лидерства (*Akbari, Bagheri, Imani, & Asadnezhad, 2021*), док су ефекти подељеног лидерства на успех предузетничких подухвата јачи уколико постоје развијени тимски напори везани за анализу постојећег стања и припрему за имплементацију промена (*Chen, Chen, Yu, & Huang, 2020*). С друге стране, неки радови показују и да предузетнички стил лидерства, посматран кроз димензије оријентације ка будућности и грађењу заједнице, може бити медијатор који појачава утицај интелектуалне агилности запослених на иновативност предузећа (*Dabić, Stojčić, Simić, Potoan, Slavković, & Nedelko, 2021*).

Дигитална трансформација доводи до радикалних преокрета у погледу организационих процеса и процедура, што захтева брзо прилагођавање запослених новом стању. Запослени су активни учесници, који својим креативним напорима, знањем и способностима, носе процес трансформације. На том путу, потребно је обезбедити им адекватне услове, који подразумевају како приступ материјалним ресурсима, тако и одговарајућу психолошку подршку од стране лидера. Нова истраживања посебно упозоравају на негативне ефекте *злостављачког лидерства* (енгл. *abusive leadership*), које не само да се не базира на подршци, већ се заснива на облицима непријатељског понашања према следбеницима. Као резултат, следбеници су емоционално исцрпљени, незадовољни, па чак и агресивни (*Kim, Lee, & Yun, 2020*), а то се одражава на њихове перформансе, нпр. кроз смањење спремности за дељење знања (*Kim, Kim, & Yun, 2015*).

С друге стране, перципирана подршка коју лидер пружа, као и охрабривање и оснаживање следбеника за суочавање са различитим изазовима које савремено пословање доноси, доводи до позитивних резултата. У том погледу, нарочито се истичу бенефити *аутентичног стила лидерства*. Концепт произилази из позитивне психологије, и базира се на четири основне карактеристике: транспарентност, самосвесност, балансирана обрада информација и изграђен лични систем вредности базиран на високим моралним начелима (*Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Avolio & Gardner, 2005*). Сматра се да лидери који поседују ове карактеристике, спремнији да пруже подршку, а да су њихови следбеници задовољнији, ангажованији, успешнији и лојалнији послу и организацији (*Arıcı, 2018; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015; Penger & Černe, 2014; Wong & Laschinger, 2013*). Треба имати у виду да и у овом случају, крајњи ефекти лидерског стила зависе и од посредујућих утицаја

осталих чинилаца организационог контекста, као што су елементи организационог дизајна и подржавајућа организациона култура.

У контексту нових организационих форми, значајно је осврнути се и на специфичности лидерства у условима рада на даљину. Главне разлике у односу на традиционално лидерство огледа се у физичкој дистанци између лидера и следбеника и комуникацијама које се примарно одвијају уз подршку технологије. Обзиром да нема много истраживања која су се уско фокусирали на ово проблемско подручје, може се претпоставити да је ефективност самог процеса лидерства донекле ограничена одсуством комуникације лицем-у-лице, у случају потпуног рада на даљину. Међутим, поставља се питање да ли је ова претпоставка исправна. Иако је број емпиријских истраживања спроведених у овим условима и даље ограничен, одређене студије којима су тестирани ефекти трансформационог лидерства у организацијама где су лидери и следбеници физички удаљени и комуницирали посредством ИКТ, нису идентификовале значајне сметње у испољавању позитивних ефеката трансформационог лидерства (нпр. интелектуалне стимулације) на следбенике (Neufeld, Wan, & Fang, 2010; Kelloway, Barling, Kelley, Comtois, & Gatien, 2003). Друго истраживање, међутим, показује да је трансформациони стил лидерства још кориснији у дигиталном окружењу због тога што представља медијаторску варијаблу у односу између контекстуалних карактеристика (контрола, комуникација, претходно познанство између лидера и следбеника) и индивидуалних исхода (сатисфакција, приврженост, поверење) (Kelley & Kelloway, 2012).

Креирање ангажованости запослених, као стања које карактерише висока енергија, посвећеност и окупираност послом (Schaufeli & Bakker, 2003), а које резултира високим перформансама, представља један од најзначајнијих циљева лидера у условима рада на даљину. Уколико запослени развију овакво стање, улога лидера је знатно олакшана, обзиром да су следбеници склонији развоју интринзичне мотивације и спремнији за самомотивацију, а мање зависни од директне контроле и екстерних подстицаја. Иако ангажованост, како ће у дисертацији и касније бити дискутовано, не зависи само од лидерства, већ од мреже комплексних фактора, истраживања су показала да је веза лидерства и ангажованости следбеника врло значајна (Bakker & Albrecht, 2018), као и да није једнозначна већ зависи од ситуационих фактора, као што је национална култура, тј. веза је јача у културама са високом толеранцијом неизвесности и оријентацијом ка будућности (Li, Sun, Taris, Xing, & Peeters, 2020).

Већина истраживања третира технологију као контекст или као средство за рад. Међутим, важно је истражити улогу технологије и као посредника у процесу формирања и вођења организационих јединица, па чак и као *члана тима*. Традиционално схватање тима као специфичне врсте групе коју чине две или више особе, са израженим међусобним интеракцијама, заједничким циљевима и перформансама које се остварују синергијом, данас се преиспитује, обзиром да работи и машине које примењују вештачку интелигенцију замењују људе у неким задацима, па се чак могу сматрати и равноправним члановима тима, као својеврсни „интелигентни агенти“ који обављају поједине тимске улоге и доприносе остваривању тимских и организационих циљева (Larson & DeChurch, 2020). У том смислу, и вођење тимова мора претрпети одређене промене. Полазећи од различитих перспектива посматрања технологије, Larson и DeChurch (2020) истичу следеће импликације за тимске лидере у дигиталној ери:

- Лидери се морају бавити изазовима који настају у дигиталном окружењу, као што су комуникација на даљину и диверзитет тимова;
- Заједнички облици вођства, у којима лидер дели моћ са следбеницима, показују боље резултате од оних стилова који су базирани на концентрацији моћи;
- Лидери могу обликовати технологију како би подстакли бољи рад тимова.
- Технологија може обликовати лидерски процес.
- Лидери могу да користе технологије формирања тимова како би подстакли развој функционалних стања код следбеника и олакшали спровођење тимских процеса.
- Технологије се могу користити приликом формирања тима за побољшање афективних и когнитивних стања, као и спровођење тимских процеса.
- Лидер може користити технологију за формирање тима у смислу дефинисања и редефинисања тимских граница.
- Дигиталне технологије могу обликовати лидерске структуре које се појављују у тимовима.
- Понашање и интеракције чланова тима и однос са дигиталним технологијама може утицати на појаву лидера у оквиру тима.
- Лидери треба да подстичу функционална афективна и когнитивна стања и процесе понашања међу људима и „интелигентним агентима“ како би тимови састављени од ових различитих чланова могли ефективно да функционишу.
- Лидери су задужени да осигурају да људи разумеју своје улоге и улоге које има технологија у тиму, а посебно у погледу ограничења технологије и ситуација у којима људи морају преузети контролу.
- Однос између људи и „интелигентних агената“ у тиму може утицати на лидерску структуру.

На крају, али не мање значајно, потребно је истаћи растући значај *етичког лидерства* у савременом окружењу. Концепт подразумева „*демонстрацију нормативно одговарајућег понашања личним акцијама и међуљудским односима и промоцију таквог понашања следбеницима*“ (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, 120) и посебно је добио на значају услед разних корпоративних скандала који су добили велику пажњу јавности током протеклих деценија, као и са развојем друштвене одговорности предузећа. Етичке лидере карактерише поштење, брижан однос према другима, доследност и правичност (Brown, & Treviño, 2006). У контексту нових организационих форми, овај стил лидерства је значајан из најмање два разлога. Прво, етичко лидерство поред морално прихватљивог односа према следбеницима подразумева и праведан однос према стејкхолдерима. Како се интеракције са стејкхолдерима умножавају и усложњавају у условима формирања интер-организационих мрежа, у којима поверење има кључну улогу, етичко лидерство представља пожељан стил понашања. Друго, ИКТ доводи до бројних проблема везаних за приватност података. Упркос напретку технологије, брига за безбедност великих количина података у многим ситуацијама зависи од људског фактора, а нарочито лидера као носиоца моћи. Стога, личне етичке вредности лидера често опредељују поступање у изазовним ситуацијама везаним за приватност и безбедност. У једном од новијих истраживања, аутори сугеришу да је етичко лидерство исцрпно анализирано, али слабо разјашњено, те да би у будућности требало посветити више пажње идентификовању објективних образаца понашања који се могу окарактерисати као етичко лидерство, пре него субјективних оцена следбеника о истим (Banks, Fischer, Gooty, & Stock, 2021).

Обзиром да су научна сазнања о лидерству у дигиталном окружењу још увек ограничена, будућа истраживања треба усмерити ка разумевању специфичности лидерског процеса у новим околностима, као и везама између лидерства и нових форми организационог дизајна.

II ДЕО

ДИЗАЈН ПОСЛА – МИКРООРГАНИЗАЦИОНИ НИВО

1. КОНЦЕПТ ДИЗАЈНА ПОСЛА

Људи од давнина обављају различите послове, а временом почињу да послове деле, групишу и организују на различите начине. Самим тим, разумевање концепта посла је иманентно људској природи и односи се на скуп активности које се обављају ради остварења одређеног циља. У контексту организације предузећа, *посао* представља део укупног задатка организације, који је најпре рашчлањен на сегменте, обликован или дизајниран, а затим додељен појединцу (Hernaus, 2010). Посао још може бити дефинисан као скуп задатака и међуљудских односа које особа има у организацији (Ilgen & Hollenbeck, 1992). Посао се састоји из појединачних задатака, а задатак представља скуп активности којима се, уз помоћ одређених ресурса и метода, долази до дефинисаног циља. Разумевање природе различитих послова и одређивање њихових карактеристика представљају важна подручја истраживања организације као научне дисциплине.

Дизајн или *обликовање посла* се дефинише као систем којим се организује обављање одређеног посла (Sinha & Van de Ven, 2005, 390) или као одређивање структуре и садржаја посла (Oldham, 1996, 33). У литератури се често симултано користе појмови дизајн посла (енгл. *work design*) и дизајн радног места (енгл. *job design*). Иако се обухват посла и радног места појединца најчешће поклапају, то није увек случај. Запослени може обављати шири спектар активности од оних које су уско дефинисане радним местом. Понекад се говори и о дизајну улога (енгл. *role design*), при чему улога представља скуп захтева и правила којима се дефинише све што се очекује од запосленог у организацији (Davis & Taylor, 1979, xvii према Morgeson & Humphrey, 2008, 46). Како особа може имати више улога у организацији, дизајн посла обухвата дизајн свих тих појединачних улога. Због тога је оправдано говорити о послу (и дизајну посла) као најширем појму којим се концептуализује скуп свих улога и активности које појединац обавља у организацији. Овакав приступ је посебно значајан уколико се посао анализира као потенцијални фактор ставова и понашања запослених, имајући у виду да на искуство појединца у организацији могу утицати све активности и улоге које у тој организацији обавља. Може се рећи и дизајн рада, мада овај термин није уобичајен у српском језику и литератури.

Постоје најмање три разлога зашто је дизајн посла толико битно подручје истраживања. Прво, већина људи проведе половину свог живота обављајући неки облик формалног посла у организацији, који, самим тим, значајно утиче на квалитет и смер њиховог живота. Психолошке импликације дизајна посла су врло значајне и представљају готово неисцрпно истраживачко поље. Друго, глобализација и технолошка револуција су последњих деценија довеле до бројних промена у природи послова, тако да су одређена традиционална схватања и ставови о послу промењени, нови послови су се појавили, а неки од старих престали да постоје. Треће, дизајн посла директно утиче на перформансе појединца и организације (Morgeson & Humphrey, 2008, 41).

Постоји низ питања на која треба одговорити када се одређени посао први пут обавља, као што су дефинисање обима и редоследа активности, одговорности, повезаности са другим пословима. Још од 1776. године, у доба *Adam Smith*-а и његовог дела „*Истраживање природе и узрока богатства народа*“ започео је развој мисли о принципима дизајна посла, који произилазе из поделе рада. Прве теорије које се конкретније баве обликовањем послова

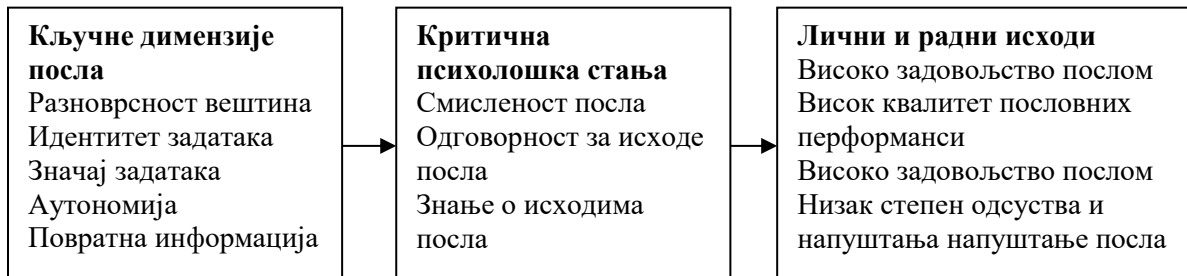
у организацији, развијене су у оквиру *школе научног менаџмента*, која се интензивно развија почетком 20. века. *Frederick Taylor*, као зачетник теорије научног менаџмента, као и његови следбеници, имали су за циљ да утврде принципе организовања који максимирају организациону ефикасност и продуктивност. Дизајн посла је изучаван како би се утврдили начини за што брже обављање послова уз што ниже трошкове и време обуке. Дизајн је посматран као механички процес, са фокусом на структуралне компоненте посла, а као главне карактеристике ефикасног посла су идентификоване: репетитивност задатака, вештине нижег реда (оперативне), специјализација, ограничена друштвена интеракција и специфицирани алати и технике (Daft & Steers, 1986, 167-168). Иако су ови параметри у кратком року дали позитивне резултате, у дужем року су уочене бројне мањкавости научног менаџмента, које се углавном тичу запостављања психо-социјалних аспеката и ефеката посла, што је довело до незадовољства и демотивације радника, па чак и честог одсуствовања и напуштања организације.

На основну недостатака класичне школе, а захваљујући истраживањима спроведеним у *Hawthorne* погону фабрике *Western Electrics* у периоду између 1924. и 1933. године, развија се *школа међуљудских односа*, којом је, између осталог, утврђено да на перформансе запослених не утичу само структурални, већ и психолошки фактори, као и социјалне карактеристике посла, групе и организације у којој раде. Полазећи од ових сазнања, касније се развијају теоријски приступи који истичу да запослене треба мотивисати *обогаћивањем посла*, односно симултаним проширивањем обима активности и пружањем слободе радницима у погледу избора алата и техника којима се посао обавља, као и предузимања контроле над послом. Међу првим заступницима идеја о обогаћивању посла издваја се *Frederick Herzberg*, који је поставио *теорију хигијене* (или *теорију два фактора*), у оквиру теорија мотивације, и утврдио да карактеристике посла утичу на мотивацију запослених (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967, Herzberg, 1968). Према овој теорији, постоје две групе фактора. Прву групу чине мотиватори, у које спадају карактеристике самог посла, и који директно утичу на задовољство радника. Друга група су хигијенски фактори, који су описују шири контекст посла (нпр. односи са руководиоцем и колегама, радни услови) и који не могу утицати на појаву или повећање задовољства и мотивације, али њихово одсуство изазива незадовољство. Иако је теорија касније критикована по више основа, њен значај се огледа у томе што је међу првима указала на утицај димензија посла на задовољство и мотивацију запослених.

Значајан допринос теорији дизајна посла дали су аутори *Richard Hackman* и *Greg Oldham*, који су истраживали начине за редизајн посла у постојећим организационим системима како би се истовремено унапредило укупно искуство запослених на послу, укључујући њихову мотивацију и задовољство, али и продуктивност (Hackman & Oldham, 1976). Аутори су развили *модел карактеристика посла* (Слика 7), који представља полазну основу свих новијих истраживања у којима је овај модел даље развијан. Модел има пет димензија: разноврсност вештина, идентитет задатака, значај задатака, аутономија и повратна информација (повратна спрега). Димензије посла директно утичу на развој психолошких стања као што су:

- смисленост/сврхисходност посла, на коју утичу прве три димензије,
- одговорност за исходе рада, на коју утиче аутономија и
- знање о исходима рада, на које утиче повратна информација.

На крају, модел обухвата различите личне и радне исходе који представљају резултате наведених психолошких стања, а то су: мотивација, перформансе, задовољство послом, одсуство с посла и напуштање посла.



Слика 7. Модел карактеристика посла и мотивације

Извор: Прилагођено према Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through Design of Work: A Test of Theory. Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 256.

Модел је дуго представљао доминантну парадигму у истраживањима у области организационе психологије, упркос замеркама које се углавном односе на игнорисање социјалне димензије посла и ширег радног окружења, које су и сами аутори истакли у својим новијим радовима (Oldham & Hackman, 2010). Полазећи од наведених ограничења, развијени су различити савремени приступи дизајну посла. Један од најзначајнијих и најшире прихваћених јесте *интегративни оквир дизајна посла* (Morgeson & Campion, 2003), којим су идентификоване три кључне димензије посла: *мотивациона димензија*, која описује задатке и когнитивне карактеристике потребне за извршавање задатака, *социјална димензија* и *димензија контекста*. Модел су касније проширили и операционализовали Morgeson и Humphrey (2006, 2008) и он укључује следеће димензије:

1. **димензије посла:**
 - а) *димензија задатка* или *структурална димензија*, која описује структуру задатака из којих се посао састоји;
 - б) *когнитивна димензија* или *димензија знања*, којом се описују когнитивни захтеви које треба испунити на послу;
 - ц) *социјална димензија*, која обухвата карактеристике посла које произилазе из друштвеног окружења посла (нпр. групе којој запослени припада);
2. **димензија контекста**, која описује шире пословно окружење и укључује карактеристике као што су ергономија, физички захтеви, радни услови, опрема; и
3. **својства радника**, односно сет карактеристика, знања, вештина и способности потребних да би се обављао одређени посао.

У докторској дисертацији ће бити анализирана основна верзија модела који чине три кључне димензије посла.

2. ДИМЕНЗИЈЕ ДИЗАЈНА ПОСЛА

2.1. Структурална димензија дизајна посла

Димензија задатка описује карактеристике посла које произилазе из структуре задатака који чине тај посао, па се још назива и *структурална димензија (дизајна) посла*. Ова димензија укључује следеће карактеристике: аутономија, разноврсност задатака, значај задатака, идентитет задатака и повратна информација из посла (повратна спрега).

Аутономија може бити схваћена као „слобода коју појединац има у обављању посла“ (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007, 1333) или, према новијој концептуализацији, као степен до кога посао дозвољава слободу, независност и дискрециона права појединца у погледу избора редоследа радних активности, метода рада и одлучивања (Morgeson & Humphrey, 2006). Аутономија, према томе, има три аспекта, која се односе на (а) планирање редоследа рада, (б) избор метода рада и (ц) генерално одлучивање о послу.

Разноврсност задатака подразумева број задатака које запослени обавља на послу. Повећање разноврсности задатака значи проширење спектра активности које се у оквиру тих задатака обављају, што је слично концепту проширења посла који се примењује у циљу смањења специјализације у организацији. Поред тога, разноврсност се односи на обављање различитих врста активности, тако да овакви послови нису монотони и сматра се да подстичу заинтересованост и ентузијазам код радника.

Значај задатака је карактеристика којом се мери степен у коме посао утиче на друге, било унутар или изван организације. Запослени који обављају послове на којима својим активностима битно утичу на физичко или психичко стање других људи, углавном перципирају своје послове као веома смислене и важне. Сваки посао је значајан у мањој или већој мери, а степен значаја се процењује на основу јачине утицаја на друге и величине (потенцијалних) консеквенци које резултати посла имају на друге. При томе, треба нагласити да значај задатака не мора увек подразумевати комплексност посла, односно посао може бити релативно једноставан, али значајан и обрнуто. На пример, радник који затеже шрафове на авиону има значајнији посао од оног који пакује пртљаг, иако је њихов ниво вештина упоредив (Hackman & Oldham, 1976). Значај задатака углавном одређује сама природа посла и не може се увек непосредно дизајнирати. Могуће је повећати релативну значајност посла додавањем већег броја задатака.

Идентитет задатака је степен у коме задаци од којих се посао састоји представљају независне целине. Појединци који обављају послове са високим идентитетом задатака могу обавити све активности које се тичу једног процеса од почетка до краја, при чему резултати могу бити лако идентификовани (Sims, 1976). Послови са високим идентитетом задатака су најчешће и комплексни зато што подразумевају да једна особа обави цео процес који, сам по себи, може бити сложен. Идентитет задатака зависи од природе посла, али се на њега може донекле утицати поделом рада. На пример, идентитет одређених задатака се може смањити дељењем једног задатка на два радна места.

Повратна информација (из посла) или *повратна спрега* се односи на степен у коме се на основу самог обављеног задатка могу јасно сагледати остварене перформансе (Hackman & Oldham, 1976). Треба јасно разграничити повратну информацију из посла и повратне информације које се добијају од других (нпр. похвала од руководиоца). Овде није реч о класичној похвали или критици, као повратној информацији, него о могућности да извршилац самостално сагледа резултате свог рада. Најчешће је то могуће када је резултат рада опипљив (нпр. готов производ) или када су јасно постављени стандарди које треба испунити, тако да извршилац може стално спроводити самоконтролу сопственог рада, упоређујући резултате са постављеним стандардима.

2.2. Когнитивна димензија дизајна посла

Когнитивна димензија дизајна посла укључује карактеристике знања, вештина и способности које су потребне појединцу да би обављао одређени посао (Morgeson & Humphrey, 2006). Најзначајније когнитивне карактеристике посла су: комплексност, обрада информација, решавање проблема, разноврсност вештина и специјализација.

Комплексност или сложеност посла, као когнитивна карактеристика, одражава степен у коме је посао вишедимензионалан и тежак за обављање (Humphrey et al., 2007). Комплексност углавном подразумева и разноврсност задатака, али не само то, већ и тежину обављања тих задатака, односно ширину спектра знања потребних за обављање посла. Комплексни послови захтевају од извршиоца да прикупља разноврсне информације како би успешно обављао посао (нпр. посао менаџера). Комплексност има своје позитивне и негативне импликације. Истраживања су показала да комплексност позитивно утиче на задовољство послом, али у одређеним случајевима може довести и до преоптерећења (Morgeson & Humphrey, 2008).

Обрада информација подразумева степен у ком посао захтева од извршиоца да прати и анализира велику количину информација. Послови са високим степеном обраде информација захтевају од извршиоца да истовремено прати велики број информација, што подразумева високу концентрацију и пажњу. Обрада информација је уско повезана са комплексношћу и произилази из ове карактеристике, али се може посматрати посебно, јер може бити реч о праћењу и обради велике количине информација, али за које није потребан широк спектар знања јер информације могу бити везане за ужи спектар проблема или струку. На пример, радници у диспечерском центру имају посао са високим степеном обраде информација, које је потребно све време пратити и процесуирати у кратком временском периоду. Ипак, овај посао има умерен степен сложености јер информације нису толико разноврсне, у поређењу са нпр. пословима стратегијског менаџмента.

Решавање проблема је карактеристика која показује у којој мери су на послу потребне идеје и јединствени начини за решавање проблема (Jackson, Wall, Martin & Davids, 1993; Morgeson & Humphrey, 2006). Послови са високим степеном решавања проблема когнитивно су захтевни јер подразумевају креативно и критичко размишљање, генерисање идеја, бављење неструктурираним проблемима, као и стално учење. Запослени на оваквим пословима се често срећу са непознатим, новим и неизвесним ситуацијама, а од њих се очекује да се баве питањима и проблемима који немају једно исправно решење или задати циљ, већ сами

осмишљавају начине да, кроз свој посао, допринесу организационим циљевима. Послови који подразумевају висок степен решавања проблема су нпр. менаџерски послови, послови у маркетингу, дизајну, архитектури итд.

Интензивно решавање проблема најчешће захтева и разноврсне вештине које се у тим процесима користе. *Разноврсност вештина* је степен у коме посао захтева употребу различитих *типова* вештина. Већина послова захтева различите типове вештина, али постоје послови где је тај распон мањи (нпр. возач) и већи (нпр. предузетник, лидер). Разноврсност вештина се разликује од разноврсности задатака, јер понекад посао може садржати велики број различитих задатака од којих се сви обављају коришћењем једне групе сличних вештина (нпр. разноврсни физички радови), док разноврсност вештина подразумева симултану употребу потпуно различитих типова вештина и способности, што често значи да особа користи различите таленте које има.

Специјализација се односи на степен у коме су за обављање посла потребна уско специјализована знања и вештине. Специјализација се, у овом контексту, разликује од разноврсности задатака јер се не односи на ширину посла, тј. обим активности, него на дубину у погледу степена стручности за извршавање посла. Разноврсност задатака се односи на број активности које се обављају, независно од њихове тежине. Послови са разноврсним задацима могу укључивати велики број различитих, али релативно једноставних и рутинских задатака за обављање (нпр. шалтерски посао у банци), док су послови са високим степеном специјализације углавном једнолични и обухватају мањи број активности, али подразумевају висок степен стручности, односно високо специјализована знања и вештине из одређене области (нпр. пилот, научник). Треба такође разликовати организациону специјализацију, као димензију структуре, од специјализације посла. Наиме, организациона специјализација произилази из поделе рада и обухвата и ширину (хоризонтална специјализација) и дубину (вертикална специјализација) послова, односно утиче на готово све структуралне и когнитивне карактеристике послова, а не само на специјализацију посла.

Когнитивне димензије посла су високо међузависне јер већина послова која има изражену једну од наведених когнитивних карактеристика, има и остале, па се такви послови могу назвати когнитивно захтевни послови.

2.3. Социјална димензија дизајна посла

Полазећи од новијих истраживања, у којима је модел карактеристика посла допуњен карактеристикама које произилазе из друштвених односа у којима се појединац налази у организацији, развијена је социјална димензија дизајна посла, која обухвата следеће карактеристике (Morgeson & Humphrey, 2006): социјална подршка, међузависност послова или задатака, интеракције изван организације, повратна информација од других.

Социјална (друштвена) подршка описује степен у коме појединац на свом послу добија различите облике подршке од других, укључујући све особе са којима се налази у различитим друштвеним односима (нпр. надређени, колеге, подређени). Социјална подршка генерално може имати следеће облике: емоционална (емпатија, љубав, поверење), инструментална (пружање ствари и услуга које су особи потребне), информациона (савети,

сугестије, информације) и евалуациона (афирмације, конструктивна критика) подршка (House, 1981). Према неким теоријама постоје и друге димензије социјалне подршке, међу којима се још истиче подршка кроз дружење или позитивну социјалну интеракцију, која се односи на могућност да се са другима проведе пријатно време. Социјална подршка на послу може обухватати све ове аспекте. Она има бројне позитивне импликације, које су доказане претходним истраживањима, као што су позитивни ставови према послу, боље перформансе, ублажавање стреса (Abu Al Rub, 2004), као и позитивне импликације на опште психичко и физичко здравље (LaRocco, House & French, 1980). Социјална подршка је везана за индивидуално радно окружење и разликује се од генералне организационе подршке, која влада у целој организацији, иако су ови нивои подршке директно међузависни.

Међузависност послова или радних задатака одражава степен повезаности или зависности између сопственог и туђих послова. Ова карактеристика има две димензија (Kiggundu, 1981):

а) иницирана међузависност – посао који појединац обавља утиче на послове других појединаца и

б) примљена међузависност – други послови и њихови исходи утичу на посао који појединац обавља, односно посао зависи од исхода других послова.

Уколико особа обавља посао са високим степеном инициране међузависности, њене колеге ће директно зависити од ње у погледу свих материјалних и нематеријалних ресурса (нпр. док не заврши одређену активност, колега не може започети свој посао; туђ посао зависи од информација које му особа пружа из свог посла итд.), док је ситуација супротна у случају примљене међузависности.

Иако оба типа међузависности имају мотивациони потенцијал, а често се и не раздвајају у истраживањима, иницирана међузависност се сматра јачим мотиватором због тога што директно утиче на повећање одговорности за сопствени учинак, имајући у виду да од тога зависи још нечији рад (Doerr, Freed, Mitchell, Schriesheim & Zhou, 2004). Међутим, примљена међузависност понекад може повећати и иницирану међузависност. Уколико се запослени често обраћа својим колегама за информације, савете, подршку или неке материјалне ресурсе, постоји шанса да ће други бити подстакнути да се исто тако ослоне на ту особу у обављању свог посла (Taggar & Haines III, 2006). Због тога се ова два типа међузависности ретко раздвајају и углавном посматрају као јединствен концепт међузависности послова или задатака. У контексту управљања знањем, као важног фактора успеха савремених предузећа, међузависност представља значајну карактеристику послова, која олакшава размену знања.

Интеракције изван организације се односе на захтеве посла за интеракцијама са људима (нпр. добављачима или купцима) који нису чланови исте организације (Morgeson & Humphrey, 2006). Овакви послови су чести у новим формама организационог дизајна које су базиране на умрежавању, као што је нпр. платформска организација укључена у платформски екосистем. У овим организацијама, границе су флуидне, а интеракције са широком мрежом стејкхолдера представљају базу за дељење знања и других ресурса. Интеракције могу бити личне или подржане комуникационом технологијом.

Повратна информација од других (енгл. *feedback from others*) односи се на степен у коме појединац добија информације о свом учинку од надређеног, колега, купаца/клијената и

других особа са којима комуницира приликом обављања посла. Иако су се *Hackman* и *Oldham* (1976) у свом моделу карактеристика посла фокусирали само на повратну информацију из посла, истраживања су касније показала да *feedback* који људи добијају од других може имати снажан мотивациони потенцијал. Постоје различити аспекти о којима треба водити рачуна приликом одлучивања о повратним информацијама. Пре свега, постоје различите врсте повратних информација, а најчешће се користе повратне информације о оствареним резултатима (енгл. *outcome feedback*) и о начину обављања посла (енг. *process feedback*). Поред тога, постоје различити нивои пружања повратних информација, као што су индивидуални и тимски. Затим, постоје различити извори повратне информације, нпр. надређени и колеге. На крају, сврха повратне информације може бити искључиво евалуација или подстицање појединачца за развој и напредовање (Geister, Konradt & Hertel, 2006).

Структурирано пружање повратних информација о начину рада је посебно значајно у виртуелним тимовима, услед недостатка личног контакта. Један од начина за организовање овог аспекта посла је онлајн систем повратне информације (енгл. *online feedback system – OFC*), који омогућава члановима слање и примање повратних информација у вези са мотивацијом, аспектима који се тичу задатака и аспеката који су повезани са међусобним односима (Geister et al., 2006).

3. САВРЕМЕНИ ПРИСТУПИ ДИЗАЈНУ ПОСЛА У ДИГИТАЛНОМ ОКРУЖЕЊУ

Проучавање дизајна посла у дигиталној ери постаје све значајније, обзиром да нова технологија пружа бројне могућности за редизајн традиционалних послова у циљу повећања ефикасности и ефективности радника. Значајне промене у пословном окружењу, које се, поред технолошке револуције, односе на глобализацију, растући значај услужног над производним сектором, развој економије знања и друго, доводе у питање постојећа сазнања о дизајну посла (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010). Природа посла и радних места се мења, због чега се појављује низ нових питања о карактеристикама, начинима организовања и ефектима посла.

Такође, усвајање идеја које потичу из позитивне психологије, која наглашава значај индивидуалног и друштвеног благостања, постаје све заступљеније у истраживањима дизајна посла. Све више пажње се посвећује истраживању начина за дизајнирање послова који ће омогућити истовремено унапређење перформанси и задовољства појединачца, односно послова који подижу степен ангажованости (ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans, 2012), па се у литератури све чешће може читати о „новим начинима организовања посла“, „флексибилном раду“ „радном месту будућности“ и слично.

3.1. Промене у структури послова

Дигитализација и четврта индустријска револуција доводе до вишеструких промена и отварају нова питања за науку и праксу дизајна посла. Услед аутоматизације многих пословних процеса, за неким традиционалним радним местима престаје да постоји потреба,

а неке људске послове преузимају роботи. Највећи ризик од гашења имају радна места на којима се обављају рутинске активности (нпр. у производњи или транспорту), али и одређени послови који подразумевају логичко размишљање и решавање структурираних проблема. Примена вештачке интелигенције доводи до комбиновања запослених са роботима, који чине део радне снаге и чија цена рада је значајно јефитинија од људске, а према Извештају Светског економског форума из 2018. године, могуће је да до 2025. године у свету половину послова које су раније обављали људи почну обављати роботи (World Economic Forum, 2018). Консултантска компанија *McKinsey and Company* процењује да се ипак ради о 50% активности (не послова) које ће преузети роботи, док се до 2030. године може очекивати да ће око 30% запослених (800 милиона) бити замењено роботима (McKinsey Global Institute Analysis, 2018).

С друге стране, расте тражња за пословима који захтевају *soft* вештине, као што су емоционалне или социјалне вештине, као и техничко-технолошка знања и вештине, а долази и до развоја нових професија, од којих су неке постојале и раније, али су знатно измењене, првенствено у погледу комплексности задатака. Примери професија које добијају све већи значај у дигиталном окружењу су: аналитичар за рад са технологијом великих података, специјалиста за вештачку интелигенцију и машинско учење, стручњак за аутоматизацију процеса, аналитичар сигурности информација, системски анализичар, мрежни дизајнер, дизајнер интеракције између људи и машина, стручњак за друштвене мреже и многе друге. Многа предузећа развијају и важне извршне позиције, као што су „директор дигиталних операција (енгл. *CDO – chief digital officer*) или директор за управљање информацијама (енгл. *CIO – chief information officer*)“ (Стојановић-Алексић & Бошковић, 2020, 211). Развој нових извршних позиција омогућава повезивање стратегије и захтева за подацима са применом технологије, интегрисање и усмеравање токова података који се одвијају у различитим деловима организације, као и обезбеђење координације (Ибид, 2020). Менаџмент у области рада са подацима усмерава све ове послове ка остварењу организационих циљева, омогућавајући стварање вредности (Galbraith, 2014).

Однос послова који се гасе и који настају у дигиталној ери и даље се процењује, а једна студија из 2011. године је показала да је у претходних 15 година у Француској, због употребе интернета, нестало 500.000 послова, али се појавило 1,2 милиона других, што значи да је на једно затворено радно место отворено 2,4 нових (McKinsey and Company, 2011). Према проценама Светског економског форума, до 2022. године ће бити више новонасталих послова, који олакшавају балансирање између људи, машина и алгоритама (World Economic Forum, 2018). Све ове процене треба узети са опрезом, зато што су истраживања спроведена на мањим узорцима, али могу послужити као оквирни индикатори за припремање редизајна послова у будућности. Примери нових, стабилних и угрожених послова или радних улога у предузећима су приказани у Табели 2.

Табела 2. Примери нових, стабилних и сувишних послова у дигиталној ери

Стабилни послови	Нови послови	Сувишни послови
<p>менаџери, директори, генерални и оперативни менаџери*, програмери и аналитичари софтвера и апликација*, аналитичари и научници у области података*, стручњаци за маркетинг и продају*, запослени у продаји, великопродаји и производњи техничких и научних производа/услуга, специјалисти за људске ресурсе, саветници за финансије и инвестиције, стручњаци за базе података и мреже, специјалисти за ланце снабдевања и логистику, специјалисти за менаџмент ризицом, аналитичари за безбедност информација*, аналитичари у области организације и менаџмента, електро-инжењери, специјалисти за организациони развој/дизајн, оператери фабрика за прераду хемијских производа, наставници, запослени у области поштовања закона, инжењери за енергетику и нафту, специјалисти и инжењери роботике, оператори постројења за прераду нафте и природног гаса</p>	<p>аналитичари и научници у области података*, специјалисти за вештачку интелигенцију и машинско учење, генерални и оперативни менаџери*, стручњаци за велике податке, стручњаци за дигиталну трансформацију, стручњаци за маркетинг и продају*, стручњаци за нове технологије, специјалисти за организациони развој/дизајн*, програмери и аналитичари софтвера и апликација*, стручњаци за ИТ услуге, стручњаци за аутоматизацију процеса, стручњаци за иновације, аналитичари за безбедност информација*, стручњаци за е-трговину и друштвене мреже, дизајнери корисничког искуства и интеракције људи-машине, стручњаци за обуку и развој, инжењери и специјалисти роботике, стручњаци за људе и културу, рад са клијентима*, програмери услуга и решења, стручњаци за дигитални маркетинг и стратегију</p>	<p>службеници за унос података, службеници у рачуноводству, библиотекама и платне спискове, административни и извршни секретари, монтажни и фабрички радници, рад са клијентима*, менаџери за пословне услуге и администрацију, рачуновође и ревизори, службеници за евидентирање материјала и складиштење залиха, генерални и оперативни менаџери*, поштански службеници, финансијски аналитичари, касири и продавци карата, механчари и мајстори за поправку машина, телемаркетари, уграђивачи и сервисери за електронику и телекомуникације, благајници и слични банкарски радници, возачи, агенти и брокери за продају и куповину, продавци од-врата-до-врата, разосачи новина и слично, службеници за статистику, финансије и осигурање, правници</p>
<p><i>*Неки послови се понављају у више колона, што може значити да њихова тражња варира у зависности од привредне гране.</i></p>		

Извор: World Economics Forum (2018). Future of Jobs Report 2018.
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, 10.06.2020.g.)

За разлику од многих других изазова са којима се истраживачи у разним областима суочавају, везаних нпр. за нове методе истраживања, промене у проучавању дизајна посла настају, између осталог, као резултат промена самог феномена посла (Oldham & Hackman 2010). Раније су послови углавном били добро дефинисани, релативно независни и непроменљиви. Иако такви послови и даље постоје, за већину радника концепт посла углавном подразумева више испреплетаних радних улога, које се могу мењати у зависности од потреба и ситуације. Људи могу обављати више улога истовремено, радити у више тимова или се премештати са једног радног места на друго. Структуриран, стабилан и добро дефинисан опис посла у овим ситуацијама постаје ограничење, тако да описи послова и границе одговорности постају релативно флуидни. Све ове промене настају као резултат промена у организационом дизајну, односно напуштања хијерархијских модела и тежње ка равнању организације, усвајању органских карактеристика и постизању агилности.

3.2. Флексибилност као карактеристика савремених послова

Важна карактеристика тзв. „радног места будућности” јесте флексибилност, која прожима све карактеристике дизајна посла, а нарочито аутономију. Емпиријска истраживања спроведена на узорку младих људи показују да су будући запослени склонији да бирају радна места која им омогућавају да обављају посао када и где желе, уместо уобичајеног радног времена „од девет до пет”. Пружање могућности запосленима да самостално обликују своје радно време и место не значи да циљеви организације не треба да буду остварени на време. Напротив, дизајн посла у будућности би требало да буде усмерен ка већем степену укључивања запослених у развој организационих циљева, а самим тим и посебних циљева на нивоу департмана и радних места, што би требало да допринесе развоју осећаја корисности и посвећености. Више студија је показало људи који учествују у развоју и имплементацији одређених иницијатива и одлука (нпр. планирање организационих промена), касније имају виши степен мотивације да те одлуке реализују (Erwin & Garman, 2010). У зависности од нивоа флексибилности радног места, појављују се различити модалитети рада, као што су (прилагођено и допуњено према Meister & Mulcahy, 2017):

1. **Запослени у канцеларији** – Запослени сваког дана остварују лични контакт са колегама и физички су присутни на радном месту. Овај модалитет рада подразумева најнижи степен флексибилности у погледу управљања временом и местом рада. Ипак, некада природа посла захтева рад у канцеларији, што не значи да ова радна места морају нужно бити заснована на традиционалним, бирократским карактеристикама дизајна посла, већ напротив, у овом случају је потребно посветити више пажње развоју аутономије запослених, могућности за самоорганизацију на радном месту, тимско повезивање и интеграцију.

2. **Клупски рад**, који подразумева да запослени долази у канцеларију највише три пута недељно, док у осталим случајевима може радити на другим локацијама, као што је кућа, канцеларије клијената, теренски рад. Углавном се ради о разноврсним пословима, као што су менаџерски послови, преговарање, консалтинг, продаја и други.

3. **„Лутајући” запослени**, који су скоро увек ван канцеларије, најчешће на састанцима са клијентима и различитим локацијама које могу сами бирати, али у складу са захтевима посла

и испуњавањем задатака и циљева. Овакви послови су чести у продаји, маркетингу, логистици.

4. Рад на даљину – Овде није реч о хонорарном, индивидуалном раду екстерних сарадника, већ о запосленима у организацији који свој посао могу обављати са било које локације, коришћењем ИКТ. Запослени обављају задатке физички дислоцирани од компаније, било да је у питању њихова кућа, други простор који изабере или који посао сам по себи захтева (нпр. у аутомобилу, као што је случај са запосленима у компанији Убер). Запослени врло ретко или никада не посећује компанију, а у неким случајевима чак ни компанија нема канцеларије, већ се сав посао одвија виртуелно. Овакви послови су чести у дигиталном пословном окружењу, као што су компаније које развијају дигиталну технологију или оне које свој пословни модел у потпуности базирају на дигиталним технологијама (нпр. интернет продаја). Уколико се посао обавља на даљину уз помоћ ИКТ, онда се ова радна места још називају и виртуелна радна места.

5. Независни, хонорарни послови или тзв. фриленс (енгл. *freelance*) радници, које организација ангажује за обављање различитих послова, а најчешће послова стручњака који се могу обављати ван организације (нпр. преводиоци, рачуновође, ИТ стручњаци, стручњаци за друштвене мреже, писци текстова за сајтове и још много тога). Они су независни и дизајн њихових послова зависи од захтева и циљева посла, али имају висок степен аутономије у погледу метода и времена рада.

Други примери флексибилних радних аранжмана су: флексибилно радно време (запослени бирају када почињу и завршавају рад), скраћено радно време, компримована радна недеља (нпр. радници бирају да четири дана раде дуже, а да петог дана не раде) и слично, у зависности од индивидуалних потреба (Timms, Brough, O'Driscoll, Kalliath, Siu, Sit, Lo, 2015).

Значај флексибилности посла се огледа у томе што овакве иницијативе могу донети компанијама велике уштеде¹³. У погледу уштеда се посебно истиче рад на даљину, јер подразумева смањење или елимисање канцеларија, чиме се одмах смањују одређене врсте трошкова (нпр. закуп и други фиксни трошкови). Поред тога, неколико студија спроведених у америчким компанијама, показало је значајан раст продуктивности као резултат увођења виртуелних радних места, а компанија *Hewlett-Packard* дуплирала је приход по продавцу након премештања продаваца на виртуелна радна места (Cascio, 2002, 207). Флексибилни радни аранжмани позитивно утичу и на задовољство послом, задржавање запослених и смањење одсуствовања, а тиме индиректно и на перформансе (de Menezes & Kelliher, 2011).

С друге стране, флексибилни радни аранжмани имају и потенцијалне недостатке. Физичка дистанца понекад може довести до ефекта изолованости, односно психичког удаљавања запослених од посла и организације, што може смањити осећај припадности, поверења и одговорности за резултате. Осећај изолованости може „смањити ефективност јер је свим

¹³ Према подацима из 2013. године, заснованим на примеру компаније *American Express*, флексибилна радна места могу донети уштеде чак и до 10-15 милиона долара годишње (www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/04/01/flexible-workspaces-another-workplace-perk-or-a-musthave-to-attract-top-talent/#55bd9d304382, 22.05.2019.г.).

људима потребан одређени социјални контакт” (Cascio, 2002, 209). Због смањеног нивоа комуникације, може бити угрожен и процес размене знања, који представља једну од кључних фаза управљања знањем и есенцијалну претпоставку успеха у економији знања. Поред тога, радници могу искусити проблеме у самосталној организацији посла, услед недостатака административне и техничке подршке коју би могли да добију у физички интегрисаној организацији. Многим људима тешко да разграниче пословне обавезе у односу на личне и породичне, што угрожава ефикасност рада од куће, као и баланс посла и живота. Са оваквим проблемима су се многи радници сусрели у току глобалне пандемије вируса *Covid-19*, 2020. године, када је већина послова, за које је то било могуће, премештена у виртуелни простор у циљу заштите од преношења болести физичким контактом.

Како би се донекле надоместила физичка удаљеност, потребно је одржавати сталну комуникацију са руководиоцима и колегама и обезбедити потребну подршку овим радницима. Заправо, кључну улогу у минимизирању негативних ефеката нових типова дизајна посла, заснованих на флексибилности и мањем или већем степену физичке дистанце, има *социјална димензија посла*. Резултати истраживања показују да, у савременим условима, послови који подстичу социјалне интеракције утичу и на повећање индивидуалних перформанси (Parker, 2014).

3.3. Обликовање радног места будућности

Савремене компаније улажу много труда у креирање „идеалног места за рад”, тако што обезбеђују разне погодности својим запосленима, као што су ресторани, теретане, масаже и слични начини унапређења физичког простора за рад, који значајно утиче на мотивацију и продуктивност. С друге стране, менаџмент често занемарује значај осталих фактора из самог посла који утичу на запослене. Потребно је радити на развоју свих димензија дизајна посла, како би се унапредиле психо-социолошке импликације на запослене, које утичу на њихове резултате. Искуство на послу зависи од емоционалних, интелектуалних, технолошких и културалних фактора или аспеката посла (Meister & Mulcahy, 2017):

- *Емоционални аспекти* се односе на креирање сврхе и смислености посла, кроз све три димензије дизајна посла, као и прилагођавања посла индивидуалним очекивањима, обликованим разним варијаблама попут карактеристика личности, знања, вештина, порекла, пола итд. Значај усклађености између индивидуалних карактеристика, знања и вештина, с једне стране, и захтева посла, са друге, концептуализован је као склад личност-посао (енгл. *person-job fit*) (Edwards, 1991), у оквиру шире теорије склада између личности и окружења (енгл. *person-environment fit*). Истраживања су показала да перцепција оваквог склада од стране запосленог позитивно утиче на перформансе и став према послу (Caldwell & O’Reilly, 1990). Иако се у пракси о томе више води рачуна приликом регрутовања и селекције, као и других активности управљања људским ресурсима, у циљу проналажења особе чије карактеристике одговарају послу, потребно је посматрати исти проблем и из перспективе дизајна посла, кроз обликовање посла према индивидуалним потребама.

- *Интелектуални фактори* се односе на подстицање учења и личног развоја, што се може остварити кроз обликовање више карактеристика посла, као што су аутономија и све когнитивне карактеристике. Последњих деценија расте значај активности и задатака који

захтевају високо специјализована знања, креативност и интензиван рад на решавању сложених проблема.

- *Технолошки фактори* подразумевају прилагођавање посла захтевима индустрије 4.0 и имплементацију савремених ИКТ у свим сегментима посла, где је то оправдано и корисно. Послови се све више ослањају на коришћење дигиталних алата и метода рада, па се и когнитивне карактеристике посла томе морају прилагодити. Многи послови или улоге не само да захтевају дигиталне вештине, већ су потпуности дигитализовани, односно подразумевају обављање свих задатака на рачунарима. У тим ситуацијама, социјална димензија посла има врло битну улогу у одржавању повезаности људи и организације.

- *Културални аспект* одсликава шири контекст, који произилази из организационе и/или тимске културе и није уско везан за радно место, па се не може непосредно обликовати дизајном посла, али се мора размотрити као фактор обликовања посла. Култура има посебно значајну улогу у новим формама организационог дизајна, као одличан механизам интеграције и координације, који замењује традиционалну контролу засновану на хијерархији или стандардизацији. Јака култура обезбеђује чврст ослонац и пружа смернице у погледу преферираног организационог понашања.

Дакле, када су у питању карактеристике послова у 21. веку, приметни су следећи трендови (Fried, Levi & Laurence, 2008):

- Долази до померање фокуса са разноврсности вештина ка дизајнирању послова који подстичу стално учење и развој нових вештина;
- Јавља се висок ниво идентитета задатака на рутинским пословима, а низак ниво идентитета задатака који захтевају виши ниво знања, јер су њихови исходи често неизвесни, зависе од експериментисања и захтевају предузимање ризика како би се оствари успех;
- Рад на даљину може потенцијално смањити перцепцију значајног утицаја посла на друге људе;
- Аутономија има више димензија (шта радити, како радити, када радити, одакле радити итд.) и потребно је испитати ефекте ових различитих димензија;
- Постоји потреба за балансираним комуницирањем повратних информација, јер превише информација може довести до когнитивног преоптерећења и стреса;
- Растући значај когнитивне димензије посла у мотивисању запослених за развој иновација и стално учење;
- Растући значај социјалне димензије посла, која може допринети смањењу осећаја изолованости који је изражен код рада на даљину због недостатка непосредне комуникације и друштвеног контакта;

- Ефективан дизајн посла много зависи од контекста, а пре свега од карактеристика организације или привредне гране;
- Дизајн индивидуалних послова све више зависи од тимског дизајна, јер се савремени тимови углавном базирају на самосталности, високом степену међузависности радних задатака, сарадњи, размени знања, па је тешко независно од тима дизајнирати индивидуалне послове;
- Расте улога модераторских варијабли у односу између дизајна посла и индивидуалних исхода (нпр. култура, диверзитет, физичко окружење, психолошки фактори).

Још један тренд који се истиче у новијим истраживањима дизајна посла јесте „кројење посла по мери“ од стране самог извршиоца (енгл. *job crafting, job craftsmanship*) (нпр. Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Black & Ashford, 1995). Овај концепт у домаћој литератури још увек није довољно обрађен, делимично и услед тешкоћа у доследном преводу енглеског термина „*craft*“ који у буквалном преводу значи занат. Појам се користио и раније да опише раднике који се баве мануелним пословима, углавном на најнижим нивоима у организацији. У савременом смислу, појам се користи метафорички и односи се на пословну праксу која полази од идеје да иницијатива менаџмента није увек неопходна и да појединац има могућност да самостално (ре)дизајнира свој посао. Особа има потпуну самосталност и аутономију да, као одговоран и посвећен члан организације, свој посао усмери као остваривању организационих циљева на адекватан начин. Запослени може редефинисати границе свог посла, преузимајући више задатака или смањујући обим посла, бирати начин обављања активности, примењивати или развијати нове методе рада, одлучивати о степену интеракције са другима и на разне друге начине прилагођавати посао и себи и потребама организације.

Имајући у виду промене у структури послова које су претходно описане, као и чињеницу да нови послови за којима расте тражња углавном подразумевају веома висок ниво компетенција, односно реч је о пословима стручњака, сматра се да су овакви радници најспособнији и најспремнији да свој посао самостално дизајнирају, као и да ће се у том случају учврстити њихова сатисфакција и ангажованост. Послове који подразумевају висок ниво знања и стручности углавном обављају високо образовани појединци, који су проактивни и амбициозни. Међутим, да би се концепт применио, појединци морају имати развијене способности самоорганизовања и самоконтроле.

Треба имати у виду да се позитивне и негативне импликације самосталног дизајнирања послова још увек испитују, а бројна питања су и даље отворена. На пример, нејасно је да ли се бенефити јављају као последица саме кастомизације послова или као резултат чињенице да се на тај начин запослени укључују у процесе одлучивања (Oldham & Hackman, 2010). Такође, имајући у виду да се *crafting* не може применити на сваки посао, поставља се питање како ће се селективна примена одразити на остале чланове организације и на међуљудске односе. Осим тога, пружањем потпуне аутономије може настати проблем опортунистичког

понашања радника који потенцијално могу злоупотребити своја права и деловати супротно интересима организације. Ова и многа друга питања остају предмет будућих истраживања.

3.4. Редизајн посла у функцији редизајна организације у дигиталној ери

Важна промена у савременим истраживањима дизајна посла тиче се холистичког приступа организацији и анализе контекстуалних фактора дизајна посла. Имајући у виду промене у организационом дизајну које настају у циљу прилагођавања дигиталној економији, веза између дизајна посла и организационог дизајна постаје све значајнија у новијим истраживањима. Истраживачи у области дизајна посла често посматрају овај процес сувише уско, занемарујући шири, организациони контекст. Полазећи од системске перспективе у анализи и истраживању организационог дизајна, дизајн посла мора бити интегрисан и адекватно уклопљен у организациони контекст. Неки типови дизајна посла ће, према томе, бити погоднији у одређеним контекстима него у другим (Oldham & Hackman, 2010) и потребно је прецизно идентификовати које макроорганизационе карактеристике и на који начин (подстицајно или ограничавајуће) оне утичу на дизајн послова (Morgeson, Dierdorff, & Hmurovic, 2010).

Дизајн посла доприноси стратегијској и организационој агилности. Послови који се уклапају у оквир организационе агилности обављају се уз минимум застоја и грешака, при чему се било која промена у захтевима посла (нпр. нови задаци) може релативно брзо интегрисати у постојећи оквир. Иако је дискутабилно да ли се може говорити о агилним пословима, у новијој литератури се пише о развоју агилне радне снаге, односно људи који имају неопходне способности за брзо прилагођавање новим околностима. Дизајн послова може допринети развоју агилне радне снаге. Проширивањем посла, односно додавањем већег броја активности, повећавају се могућности за лични развој и флексибилност. Обогаћивањем посла, иде се корак даље и повећава се разноврсност вештина, аутономија, значај задатака и повратне информације. Поред тога, обогаћени послови омогућавају формирање самосталних тимова (енгл. *self-managed teams*) који су одговорни за целокупне процесе (нпр. контрола квалитета, одржавање) или производе/услуге и самостално доносе одлуке о организацији посла (Sumukadas & Sawhney, 2004). У овим тимовима је сваки појединац ангажован на свим активностима од планирања до контроле сопственог посла, при чему постоји интензивна комуникација и сарадња између запослених, што води синергији. Осим што оваква пракса доприноси развоју агилне радне снаге, људи који раде у само-руководећим тимовима углавном имају боље ставове према послу и већу продуктивност (Cotton, 1993). Промене у дизајну посла у дигиталној ери морају бити праћене променама у опису посла, спецификацији извршилаца, регрутовању и селекцији кандидата, при чему дигиталне вештине (нпр. дигитална писменост) имају растући значај.

Растућа комплексност окружења захтева послове који имају дуални фокус, односно омогућавају остварење двоструких циљева, као што су: ефикасност и иновације, сигурност и продуктивност, експлоатација и истраживање (Parker, 2014, 680). Као резултат, јављају се различите комбинације послова које обезбеђују добре резултате у различитим контекстима.

Један од приступа организационој амбидекстралности сугерише да се она може остварити разграничавањем организационих делова (јединица) које ће бити задужене за експлоатацију

од оних које ће бити посвећене истраживању. Ове различите јединице се дизајнирају у складу са стратегијом којој теже, па се и послови у њима прилагођавају на исти начин. Послови који омогућавају експлоатацију могу имати одређена својства карактеристична за механички дизајн, као што је релативно нижа аутономија и одређени степен контроле од стране непосредног руководиоца, као и висока специјализација. Послови усмерени ка развоју иновативности су обично когнитивно захтевнији и требало би да имају висок степен аутономије јер се сматра да ова карактеристика има позитивне ефекте на флексибилност и креативност (Lanaј, Hollenbeck, Pgen, Barnes & Harmon, 2013).

Према другом, савременијем приступу, амбидекстралост се може остварити и креирањем одговарајућег контекста у целој организацији без раздвајања фокуса различитих организационих јединица. У том случају, карактеристике свих послова би требало да подстичу учење и развој, креативност и проактивност. Сматра се да послови који обезбеђују овакве исходе имају следећа својства: аутономија, разноврсност задатака, идентитет задатака, значај задатака, когнитивни изазови, повратне информације и подршка (Parker, 2014, 681).

Исто тако важан фокус дизајнирања савремених послова јесу њихове импликације на здравље извршилаца. Здравље се према дефиницији Светске здравствене организације састоји из физичког, менталног и социјалног благостања (Grad, 2002). Дизајн посла може утицати на све три наведене компоненте, а посебно је битно проценити ефекте нових, обогаћених послова, који подразумевају веће когнитивне захтеве и изванредан степен социјалне дистанце на различите показале менталног, физичког и социјалног здравља. Функција здравља и безбедности на раду, која је традиционално била оријентисана углавном на активне показатеље првенствено физичког аспекта здравља, заузима шире усмерење ка проблемима као што су процена и контрола оптималног обима посла, стреса, баланса посла и живота, степена социјалних интеракција.

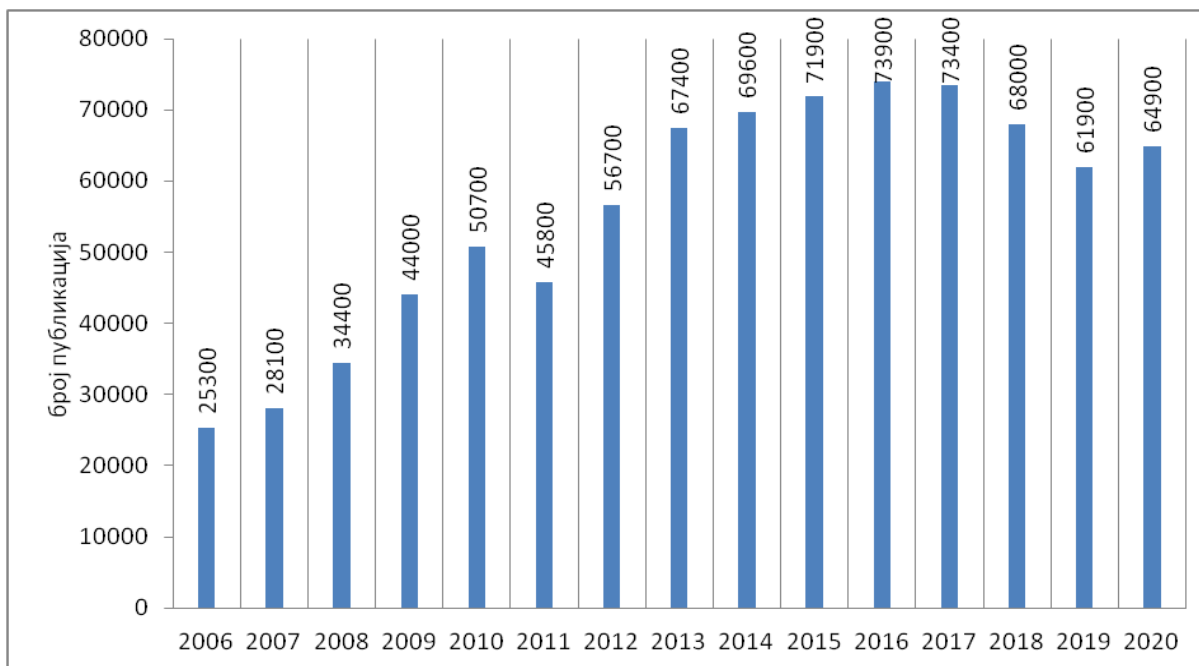
III ДЕО

АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

1. ДЕФИНИСАЊЕ КОНЦЕПТА АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

У последње две деценије, много пажње је посвећено концепту ангажованости запослених, о чему се дискутовало у пракси великих корпорација и консултантских фирми, можда и више него у академској литератури (Saks, 2006). Међутим, постоји висок ниво сагласности између науке и праксе око чињенице да су запослени који су ангажовани на свом послу, истовремено приврженији организацији и на тај начин доприносе конкурентској предности, својом високом продуктивношћу и ефикасношћу (нпр. Truss et al., 2013; Robertson, Birch & Cooper, 2012; Bakker & Demerouti, 2008; Vance, 2006). Организације се све више фокусирају повећање нивоа ангажованости, јер то значи да запослени свакодневно долазе на посао са осећајем сврхе, сматрајући да раде нешто смислено за себе и компанију, а одлазе са осећајем испуњености и то се рефлектује у већој продуктивности и вишем нивоу задовољства, како запослених, тако и купаца или крајњих корисника. Поред користи за компанију, истраживања су показала да се људи који су ангажовани на свом послу генерално осећају боље и воде квалитетнији и здравији живот од оних који нису ангажовани (Meister & Mulcahy, 2016). Охрабрујуће је знати да се последњих година нивои ангажованости у многим организацијама повећавају, што је највероватније последица већег интересовања за ову област, како у науци, тако и у пракси. Ипак, проналажење нових начина да се побољша однос запослених према послу у савременим организацијама представља изазовно подручје истраживања.

Појава и развој концепта ангажованости у научној литератури детаљно је документован као што је приказано на графикону (Слика 8) који приказује број публикација у току 15 година за које су подаци доступни у целости, односно у периоду од 2006. до 2020. године. Истраживања су била најинтензивнија у периоду 2014-2017. године, када су објављене и неке од најзначајнијих књига, монографија и уџбеника из ове области. Након тога је уследио благ релативни пад броја објављених радова, али се увидом у апсолутни број публикација по годинама може приметити да је феномен и даље врло актуелан.



Слика 8. Број публикација које у наслову имају фразу „ангажованост запослених“ (енгл. *employees engagement*)

Извор: *Google Scholar* (март, 2021. год.)

Сврха овог дела докторске дисертације биће да објасни концепт ангажованости запослених кроз разматрање различитих дефиниција, теоријских приступа, као и главних фактора и исхода.

1.1. Појам и перспективе ангажованости запослених

Појмови „ангажованост/ангажовање запослених“ (енгл. *employees' engagement, employee engagement*) или „радна ангажованост“ (енгл. *job engagement, work engagement*) често се употребљавају наизменично, али је у овој докторској дисертацији коришћен термин „ангажованост запослених“, јер је овај појам довољно широк да обухвати укупни лични ниво ангажованости појединца у организацији, чак и уколико обавља више послова или улога. Аутор *Saks* (2006) је још дефинисао и појам организационе ангажованости, али овај концепт није широко прихваћен у литератури и пракси.

Ангажованост је релативно нов појам, нарочито у домаћој литератури, и није сасвим јасно када је први пут коришћен у том смислу, али обично се дефиниција коју је предложио *William A. Kahn* наводи као прва и гласи: радна ангажованост представља „истовремено укључивање и испољавање личности (енгл. *preffered self*) приликом рада и понашања на послу, које промовише повезаност са послом и другима, личну присутност (физичку, когнитивну и емоционалну) и активно остваривање перформанси“ (Kahn, 1990, 700). Аутор види ангажованост као потпуно уношење себе, физички, когнитивно и емоционално, у посао или радну улогу. Особа успоставља неку врсту симбиотске везе са послом који ради и то је чини срећном. Оно што је специфично јесте да је *W. A. Kahn* описује ангажованост као

тренутно стање, које може бити промењено дејством различитих фактора, за разлику од других аутора који третирају ангажованост као релативно стабилно индивидуално стање (Macey & Schneider, 2008). Касније су истраживачи предложили дефиниције које потичу из различитих перспектива посматрања ангажовања запослених (Табела 3).

Табела 3. Дефиниције и перспективе посматрања ангажованости запослених

Аутори	Дефиниције	Перспективе
<i>Kahn</i> (1990)	Везивање за организациону улогу; Током ангажовања људи се уносе физички, когнитивно и емотивно у обављање посла и извођење улога.	Више-димензионални концепт
<i>May, Gilson & Harter</i> (2004)	Како се чланови организације посвећују раду, укључујући не само когнитивну, већ и флексибилну примену емоција и понашања	
<i>Wellins & Concelman</i> (2005)	Мешавина посвећености, оданости, продуктивности и власништва	
<i>Saks</i> (2006)	Комбинација знања, емоција и понашања везаних за перформансе појединца	
<i>Cha</i> (2007)	Активно учешће запослених у раду и стање пуне физиологије, спознаје и осећаја који прате радни ангажман, укључујући три димензије: радни ангажман, организационо препознавање и осећај радне вредности	
<i>Bakker</i> (2011)	Позитивно, веома пробуђено емоционално стање с две карактеристике: енергијом и укљученошћу	
<i>Macey & Schneider</i> (2008)	Широко распрострањени појам који садржи различите врсте ангажовања (ангажованост особина, психолошко стање ангажованости, бихевиорална ангажованост)	
<i>Soane et al.</i> (2012)	Фокус је на радној улози, активирању и позитивном афекту	
<i>Xu et al.</i> (2013)	Организациони идентитет запослених, радни став, ментално стање, ефикасност одговорности	
<i>Xiao & Duan</i> (2014)	Иницијатива запослених, лојалност, ефективност, препознатљивост и посвећеност	
<i>Schaufeli et al.</i> (2002)	Позитивно, испуњавајуће стање ума везано за посао које карактерише енергија, посвећеност и апсорпција	Позитивно стање ума
<i>Harter, Schmidt & Hayes</i> (2002)	Укљученост и задовољство појединца, као и ентузијазам за рад	
<i>Zeng & Han</i> (2005)	Дуготрајно, позитивно емоционално и мотивационо стање буђења у свом послу, спремност да се у сваком тренутку буде посвећен послу, праћена угодним, охрабрујућим искуствима током рада.	
<i>Hewitt Consulting</i> (2001)	Колико су запослени спремни да остану у компанији и напорно раде за компанију, укључујући три елемента: рећи, остати и трудити се	Перспектива пословних

<i>Towers Consulting</i> (2001)	Степен спремности и способности запослених да помогну предузећима у успеху, укључујући рационално и сензуално ангажовање	резултата / Посвећена воља
<i>Xie</i> (2006)	Осећај професионалне одговорности, укључујући напоран рад, посвећеност компанији, лојалност шефу и самопоуздање	
<i>Robinson et al.</i> (2012)	Позитиван став запосленог према организацији и њеним вредностима. Ангажирани запослени свестан је пословног контекста и сарађује са колегама на побољшању перформанси у оквиру посла у корист организације	
<i>Maslach, Schaufeli & Leiter</i> (2001)	Супротност трима карактеристикама изгарања: енергији, укључености и ефикасности	Ангажованост као супротност изгарању
<i>Schaufeli & Bakker</i> (2004)	Супротност двама карактеристикама изгарања: енергија и посвећеност	
<i>González-Romá et al.</i> (2006)	Супротност цинизму изгарања: посвећеност	
<i>Demerouti et al.</i> (2010)	Независно од изгарања: енергија	

Извор: Прилагођено према Sun, L. & Bunchapattanasakda, C. (2019). *Employee Engagement: A Literature Review. International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 66-68.

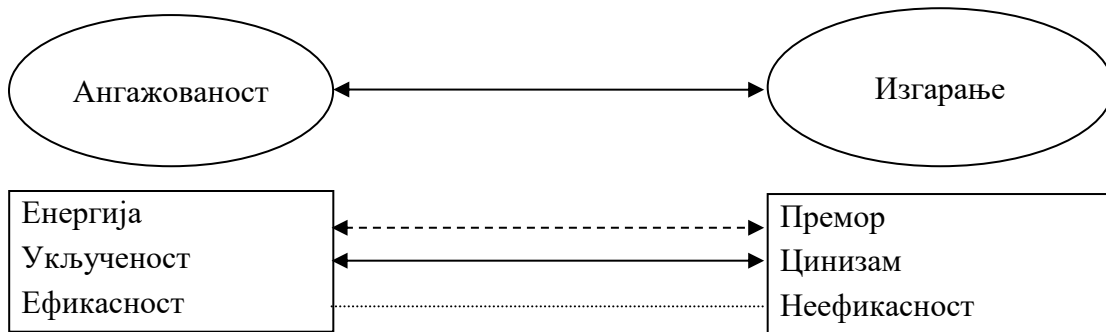
Већина дефиниција виде ангажованост као *вишедимензионалну конструкцију*, која представља комбинацију различитих психолошких и бихевиоралних димензија. Метафорички, ангажованост значи да запослени улажу свој рад, памет и емоције¹⁴ (Ashforth & Humphrey, 1995, 110) у остварење организационих циљева. Неке од широко прихваћених дефиниција објашњавају ангажованост као мотивациону конструкцију или позитивно стање ума, везано за посао и организацију. Међу најчешће цитираним је дефиниција, која истиче три компоненте ангажованости: енергија, посвећеност и апсорпција (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, 74). Енергија или енергичност (енгл. *vigor*) се односи на високу менталну отпорност током рада, спремност да се улаже напор у обављање посла, као и упорност, чак и при тешкоћама. Посвећеност или преданост (енгл. *dedication*) карактерише осећај значајности, ентузијазма, инспирације, поноса и изазова приликом обављања посла у организацији. Апсорпција (енг. *absorption*) се још може превести као окупираност или обузетост послом, а састоји се у потпуној концентрацији, дубокој удубљености у свој рад, при чему време пролази брзо, и особи није лако да се одвоји од посла (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

Према ауторима Sun и Bunchapattanasakda (2019) неке од консултантских компанија, као што су *Hewitt consulting* и *Towers consulting*, и неки научници виде ангажовање као посвећену спремност да се остане у организацији, уложи додатни напор и дели позитивно мишљење о свом раду и организацији. То је у складу са *перспективом пословних резултата* коју предлаже Институт за студије запошљавања Велике Британије, који је дефинисао ангажованост као „...позитиван став запослених према организацији и њеним вредностима. Ангажован запослени је свестан пословног контекста и ради са својим колегама на

¹⁴ енгл. *work, mind and heart*

унапређењу перформанси у оквиру свог посла, како би допринео користима за организацију” (Robinson, Perryman & Hayday, 2004, 9).

Аутори *Maslach* и *Leiter* (1997) су тврдили да уколико запослени није ангажован, већа је вероватноћа да ће бити на другом крају континуума и искусити изгарање, тако да ангажованост може бити описана као супротност изгарању. Аутори додају да су енергија, укљученост и ефикасност (коју поистовећују са апсорпцијом) карактеристике ангажованости, које су директна супротност димензијама изгарања: исцрпљености, цинизму и неефикасности (*Maslach, Schaufeili, & Leiter, 2001*). Касније су се још неки аутори сложили да је енергичност супротна исцрпљености, а посвећеност супротна цинизму (*Schaufeli & Bakker, 2004*), док други тврде да су енергичност и исцрпљеност независне димензије ових концепата (*Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010*), као и да се окупираност послом разликује од (не)ефикасности, али може бити претпоставка ефикасности (Слика 9).



Слика 9. Предложени модел континуума ангажованост-изгарање

Извор: Прилагођено према *Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. S. (2001). Job Burnout, Annual Review of Psychology, 52(1), 397–422.*

Иако постоје различите перспективе и објашњења појма ангажованости, ове дефиниције нису контрадикторне. Штавише, оне се међусобно допуњују и пружају холистички приступ посматрању и разумевању концепта. Ова докторска дисертација обухвата више перспектива, као што су перспективе *вишедимензионалног концепта, позитивног стања ума и пословних резултата*, али даља дискусија ће се ослањати, у највећем делу, на дефиницију која укључује енергичност, посвећеност и обузетост послом као главне елементе концепта (*Schaufeli et al., 2002*), која је широко прихваћена у литератури и пракси.

1.2. Разграничење ангажованости запослених у односу на сличне концепте

Важно је разликовати ангажованост од сличних концепата, као што су приврженост организацији (енгл. *organizational commitment*), понашање организационог грађанина (енгл. *organizational citizenship behavior*), укљученост у посао (енгл. *job involvement*), задовољство послом (енгл. *job satisfaction*), радохолизам (енгл. *workaholism*).

Приврженост организацији може се дефинисати као психолошка повезаност појединца са организацијом. Садржи три компоненте које одражавају: (а) жељу (афективна приврженост), (б) потребу (континуирана приврженост) и (ц) обавезу (нормативна приврженост) за одржавање запослења у организацији (Meyer & Allen, 1991). Афективна приврженост значи да особа жели да остане у организацији под утицајем емоција. Континуирана приврженост значи да особа осећа потребу да остане, под утицајем различитих награда или користи које остварује у организацији. Нормативна приврженост значи да особа сматра да мора остати, јер је организација уложила у развој запослених и њихове каријере тако да осећају обавезу остајања.

И ангажованост запослених и приврженост организацији, на неки начин, описују повезаност особе са организацијом. Међутим, постоји неколико разлика између ова два концепта које се могу сумирати на следећи начин:

1. Приврженост је *став* особе према својој организацији, док ангажованост није став, већ *стање* или степен до кога је појединац услужан и окупиран својим пословним улогама (Saks, 2006).

2. Приврженост је током времена релативно стабилна, док ангажованост запослених има флукутирајућу природу (Kahn, 1990).

3. Приврженост се тиче односа између особе и организације у целини, док је ангажованост више везана за задатке, посао и улоге, а позитивни исходи за организацију долазе као последица (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon, 2012)

4. Приврженост може бити аспект ангажованости (Macey & Schneider, 2008) или чак претпоставка ангажованости према неким ауторима (нпр. Robinson et al., 2004), али не одражава целокупност концепта ангажованости.

5. Иако се енглеска реч „*commitment*” може превести и као „посвећеност“ она нема идентично значење као енглеска реч „*dedication*”, коју такође можемо превести као „посвећеност“ и која је компонента ангажованости. У првом случају, термин указује на обавезаност према некоме или нечему, у овом случају организацији, док друга врста посвећености, одржава нечију страст у извршавању својих обавеза.

Неке студије су показале да је ангажованост претпоставка привржености (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Richardsen, Burke & Martinussen, 2006; Saks, 2006), док друге посматрају приврженост као претпоставку ангажованости (Asif, Qing, Hwang, & Shi, 2019; Zhang, Ling, Zhang, & Xie, 2015). Иако радови ретко истичу *врсту* привржености која се проучава, истраживачи се обично позивају на афективну приврженост и већина њих је открила

умерену до високу повезаност са ангажованошћу (Табела 4). Користили су различите мере ангажованости, али већина њих је користила *UWES* скалу, о којој ће бити више речи у петом делу докторске дисертације.

Табела 4. Однос између привржености организацији и ангажованости запослених

Студија (абecedним редом)	Коефицијент корелације између привржености и ангажованости
<i>Brunnetto, Teo, Schacklock & Farr-Wharton (2012)</i>	0,62
<i>Byrne, Peters & Drake (2014)</i>	0,40 ^a 0,51 ^u 0,66 ^d 0,75 ^b
<i>Byrne, Peters, Smith, Nowacki & Drake (2014)</i>	0,30 ^b 0,37 ^u 0,40 ^d 0,42 ^a
<i>Christian, Garza & Slaughter (2011)</i>	0,59
<i>Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton (2012)</i>	0,60
<i>De Beer, Rothman & Pienaar (2012)</i>	0,61
<i>Demerouti, Bakker, Janssen, DeJong & Schaufeli (2001)</i>	0,49 (енергија); 0,59 (посвећеност); 0,45 (апсорпција)
<i>Hakanen, Bakker & Schaufeli (2006)</i>	0,42 (енергија); 0,47 (посвећеност)
<i>Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008)</i>	0,23 (енергија и посвећеност)
<i>Hallberg & Schaufeli (2006)</i>	0,46
<i>Kanste (2011)</i>	0,57
<i>Richardsen, Burke & Martinussen (2006)</i>	0,55
<i>Saks (2006)</i>	0,53 ^b 0,69 ^a
<i>Vecina, Chacon, Sueiro & Barron (2012)</i>	0,66
^a у студији је коришћена скала организационе ангажованости према <i>Saks (2006)</i>	
^b у студији је коришћена скала радне ангажованости према <i>Saks (2006)</i>	
^u коришћена је скала коју предлажу аутори <i>Rich, LePine</i> и <i>Crawford (2010)</i>	
^d коришћена је скала <i>UWES</i>	

Извор: *Byrne, Z. (2015). Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice, New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group, 37.*

Понашање организационог грађанина или организационо грађанско понашање је „индивидуално понашање које је дискреционо, није директно или експлицитно препознато у формалном систему награђивања и које у целини промовише ефективно функционисање организације" (*Organ, 1988, 4*). Из исте дефиниције види се да је ово ужи концепт од ангажованости, јер је усмерен само на понашање ван приписане, формалне улоге појединца. Међутим, још увек постоје различите перспективе овог типа понашања као засебног концепта или као саставног дела кровног конструкта ангажованости, уколико се ангажованост посматра не само као афективни, већ и бихевиорални конструкт. На пример, према једној групи аутора, грађанство је елемент бихевиоралне ангажованости (*Масеу & Schneider, 2008*). Да би разумели ове везе, истраживачи су анализирали повезаност између ангажованости, грађанског понашања и различитих перформанси на послу. *Rich, Le Pine &*

Crawford (2010) су доказали да се ангажованост разликује од грађанског понашања и да ова два феномена различито утичу на радне перформансе, што је и касније потврђено (*Вурне*, 2015).

Укљученост запосленог у посао може се дефинисати као „степен у којем је ситуација на послу од централног значаја за особу и њен идентитет“ (*Lawler III & Hall*, 1970, 310-311). Дакле, укљученост одражава когнитивни суд особе према себи и послу, док ангажованост подразумева емоционалне и бихевиоралне компоненте поред когнитивних елемената (*Мау, Gilson & Harter*, 2004). Према томе, укљученост у посао је лични суд или процена (расуђивање), а ангажованост је стање, које утиче на понашање (*Saks*, 2006). Неки истраживачи иду корак даље наводећи да је ангажовање запослених повезано са добрим менталним и физичким здрављем (*Johns*, 2012; *Shuck et al.*, 2012), што не мора бити случај са укљученошћу. Сprovedено је више студија које су доказале да су ангажованост и укљученост различити конструкти (*Rich et al.*, 2010; *Hallberg & Schaufeli*, 2006). Такође, једна група аутора је упоређивала релативну важност (у погледу утицаја на перформансе) неколико концепата који се односе на посао. Закључили су да ангажованост запослених објашњава више степен варијансе у радним перформансама него укљученост у посао (15% у поређењу са 11%) (*Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton*, 2012). Дакле, у литератури постоји слагање да је реч о два различита концепта, који су вероватно међусобно повезани. (Табела 5).

Табела 5. Однос између укључености у посао и ангажованости запослених

Студија (абecedним редом)	Коефицијент корелације између укључености и ангажованости
<i>Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton (2012)</i>	0,57
<i>Hallberg & Schaufeli (2006)</i>	0,35
<i>Kuhnel, Sonnentag & Westman (2009)</i>	0,30 и 0,32
<i>Rich, LePine & Crawford (2010)</i>	0,47
<i>Steele, Rupayana, Mills, Smith, Wefald & Downey (2012)</i>	0,54

Извор: *Byrne, Z. (2015). Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice, New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group, 30.*

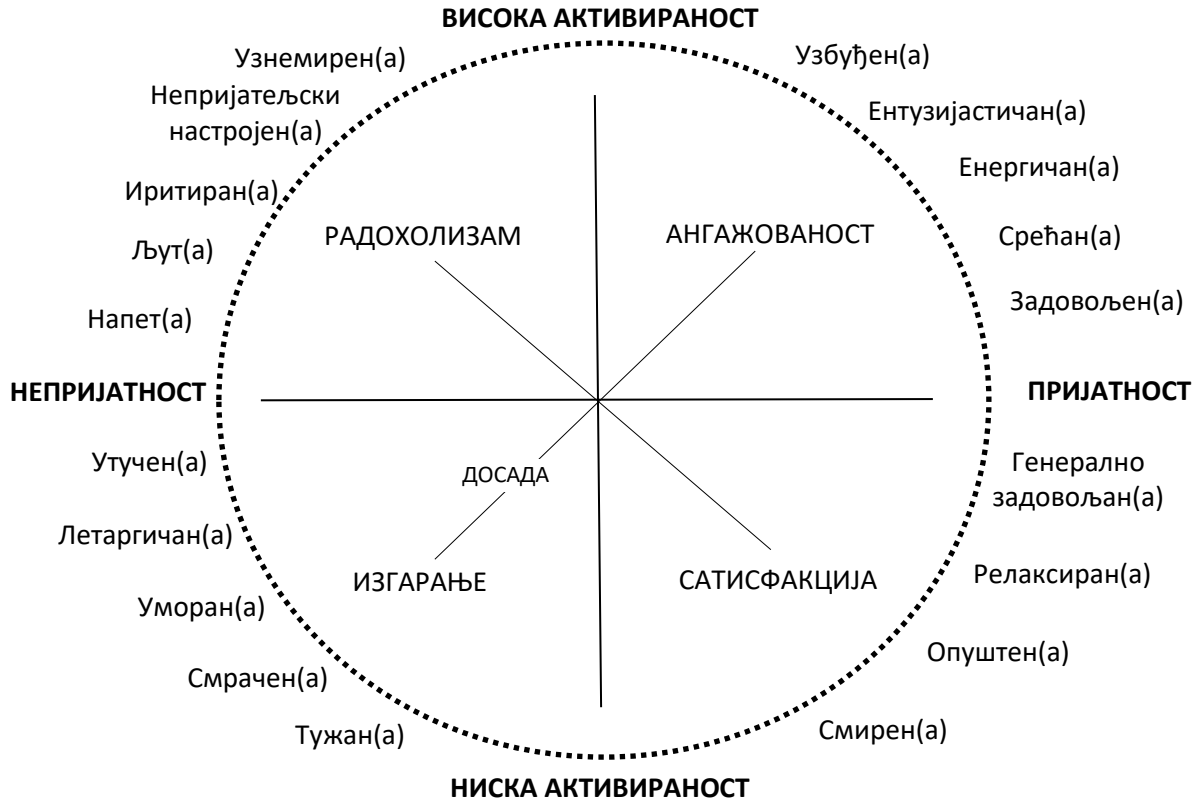
Разлика између ангажованости и *задовољства послом* је вероватно најочигледнија, јер особа може бити задовољна иако се не ангажује значајно на свом послу и не осећа изражен ентузијазам или посвећеност. Ангажовани запослени су највероватније задовољни својим пословима, али нису сви задовољни запослени и ангажовани. Разлика између ова два исхода везана за посао долази из њихове концептуалне одређености. Наиме, задовољство запослених може бити дефинисано као угодно емоционално стање које настају услед оцењивања посла у погледу испуњености личних очекивања и вредности (*Locke*, 1969). Задовољство не укључује нужно повратну реакцију према послу, попут улагања себе лично у радну улогу. Не укључује посвећеност или апсорпцију. Особа може бити задовољна послом, а да притом не осећа потребу да реципрочно „врати“ организацији кроз своју ангажованост. Наравно, неки задовољни радници ће истовремено бити и ангажовани јер из свог посла добијају смисао и достигнућа (*Вурне*, 2015; *Fairlie*, 2011; *Мау et al.*, 2004), али то не мора увек бити случај. Међутим, неколико студија је пружио доказе о повезаности задовољства и ангажованости запослених као дистинктивних концепата (Табела 6).

Табела 6. Однос између задовољства послом и ангажованости запослених

Студија (абecedним редом)	Варијабла	Коефицијент корелације са ангажованошћу
<i>Alarcon & Lyons (2011)</i>	Задовољство послом	0,56-0,73
<i>Byrne, Peters, Rechlin, Smith and Kedharnath (2013)</i>		0,52
<i>Christian, Garza & Slaughter (2011)</i>		0,53
<i>Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton (2012)</i>		0,69
<i>Mauno, Kinnunen, Makikangas & Natt (2005)</i>		0,50
<i>Saks (2006)</i>		0,52
<i>Vecina, Chacon, Sueiro & Barron (2012)</i>	Задовољство задацима	0,60

Извор: Byrne, Z. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice*, New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group, 32.

Важно је приметити да ангажовање никако није исто што и *радохолизам*, који је описан као компулсивна тенденција да се претерано ради (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). Најједноставније речено, ангажованост је добра, а радохолизам лош. Постоје одређени докази да ангажованост има позитивне ефекте на здравље и благостање (нпр. Наканен & Schaufeli, 2012), док радохолизам доводи до стреса, негативних психолошких стања, а чак и до лошијих пословних резултата него ангажованост (Truss et al., 2014, 23). Иако се може рећи да превисока ангажованост може с временом прерасти у радохолизам, посебно ако постоји велика интеграција живота и посла, значајно је нагласити да се ови концепти битно разликују, што је емпиријски доказано (нпр. Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). Слика 10 добро приказује разлике између ангажованости, радохолизма, изгарања и сатисфакције помоћу које се може проценити, на основу осећаја које појединац има, којој категорији припада (Truss et al., 2014).



Слика 10. Таксономија различитих стања повезаних са послом

Извор: Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement?, In: Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soanne, E. (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (15-35). London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 24.

Burne (2015, 39) нуди јасан сажетак ових односа: „Радне перформансе (укључујући понашање организационог грађанина) односе се на понашања усмерена ка испуњењу или извршавању специфичног радног задатака; укљученост у посао говори о томе колико су та понашања битна у односу на нечији идентитет на послу; задовољство послом је позитивна емоционална евалуација свог посла; а организациона приврженост је повезаност са организацијом. Ниједан од ових концепата не обухвата улагање себе емоционално, когнитивно и физички у радни учинак.”

Дакле, иако се дефиниција ангажованости у пракси често преклапа са сличним појмовима, у академској литератури је јасно дефинисана јединственим концептом који се састоји од когнитивних, емоционалних и бихевиоралних компоненти (Saks, 2006). Осим тога, постоји могућност, коју би требало истражити и доказати, да је ангажованост *мета* концепт, односно да има компоненте организационе посвећености, добровољног понашања којим се доприноси перформансама организације, укључености у посао, компоненте позитивне афективности задовољства послом, као и осећај личног идентитета који људи стичу својим послом, па је могуће да су мере стања ангажованости и ових претходних варијабли значајно повезане (Macey & Schneider, 2008; Newman, Joseph & Hulin, 2010).

2. ТЕОРИЈСКИ ПРИСТУПИ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Не постоји универзално прихваћени теоријски оквир за разматрање ангажованости запослених, већ неколико теоријских приступа који одражавају различите перспективе. Докторска дисертација полази од модела захтева посла и ресурса, али ће укратко бити објашњени и други приступи како би се представила плуралистичка природа проблемске области.

2.1. Теорија захтева посла и ресурса

Теорија захтева посла и ресурса полази од питања зашто су неки људи исцрпљени послом, док други осећају ентузијазам и енергију приликом рада, тражећи одговор на ово питање у дизајну посла. Теорија представља проширење модела захтева посла и ресурса (енгл. *Job Demands – Resources Model, JD-R Model*) који су поставили аутори *Demerouti, Bakker, Nachreiner* и *Schaufeli* (2001), а даље развили *Bakker* и *Demerouti* (2007). Истраживачи су идентификовали ограничења постојећих модела добробити запослених и стреса на радном месту (модел захтеви-контрола и модел неравнотеже улагања и награда) који су, према њиховом мишљењу, били превише поједностављени и статични, јер су се бавили ограниченим бројем променљивих и нису односили се на све људе или делатности. Како би се превазишла уочена ограничења, модел захтева посла и ресурса је обухватио широк спектар варијабли и заснован је на претпоставци да свако занимање може имати специфичне факторе ризика повезане са стресом на послу и ангажованошћу, а ови фактори се могу поделити у две опште групе, назване *захтеви* и *ресурси*, који би могли да одговарају било којем занимању и делатности.

Захтеви су они физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који захтевају сталне напоре или вештине и због тога су повезани са одређеним физиолошким и/или психолошким трошковима (нпр. стални радни притисак, неповољно физичко окружење и емоционално захтевне интеракције са клијентима) (*Bakker & Demerouti, 2007, 312*). Иако пословни захтеви не морају нужно бити негативни, они увек захтевају извештај напор. Понекад, уколико запослени није у стању да одговори на захтеве, то може довести до негативних последица, као што су стрес, изгарање и здравствени проблеми.

Пословни *ресурси* се дефинишу као „они физички, психолошки, социјални или организациони аспекти посла који доприносе постизању радних циљева или смањују пословне захтеве и повезане физиолошке и психолошке трошкове или подстичу лични раст, учење и развој” (*Ибид, 2007, 312*). Ресурси нису увек и само усмерени ка решавању захтева, већ имају и мотивациону улогу. Интерни фактори мотивације долазе из ресурса посла који подстичу лични раст запослених, док екстерни фактори мотивације потичу из оних ресурса који су кључни инструменти за постизање радних циљева.

Ресурси за посао се могу налазити на нивоу организације (нпр. каријерне могућности, сигурност посла), у међуљудским и социјалним односима (нпр. подршка супервизора и сарадника, тимска клима), као и на нивоу дизајна послова, укључујући карактеристике задатка. То је, међутим, случај и са захтевима. Примери захтева који долазе са

организационог нивоа су строга хијерархијска контрола или захтевно аутократско вођство на највишем нивоу менаџмента.

Према теорији захтева посла и ресурса, стрес и изгарање ће се појавити када су захтеви високи, а доступни ресурси ниски. Међутим, ресурси могу умањити негативне ефекте захтева (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003b) и подстаћи мотивацију и ангажовање. На основу више студија (нпр. Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007; Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003a; Demerouti et al., 2001), Bakker и Demerouti (2007) су закључили да је увек потребно истовремено анализирати захтеве и ресурсе, да би се донели исправни закључци о њиховим ефектима на компоненте оптерећености и напора запослених (укључујући изгарање) и стања повезана са мотивацијом (укључујући ангажованост).

Ресурси	Висок ниво	Низак напор Висока мотивација	Просечан напор Висока мотивација
	Низак ниво	Низак напор Просечна мотивација	Висок напор Ниска мотивација
		Низак ниво	Висок ниво
		Захтеви	

Слика 11. Ефекти интеракције захтева и ресурса

Извор: Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 320.

Ниски захтеви и ниски ресурси доводе до ниског степена напора и просечне мотивације; високи захтеви и низак ниво ресурса доводе до великог напора и ниске мотивације; висок ниво ресурса и ниски захтеви доводе до ниског нивоа напора и високе мотивације, а високи захтеви и висок ниво ресурса доводе до просечног напора и високе мотивације (Слика 11). Важно је нагласити да предложени односи нису универзално примењиви и да постоје различите медијаторске и модераторске варијабле које на њих утичу. Према Слици 11, може се закључити да први квадрант показује идеалну ситуацију слабог напора и велике мотивације, што није увек тачно. На пример, могуће је да ће неки људи постати превише опуштени или пасивни када су захтеви на послу ниски, па мотивација неће увек бити висока. Један начин да се то боље разуме је разликовање врста захтева. Захтеви могу бити класификовани као: *изазови* (нпр. радне одговорности, рокови, обим посла) или *ометања* (нпр. административне обавезе, емоционални / афективни сукоб, организациона политика) (Crawford, Le Pine & Rich, 2010). Према томе, однос између захтева посла и ангажованости

зависи од врсте захтева, тако да су изазови позитивно повезани са ангажовањем, а ометања су негативно повезана са ангажовањем.

Даљи развој теорије подразумева укључивање *личних ресурса* у модел. Лични ресурси имају медијаторску улогу у односу између карактеристика посла и добробити запослених јер могу обликовати перцепцију карактеристика посла (Xanthopoulou et al., 2007). Лични ресурси су „аспекти личности који су углавном повезани са отпорношћу и односе се на осећај способности да се успешно контролише и утиче на своје окружење, посебно током изазовних околности” (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003, 632). Примери су оптимизам, самоефикасност, самопоштовање итд.

Модел је касније допуњен исходима везаним за индивидуалне перформансе, тако да захтеви и ресурси из посла, као и лични ресурси, утичу на ангажованост, која утиче на перформансе (Bakker & Demerouti, 2008) (Слика 12).



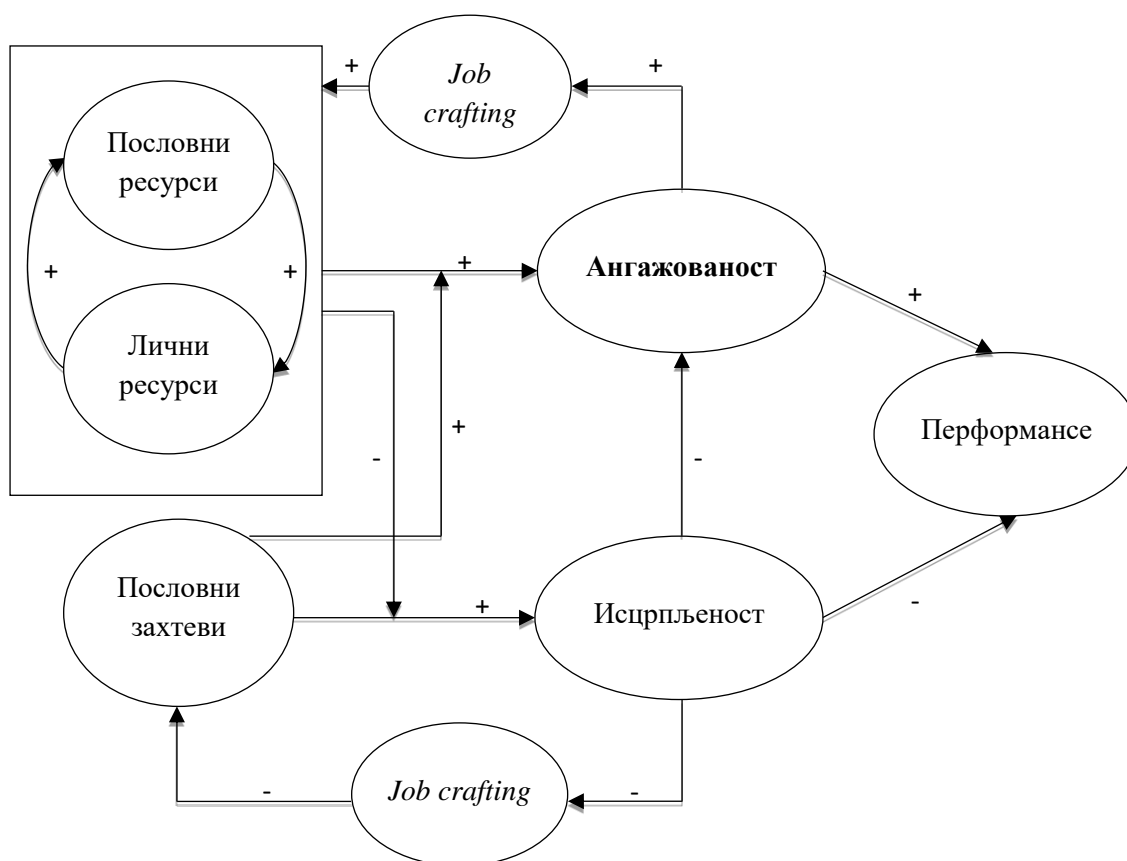
Слика 12. Улога ангажованости у теорији захтева посла и ресурса

Извор: Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*, *Career Development International*, 13(3), 218.

Иако то није експлицитно приказано на слици, студије су показале да модел садржи повратну спрегу, односно да перформансе имају повратни ефекат на ангажованости и личне ресурсе (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010), као и да висока ангажованост

доводи до раста и у нивоу личних и пословних ресурса (Weigl et al., 2010 према Truss et al., 2014, 28).

Најновији развој у теорији захтева посла и ресурса односи се на укључивање у модел „кројење“ посла (енгл. *job crafting*), као и два независна процеса који настају под утицајем захтева и ресурса, а то су процес мотивације, у који спадају исходи као што је ангажованост и процес оштећења здравља (Слика 13). Модел је динамичког карактера јер претпоставља промене у захтевима посла и ресурсима за посао, које настају као резултат интервенција које запослени могу предузети у погледу свих димензија свог посла. Модел показује да захтеви углавном воде процесу оштећења здравља, односно исходима као што је исцрпљеност и стрес, док ресурси воде ангажованости. Обухваћени су и комбиновани ефекти захтева и ресурса, који се могу развијати у два правца. Прво, виши ниво ресурса може умањити негативне ефекте захтева и, друго, захтеви понекад могу појачавати позитиван ефекат ресурса, као што је напред већ објашњено. Модел такође узима у обзир ефекат повратне спреге, па се може закључити да ангажованост може олакшати мобилизацију ресурса. Ангажовани запослени који су мотивисани унутрашњим факторима (нпр. жеља за успехом), биће подстакнути и да стварају нове ресурсе за посао (нпр. питати колеге за помоћ, делити знање) које ће користити као средства за постизање циљева (Bakker & Demerouti, 2014).



Слика 13. Проширени модел пословних захтева и ресурса

Извор: Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). *Job Demands–Resources Theory*, In: P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds). *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III (1-28)*, New York: John Wiley & Sons, 10.

Теорија се може даље развијати у више праваца, укључујући прелазак са индивидуалног нивоа захтева и ресурса на ниво тима и ниво целе организације (Schaufeli & Taris, 2014). У складу са тим, разматрана су два нивоа ангажованости: ангажованост на послу и ангажованост у организацији, при чему је доказано организациона подршка позитивно утиче на оба нивоа ангажованости, док карактеристике посла утичу само на ангажованост на послу, а перцепција појединаца о исправности организационих процедура на ангажованост у организацији, док оба нивоа ангажованости воде већем задовољству послом, привржености организацији и добровољном понашању којим се доприноси организацији (Saks, 2006). Међутим, нема много доказа о ангажованости у организацији као независном концепту. И даље постоји дилема да ли особа може бити ангажована у односу према организацији, односно осећати се енергично, посвећено и обузето радом у организацији, без обзира на посао који обавља у тој истој организацији. Из тих разлога је можда ипак боље процењивати однос између појединца и организације кроз неке друге показатеље, као што су идентификација са организацијом, приврженост организацији, склад личност-организација и друго.

2.2. Остали теоријски приступи ангажованости запослених

Постоји још неколико теоријских приступа ангажованости запослених, а овде ће укратко бити објашњена три која су често заступљена: теорија социјалне размене, теорија задовољства потреба и теорија самодетерминације.

Теорија социјалне размене заснива се на претпоставци да се односи између друштвених актера обликују разменом награда и казни. Дакле, друштвене интеракције одређују се наградама или казнама које очекујемо да примимо од других, а које процењујемо (свесно или подсвесно) коришћењем модела анализе трошкова и користи. Теорија истиче да постоји реципрочни однос између појединаца и организације или друштвене групе којој припадају. То подразумева да ће се ангажованост запослених развити као одговор на различите предности које се добијају од организације/групе/посла/задатка. Ако запослени прими различите погодности (нпр. добро радно окружење, могућности учења и развоја, награде или намере итд.), осећаће обавезу да се некако „одужи“ организацији, што ће се рефлектовати кроз ангажованост (Saks, 2006). У супротном, ако организација не пружи очекивану корист запосленом, он ће бити неангажован или искусити изгарање (Schaufeli, 2006).

Теорија задовољења потреба настала је из *Kahn*-ове (1990) дефиниције личног ангажмана у зависности од три услова: сврсисходност (примање неке врсте компензације од сопственог улагања у улогу), психолошка сигурност (могућност уношења себе у радну улогу без страха од негативних последица на свој имиџ или каријеру) и доступност (осећај поседовања потребних ресурса). Према овој теорији, ангажованост ће се развити уколико се задовоље потребе које утичу на ова три стања. На сврсисходност утиче природа посла утемељена у дизајну послова. На психолошку сигурност углавном утиче социјално окружење (међуљудски односи, динамика групних и међугрупних група, стил и процес менаџмента и организационе норме). Доступност зависи од личних ресурса које људи могу да доведу до

своје улоге, као што су физичка енергија или елан, емоционална енергија, несигурност и живот изван организације (Truss et al., 2014, 25).

Теорија самодетерминације је психолошка теорија (Deci & Ryan, 1985), која је развијена пре него што се концепт ангажованости развио у научној литератури из области организационе психологије, али се њена сазнања могу применити за дубље разумевање ангажованости. Теорија самодетерминације проучава различите типове мотивације (интринзичка и екстинзичка) и њихов утицај на функционисање човека. Кључно питање ове теорије је везано за степен до кога је понашање појединца мотивисано унутрашњим вредностима и циљевима које особа има (интринзичка мотивација), у односу на екстинзичку мотивацију која потиче из спољашњих утицаја (нпр. награда). Теорија ставља нагласак на три основне људске потребе: за аутономијом, остваривањем компетентности и повезивањем. Потреба за аутономијом је остварена када појединци, на дубоком нивоу, верују да раде оно што су сами изабрали и што је у складу са њиховим вредностима. Потреба за остварењем компетентности је задовољена када појединац верује да има све потребне ресурсе и способности да оствари задатке и циљеве. Потреба за повезивањем је задовољена када се особа осећа цењено и вредновано од стране других. Задовољење ових потреба је предуслов за остварење тзв. *аутономне регулације*, која представља резултат интринзичке мотивације и кореспондира са ангажованошћу као стањем (Macey & Schneider, 2008).

С друге стране, теорија претпоставља бројне бихевиоралне консеквенце аутономне регулације, које су сличне консеквенцама ангажованости, као што су веће перформансе, креативност, упорност. Иако се теорија бави мотивацијом, с обзиром на значајну везу концепта аутономне регулације са концептом ангажованости, група аутора сматра да теорија може пружити допринос дубљем разумевању претпоставки и ефеката ангажованости (Meuser, Gagné & Parfyonova, 2010). Према овој теорији, претпоставке ангажованости треба тражити у начинима за задовољење три кључне људске потребе, док ефекте ангажованости треба разматрати не само у контексту организационих перформанси, већ и општег добра и здравља запослених.

3. ПРЕТПОСТАВКЕ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Главна специфичност концепта ангажованости радне снаге, нарочито као својеврсног показатеља успеха предузећа, јесте у томе што се не може наредити, а врло тешко се може и неопсредно контролисати. Креира се кроз дугорочно грађење односа са људима у организацији и развој пријатног радног окружења. Од настанка концепта, па све до данас, истраживачи настоје да утврде све релевантне претпоставке, односно факторе ангажованости, како би пронашли што конкретније и детаљније одговоре на питање како изградити ангажовану радну снагу. Прегледом литературе, идентификоване су бројне претпоставке ангажованости, које се могу сврстати у две широке категорије: индивидуалне и организационе. Индивидуалне претпоставке се односе на различите концепте повезане са личношћу појединца, као што су личне карактеристике или лични ресурси, док се организационе претпоставке тичу различитих фактора на нивоу посла, групе/тима и организације као целине.

3.1. Индивидуалне претпоставке

Међу индивидуалним претпоставкама ангажованости запослених, према теорији пословних захтева и ресурса, *лични ресурси* се истичу као кључни фактори ангажованости. Перцепција самоефикасности се односи на веровање у сопствену способност да се ефикасно одговори на захтеве различитих ситуација. Људи који поседују овај ресурс имају виши степен самопоуздања и осећају већу сигурност да ће моћи да одговоре на захтеве посла и организације. Оптимизам, као лични ресурс, представља позитиван поглед на свет, односно веровање да ће се ствари одвијати у жељеном правцу, што повећава ентузијазам и жељу за улагањем себе у радну улогу (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2014).

Поред личних ресурса, сматра се да постоје и одређене *личне карактеристике* које утичу на ангажованост, иако нема много доказа за ову претпоставку. Одређене студије су показале да карактеристике међу којима су савесност, проактивност и позитиван афект, имају позитивну корелацију са ангажованошћу (Saks & Gruman, 2014). Такође, одређени емпиријски подаци указују на то да отвореност и екстровертност представљају најзначајније факторе ангажованости међу карактеристикама које чине групу великих пет¹⁵ (Wollard & Shuck, 2011).

Полазећи од модела врлина који проистиче из позитивне психологије, аутори *Youssef-Morgan* и *Vockorny* (2014) повезују следећа својства личности са ангажованошћу: изражена жеља за учењем, упорност, која укључује истрајност и марљивост, општа животна енергија и самоконтрола. Аутори такође истичу занимљиву претпоставку да тзв. позитивна девијација у индивидуалном понашању представља фактор ангажованости. Реч је о понашању које није уобичајено, али је друштвено прихватљиво, као што је непоштовање правила, како би се помогло другима. Сматра се да овакво понашање промовише размишљање изван задатих оквира, чиме се развија креативност и подстиче жеља за радом и сарадњом. Међутим, веза са ангажованошћу још увек није емпиријски потврђена.

¹⁵ Модел „великих пет“ личних особина чине: одговорност, екстравертност, емоционална стабилност, пријатност или емпатија и радозналост (Goldberg, 1990).

Имајући у виду важност личних карактеристика као фактора организационог понашања, али и понашања и живота људи уопште, у литератури постоји велики недостатак истраживања ових питања у вези са концептом ангажованости.

3.2. Организационе претпоставке

У оквиру организационих претпоставки, прегледом литературе су издвојене оне чији је директан утицај на ангажованост најчешће разматран и мерен, а то су: карактеристике посла, процес лидерства, организациона култура, организациона правда и организациона подршка.

Карактеристике посла, као што и сама теорија захтева посла и ресурса објашњава, представљају најзначајније факторе који утичу на ангажованост запослених. Иако све карактеристике посла могу утицати на ангажованост, на основу резултата постојећих емпиријских истраживања се могу истаћи следеће: аутономија, комплексност посла, решавање проблема, разноврсност задатака, повратна информација из посла и од других, склад личност-посао, могућности за развој, социјална подршка (Crawford et al., 2010; Christian et al., 2011). Све ове везе ће бити детаљније елабориране и анализиране у четвртном делу докторске дисертације.

Лидерство је идентификовано као значајан предуслов за изградњу ангажоване радне снаге, а посебно се истичу трансформациони стил лидерства, оснажујуће лидерство и однос размене лидера и следбеника (Saks & Gruman, 2014).

а) *Трансформациони стил лидерства* је усмерен ка константним променама у циљу унапређења организације, при чему лидери инспиришу и стимулишу следбенике да се емоционално и интелектуално посвете креирању и спровођењу промена. Трансформациони лидери подстичу следбенике да личне интересе подреде циљевима организације и активирају њихове потребе вишег реда (нпр. потребе за самоактуализацијом) (Bass, 1995, 325), па се повећава вероватноћа да ће људи схватити промену као прилику (а не претњу), а остварене резултате као лични успех (Erić Nielsen, Stojanović-Aleksić, & Bošković, 2020), што ће водити вишем нивоу ангажованости и уложеног напора. На тај начин, трансформациони лидери подстичу креативност и предузетничко понашање (Erić Nielsen, 2020, 70). Поред тога, трансформациони стил лидерства подразумева и индивидуални приступ следбеницима и изражену бригу за њихов лични развој. Овај стил лидерства доприноси развоју социјалне подршке и других социјалних карактеристика посла, и на тај начин индиректно позитивно утиче на ангажованост.

б) *Оснажујуће лидерство* произилази из психолошког концепта оснаживања који се посматра као истовремено мотивисање људи да нешто постигну и обезбеђивање неопходних услова за то (Conger & Kanungo, 1988). Лидери који примењују овај стил подстичу следбенике да преузимају одговорности и раде независно, али у координацији са колегама, да уочавају шансе за напредовање и проблемима приступају као изазовима, при чему лидери увек одају признања следбеницима који усвоје овакво понашање и награђују индивидуалне напоре. На овај начин процес лидерства истовремено покреће и спољне

покретаче мотивације (награде), али и унутрашње (нпр. могућност за напредовање), који према теорији самодетерминације, доприносе задовољењу кључних потреба и могу подстаћи ангажованост (Tuckey, Bakker & Dollard, 2012).

ц) *Теорија размене лидер-следбеник* претпоставља да се лидер не понаша исто према свим следбеницима, него да развија прилагођен однос са сваким појединачним следбеником, при чему са неким може развити висококвалитетан однос, док са другима успоставља релативно лошији однос (Graen & Uhl-Bien, 1995). Од односа лидера према следбенику зависе многи исходи на индивидуалном нивоу, међу којима је и степен ангажованост. Чланови организације са којима лидер успоставља квалитетнији однос припадају тзв. „унутрашњој групи“, којој лидер посвећује више пажње, поверења и подршке. Ове следбенике лидер перципира као компетентније, делегира им комплексније задатке који захтевају виши ниво одговорности и пружа адекватне ресурсе за рад и лични развој. Захваљујући адекватном односу ресурса и захтева, може се очекивати да ови следбеници развију виши степен ангажованости у раду, обзиром да су њихови послови когнитивно изазовни, а социјална димензија посла изузетно развијена. С друге стране, чланови који припадају „спољашњој групи“, донекле су занемарени од стране лидера, углавном обављају рутинске задатке и имају мање шансе за напредовање. Они развијају формалан однос са лидером. Лидер им пружа подршку и помоћ, али у ограниченој мери, колико је неопходно за обављање њиховог посла (Стојановић-Алексић, Станисављевић, & Бошковић, 2016). Ова група следбеника може развити осећај изолованости, занемарености, па чак и фрустрације због неправедног третмана, што све представља евидентне препреке развоју ангажованости.

Одређени број студија из области организационог понашања указује и на релевантну улогу *организационе културе* као контекста у коме се обликује ангажованост запослених. Култура, кроз своје когнитивне и симболичке компоненте, утиче на обликовање свести запослених, па самим тим и на њихову перцепцију посла и укупни доживљај рада у организацији. *Sarangi* и *Srivastava* (2012) су показали, кроз истраживање спроведено у банкарском сектору, да одређене карактеристике организационе културе утичу на ангажованост запослених. Те карактеристике су: охрабривање аутономије запослених, висок фокус ка екстерном окружењу у смислу подстицања проактивности и агилности као вредности којима се тежи, изражена сарадња између департамана, значајна усмереност на људске ресурсе и оријентација ка сталном напретку. Друга студија је показала да културе које наглашавају стабилност, ред и контролу, као што су култура хијерархије и култура тржишта, индиректно негативно утичу на ангажованост јер смањују могућност за испољавање аутентичности у раду која се показала као медијатор ове везе (Reis, Trullen, & Story, 2016).

Истраживања из области пословне етике такође сугеришу да етичка организациона култура (енгл. *ethical organizational culture*) може смањити стрес и шансе за појављивање синдрома изгарања на послу, а повећати ниво ангажованости. Оваква култура подразумева постојање јасних етичких стандарда, усаглашеност понашања супервизора и менаџмента са етичким стандардима, изводљивост тј. могућност за испољавање етичког понашања, подршку, транспарентност, стварање прилика за дискутовање о пословној етици, као и награђивање етичког, односно санкционисање неетичког понашања (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). Оваква култура ствара хомогеност у тимовима и развија осећај заједништва због чега представља подржавајуће и пријатно окружење за рад.

Посебно треба истаћи две претпоставке ангажованости, које су повезане и са лидерством и са културом, а чији су ефекти на ангажованост доказани бројним радовима, а то су организациона правда и подршка.

Организациона правда се односи на перцепцију чланова организације о праведности у погледу расподеле разних облика награда или користи (дистрибутивна правда), исправности процеса и процедура којима се одређују начини расподеле (процедурална правда), генералног третмана људи у организацији (интерперсонална правда) и информисања на искрен и правовремен начин (информациона правда) (Colquitt, 2012). Организациона правда произилази из различитих димензија организационог дизајна, као и других макроорганизационих варијабли, па самим тим логично утиче на исходе на групном и индивидуалном нивоу. Перцепција правде повећава осећај психолошке сигурности, због чега ствара услове за развој ангажованости. Позитивна корелација између димензија организационе правде и ангажованости потврђена је путем неколико студија (Strom, Sears, & Kelly, 2014; Siltaloppi, Kinnunen, & Feldt, 2009; Saks, 2006). Да би се ангажованост подстакла путем развоја осећаја опште праведности у организацији, неопходно је систематски радити на развоју организације која промовише фер третман чланова, како у интерном тако и екстерном окружењу. Реч је о дуготрајном процесу примене етичких принципа пословања, у чему важну покретачку улогу има лидер.

Перципирана организациона подршка, слично као и правда, представља одраз укупног утиска који запослени стиче радом у организацији. Организациона подршка се односи на различите облике помоћи, разумевања, бриге и вредновања од стране организационих агената, као што су директно надређени руководиоци, али и највиши менаџмент у организацији. Запослени који осећају високу организациону подршку, верују да ће њихови доприноси бити вредновани, а грешке толерисане, и мање се плаше штетних последица за себе и своју каријеру, па због тога могу развити позитивна осећања према свом послу и бити спремни да се енергично и са ентузијазмом улажу у своје радне улоге, без притиска и стреса. У супротном, када је перцепција организационе подршке слаба, запослени нису сигурни шта могу да очекују, опрезни су и донекле се чувају претераног улагања себе у радну улогу (Rich et al., 2010). Такође, уколико се пође од теорије социјалне размене, запослени који перципирају већу организациону подршку, могу осећати обавезу да реципрочно узврате организацији у којој раде, па да се због тога више улажу и посвећују радним активностима (Saks, 2006).

У новијим радовима, који се тичу флексибилних радних ангажмана у савременим формама организационог дизајна, нарочито се истиче подршка која се односи на успостављање баланса између посла и живота. Постоје одређени емпиријски докази који показују да су запослени ангажованији и остварују боље пословне резултате уколико раде у окружењу које им пружа подршку у балансирању између посла и породице (Rofcanin, Heras, & Bakker, 2017). У том смислу, битна је и улога лидера, који пружа запосленима сигнале да разуме њихове породичне обавезе и не спутава их у том погледу, али и култура која подржава породични живот, кроз наглашавање породичних вредности као суштински битних. Ово се може остварити на различите начине, као што су додатни слободни дани због бриге о деци или смањење прековременог рада.

Поред наведених, постоји низ других индивидуалних, групних и организационих варијабли које могу повећати или смањити ангажованост, на директан или индиректан начин, али су у претходном тексту издвојене најважније, односно оне за које постоје поуздани теоријски и емпиријски докази.

4. ИСХОДИ И ЗНАЧАЈ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

Ангажованост се често описује као „стање високих перформанси“. Нарочито у пракси, много се говори о значају ангажованости за пословне резултате, о томе да ангажовани запослени пружају додатни напор и постижу надпросечне учинке, док истовремено остварују и личне потребе за успехом и постигнућем, тако да се осећају срећно радећи свој посао. Стога је неопходно анализирати и научна сазнања о конкретним исходима ангажованости запослених, како за саме појединце, тако и за организацију или пословну јединицу.

4.1. Индивидуални ниво

Мета анализе (Christian, et al., 2011; Halbesleben, 2010) показују да је ангажованост позитивно повезана са индивидуалним перформансама запослених и типовима понашања оријентисаним ка променама, као што су преузимање иницијативе, изражавање мишљења и креативност (Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne & Chiaburu, 2015), који су у данашњим условима изузетно значајни покретачи иновативности предузећа. Када се запослени проактивно баве активностима које им омогућавају да осете енергију, ентузијазам или инспирацију, они су инспирисани и спремнији да се посвете креативном раду и развоју иновација.

Сазнање да креативност запослених не зависи само од личних карактеристика или неких ситуационих фактора, него може проистећи из *стања* у ком се особа налази и бити иницирана од стране појединаца, који мобилишу своје ресурсе како би креирали иновације, представља значајну новину у истраживањима у области организационе психологије (Bakker, Petrou, Kamp & Tims, 2020). Поред проактивног понашања „у-улози“, запослени који се осећају ангажованим, склонији су да се посвећују и активностима „ван-улоге“, односно да улажу додатни напор у циљу пружања доприноса организацији ван граница онога што се од њих очекује (Bakker & Bal, 2010; Saks, 2006). На крају, постоје релевантни подаци који показују да ангажованост смањује вероватноћу напуштања организације у блиској будућности (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees & Gatenbytt, 2012).

Поред индивидуалних исхода везаних за посао, бројне студије сугеришу да ангажованост, за разлику од изгарања, може имати позитивне ефекте на здравље и благостање запослених. До сада је утврђено да је ангажованост позитивно повезана са перцепцијама појединаца о сопственом здрављу и општој добробити (нпр. нижа анксиозност, депресија и стрес), као и генералним задовољством животом, али су потребна додатна истраживања везе између ангажованости и објективних психо-физичких показатеља здравља (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

4.2. Организациони ниво

Када је реч о користима за организацију, једна од најважнијих истраживачких студија, Глобална студија радне снаге спроведена од стране компаније *Towers Perrin* (*Towers Perrin Global Workforce Study – Global Report, 2007-2008*), јасно показује да постоји повезаност између ангажованости запослених и високих финансијских перформанси. Студија је обухватила 50 глобалних организација, које су посматране током једногодишњег периода 2007-2008 године. Резултати су показали да су организације са високим нивоом ангажованости запослених бележиле повећање оперативних прихода за 19% и повећања зарада по акцији за 28%, док су организације са ниским нивоом ангажованости запослених имале пад прихода за 32% и пад зараде по акцији за 11%. Друга студија је открила да је у узорку од 65 фирми из различитих индустрија, првих 25% које су имале највише индексе ангажованости запослених, имало већи принос на укупна средства (РОА), већу профитабилност, и више него двоструку вредност за акционаре у односу на последњих 25% фирми, према индексу ангажованости запослених (*Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009*).

Новије истраживање спроведено на узорку од 102 корпорације, показало је да ангажованост радне снаге представља значајан фактор предвиђања финансијских резултата, остварених у периоду од 1-2 године након прикупљања података о ангажованости (*Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2018*). Аутори *Harter, Schmidt* и *Hayes* (2002) су открили да је ангажованост запослених повезана са резултатима пословних јединица (задовољство клијената, продуктивност, профитабилност, промет и сигурност) у узорку од 7939 пословних јединица 36 компанија. Тачније, пословне јединице са највишим нивоима ангажованости запослених имале су 1-4% већу профитабилност и, у просеку, између 80.000 и 120.000\$ веће месечне приходе или приходе од продаје, него јединице са најнижим нивоима ангажованости. Осим позитивних ефеката, треба водити рачуна и о опортунитетним трошковима који могу настати у недостатку ангажованости. У том смислу, једно истраживање указује на то да неангажовани запослени могу „коштати“ америчке компаније преко 450 милијарди долара изгубљене продуктивности годишње (*Gallup, 2015*).

Поред ефеката на финансијске показатеље перформанси организације, ангажованост се позитивно одражава на различите нематеријалне показатеље успеха предузећа. Пре свега, ангажовани радници развијају позитивне емоционалне, когнитивне и бихевиоралне реакције, које доприносе њиховој привржености и лојалности организацији, што се рефлектује и на квалитет њиховог рада. Значајан број истраживања је указао на позитивне ефекте ангажованости запослених на ставове и понашање потрошача. Људи који осећају ентузијазам радећи свој посао и посвећују се сваком радном задатку, поносе се пружањем квалитетних производа или услуга клијентима, а задовољство клијената их може додатно мотивисати за улагање будућих напора. Емпиријски је доказано да ангажованост утиче на задовољство потрошача у дугом року (*Schneider et al., 2018*). Према резултатима истраживања спроведеног у сектору угоститељства, перцепција клијената о квалитету услуга хотела и ресторана на вишем је нивоу у организацијама где је особље показало више енергије, посвећености и окупираности својим послом, што у крајњем ефекту води већој лојалности клијената (*Salanova et al., 2005*).

Имајући у виду наведено, ангажована радна снага се може посматрати као специфична компонента нематеријалне имовине предузећа. Под нематеријалном имовином се углавном подразумева скуп знања, вештина, специфичних способности и других интелектуалних капацитета организације. Међутим, уколико знање и таленат нису максимално искоришћени или уколико су такви радници незадовољни, демотивисани и спремни да лако напусте организацију (нпр. ако нађу бољу пословну прилику), онда се вредност ове компоненте нематеријалне активе смањује. С друге стране, уколико талентовани радници развију висок степен ангажованости, који утиче на то да они постају вредни, посвећени послу, првржени и лојални организацији, као и да остварују високе перформансе, овакви радници представљају изузетно вредан ресурс предузећа, који представља важан извор конкурентске предности. Ангажованост запослених представља извор конкурентске предности коју није могуће лако ископирати или пројектовати. Ипак, треба водити рачуна о томе да ангажованост не мора увек бити трајно стање у коме се појединац налази, тако да је, нарочито у савременим, динамичним и неизвесним условима пословања, са којима се већина организација суочава, потребно перманентно пратити нивое ангажованости запослених, истраживати и у пракси развијати различите факторе који подстичу раст овог важног покретача вредности у предузећима.

5. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА И АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

Импликације дигитализације се лакше могу сагледати, мерити и анализирати у сфери формалних компоненти организације, али је евидентно да се овај процес одражава и на меке, неформалне компоненте, као што је су психолошки и бихевиористички аспекти функционисања организације. Самим тим, могу се разматрати и потенцијалне промене у домену ангажованости запослених. Иако не постоји значајан обим емпиријских доказа из логитудиналних студија који би потврдили да је нпр. у периоду пре и након отпочињања четврте индустријске револуције дошло до промена у нивоима ангажованости запослених, могуће је указати на неке од трендова и промена у факторима ангажованости последњих деценија. Такође, новије студије истичу да је ангажованост данас још значајнија него раније, будући да је све теже одржати лојалност запослених обзиром на разноврсније шансе за промене у каријери, али и тешкоће са којима се запослени суочавају у раду са новим технологијама. Осим дигиталне економије, и појава пандемије *Covid-19* која је интензивирала примену концепта рада на даљину, утицала је на промене у погледу стања на тржишту радне снаге на глобалном нивоу, па тако једна студија показује да већина запослених у америчким фирмама планира да промени радно место у наредних 12 месеци (Foster, 2021). Оваква ситуација може бити индикативна и у смислу проблема са одржавањем ангажованости, која високо корелира са приврженошћу организацији.

Сама брзина развоја нових технологија представља врсту изазова за запослене. Иако су способности прилагођавања променама и рада у динамичном окружењу истакнуте као једне од кључних компетентности на тржишту радне снаге, не може се порећи да ови услови доводе до повећаног стреса, па чак и одбојности према раду са савременим технологијама код појединих запослених, за које је у литератури уведен и посебан назив – *технострес* (Brod, 1982). Стрес настаје као одговор на растућу комплексност, динамичност и неизвесност приликом рада са новом технологијом, услед чега се код запослених може

развијати и страх да не могу да „иду у корак“ са иновацијама и да постају мање продуктивни или мање креативни. У том смислу, истраживачи указују на потенцијалну опасност да претерана изложеност стресу ове врсте може довести до умора, пада ангажованости, па чак и развоја симптома изгарања на послу и депресивности (Reeves, Delfabbro, & Calic, 2021). Због тога је праћење добробити запослених, али и често организовање сврсисходних обука за рад са новом технологијом, важна препорука за менаџмент. Уколико запослени нису стално упознати са новинама и уколико процес обуке није прилагођен индивидуалним потребама, стрес се може повећавати и довести до драстичних, негативних последица по добробит и здравље запослених. Поред дигитализације, и хиперконкуренција која карактерише светско тржиште, један је од фактора повећаног обима посла и усложњавања когнитивних захтева у обављању задатака, што може водити преоптерећености, па чак и зависности од посла (енгл. *workaholism*). Зато се све више инсистира на изградњи систематског приступа бављењу менталним здрављем запослених у организацији, без занемаривања знакова синдрома изгарања. То може значити већа улагања у ову област, рад на промени културе, охрабривање повезивања или увођење одрживијих концепата рада (нпр. четвородневна радна недеља) (Greenwood & Anes, 2021).

У бављењу *техностресом* у процесу дигиталне трансформације кроз коју велики број организација широм света данас пролази, кључну улогу имају лидери. Иако се сам концепт лидерства не мења, улога лидера у развоју визије, усмеравању процеса трансформације, а нарочито пружању подршке следбеницима, врло је битна. Од лидерских вештина у великој мери зависи како ће се следбеници суочавати са неизвесношћу, као и да ли ће промене које дигитализација производи бити прихваћене искључиво као захтеви и терет или као нови пословни ресурси, односно шансе. Аутори *Larjovuori, Bordi, Mäkinieni* и *Tammi* (2016) указују на чињеницу да вођство, и то нарочито они стилови који се базирају на оснаживању следбеника, међу којима се истиче услужно лидерство, могу да помогну у бављењу *техностресом*, као и у развоју њему супротне парадигме, који називају *техно-ангажованост*. Услужно лидерство се јавља када се лидер поставља у позицију да „служи“ следбеницима, остављајући личне интересе по стране и фокусирајући се на то да омогући све што је потребно за остваривање организационих циљева (Van Dierendonck, 2011; Greenleaf, 1977). Овај стил се сматра корисним обзиром да омогућава запосленима да раде слободно и независно, али уз истовремено пружање подршке и обезбеђивање неопходних материјалних и нематеријалних ресурса. Иако има и других стилова лидерства који показују добре резултате у погледу подстицања ангажованости у ери дигитализације, као што је нпр. трансформационо лидерство (Breevaart, Bakker, Demerouti, & Derks, 2016), услужно лидерство је један од ретких стилова који се показао успешним, без обзира чак и на разлике у националним културама, које је једна студија испитивала узевши у обзир податке прикупљене из чак 45 земаља (Li et al., 2020).

У контексту организационог дизајна, нове организационе форме могу имати одређене импликације за ангажованост запослених, а најдиректније ефекте има увођење и све чешћа примена концепта рада на даљину. Рад на даљину може променити одређене структуралне и когнитивне карактеристике посла, али су промене у социјалној димензији посла највеће и углавном произилазе из веће физичке изолованости од колектива. Упркос олакшаној комуникацији на даљину уз подршку ИКТ, смањење личног контакта неминовно доводи до измена у природи односа између појединца и тима и/или односа са надређеним. У тим условима често може доћи до смањења интеракција, слабљења социјалне подршке и развоја

осећаја отуђености. Због тога новија истраживања наглашавају да је врло битно да менаџмент ради на јачању социјалне компоненте посла (нпр. Imran, Elahi, Abid, Ashfaq, & Piyas, 2020; Engelbrecht, Heine, & Mahembe, 2017; Freeney & Fellenz, 2013), а у условима дигитализације то може значити и развој технолошких, односно софтверских решења која подстичу интензитет интеракција унутар тимова, као и кроз читаву организацију (Vuori & Okkonen, 2012). Овакве платформе имају релевантан мотивациони потенцијал и помажу у развоју организационе културе која подржава дељење знања, олакшава пружање повратних информација, али и подстиче неформалне интеракције. Поред технолошки подржане комуникације, у циљу одржавања и унапређења ангажованости, примена концепта рада на даљину не би требало да у потпуности исељава повремене састанке тимова, било формалним или неформалним поводом.

Дакле, развој социјалних карактеристика посла као фактора ангажованости запослених представља посебно изазовно подручје у условима дигитализације. Међутим, истраживања показују да и улога других фактора ангажованости постаје још израженија него у традиционалном окружењу. На пример, позитиван утицај аутономије на ангажованост запослених јачи је код запослених који раде на даљину, него код оних који раде у канцеларији (Воšković, 2021). Услед слабљења других подстицајних фактора и мотиватора, људи природно траже супститут за задовољење својих потреба, па тако црпе енергију и посвећеност послу из веће слободe која им пружа осећај одговорности и контроле над задацима које раде и оствареним резултатима. Исто тако, приликом рада на даљину, а нарочито рада од куће, запосленима је све теже да направе границу између пословног и приватног живота, па слобода у обликовању посла и дефинисању радног времена може имати и позитивне и негативне последице.

Аутори Church и Ezama (2021) истичу да дигитализација, а нарочито након појаве пандемије Covid-19, доводи до потребе за ревидирањем перспективе посматрања ангажованости у организацијама. Иако значај ангажованости није новост, изградња снажног односа запослени-послодавац постаје још битнија него раније. Иако су материјалне награде и даље релевантни мотиватори, базичне потребе, као што су потреба за безбедношћу и сигурношћу, као и потреба за повезивањем, постају наглашеније, па и ангажованост зависи од њиховог задовољења. Заправо, холистички приступ и рад на изградњи позитивног укупног искуства запослених је онај чинилац који покреће стварање вредности у данашњем окружењу.

Организациона култура може бити један од интегративних фактора у новим организационим формама, а у претходним деловима је указано на улогу културе која подржава управљање знањем у условима дигитализације и економије знања. Овај тип културе, између осталог, подстиче тимски рад и сарадњу, а припадност тиму развија осећај припадања и заједништва. Тимски рад доприноси развоју перцепције сврсисходности посла, која је један од кључних покретача ангажованости. Такође, учење од других, дељење знања и идеја доприносе личном развоју, а последично и већој мотивацији и посвећености послу (Atarattu & Huubers, 2021). Исто тако, вредности које су повезане са пословном етиком, као и подршком породичном животу запослених, спадају у претпоставке ангажованости у савременим организационим формама (Rofcanin et al., 2017; Huhtala et al., 2015).

Може се закључити да у дигиталном окружењу, ангажованост представља још већи изазов него иначе, тако да непрестани рад на развоју свих доказаних фактора ангажованости треба

да буде један од приоритета менаџмента савремених организација, како запослени у недостатку ових фактора не би развили неке од негативних реакција, као што су стрес, изгарање на послу, отуђеност, изостајање, смањење перформанси, потенцијала за учење и развој, као и опште добробити. Није довољно претпоставити да промене у организационом дизајну које настају у дигиталној ери представљају „нову нормалност“, већ је неопходно проактивно суочавање са променама из окружња, на основу чега је могућа континуелна евалуација њихових потенцијалних ефеката на запослене и рад на решавању настајућих проблема, односно коришћењу нових шанси за унапређење фактора ангажованости. Битно је истаћи да дигитализација, као што предузећима омогућава шири опсег могућности за развој иновација у погледу производа/услуга, исто тако пружа простор и алате за креативно бављење односом са запосленима.

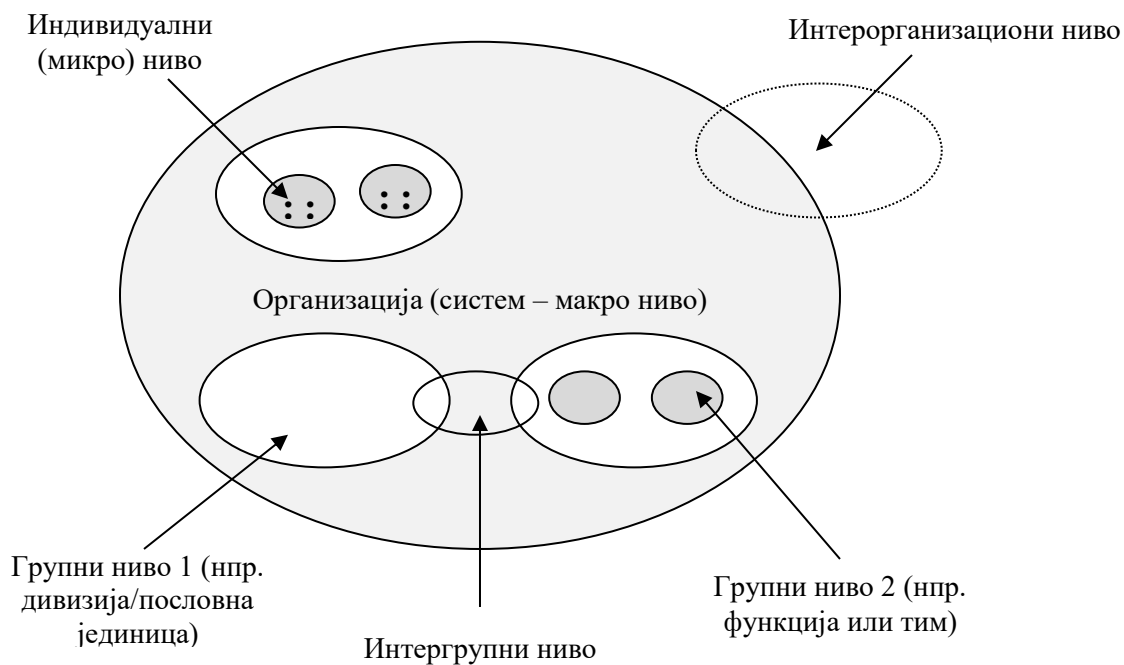
IV ДЕО

ВИШЕСТЕПЕНА АНАЛИЗА УТИЦАЈА ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА НА АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

1. МЕЋУЗАВИСНОСТ ОРГАНИЗАЦИОНОГ ДИЗАЈНА И ДИЗАЈНА ПОСЛА

У објашњењу односа између организационог дизајна и дизајна посла треба поћи од теорије организационих система (енг. *organizational systems theory*) и аксиома да су организације системи са више нивоа (Kozlowski & Klein, 2000). Организација представља систем састављен од више међузависних подсистема, а са окружењем је повезан повратном спрегом. Осим повезаности система и окружења, као и веза између подсистема, значајна је и повезаност између подсистема и система као целине. Због тога постоје и различити нивоих анализе организационих феномена.

Организациони дизајн представља сет активности које се спроводе на *макро* нивоу и фокусиране су на систем као целину, укључујући његове везе са окружењем, док се дизајн посла одвија на индивидуалном или *микро* нивоу организовања. Између ова два основна нивоа, може се идентификовати *мезо* ниво групног дизајна, који се и сам може састојати од више нивоа, у зависности од примењеног метода груписања јединица и броја хијерархијских нивоа. Уколико је организација део мреже коју чине и друге организације, онда се може говорити о интерорганизационом дизајнирању. Сви ови нивои анализе организационог дизајна су приказани на Слици 14, а у даљој дискусији ће фокус бити на односу између организационог дизајна и дизајна посла, који представља подсистем система организационог дизајна као целине. Елементи организационог дизајна ће бити посматрани као *макроорганизационе варијабле*, док се елементи дизајна посла могу означити као *микроорганизационе варијабле* или варијабле дизајна посла.



Слика 14. Више нивоа организационог дизајна

Извор: Прилагођено према Hernaes, T. (2010). *Integracija makroorganizacijskih i mikroorganizacijskih varijabli kroz višerazinski pristup – doktorska disertacija*. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, str.

50; *Mohrman, S. A. (2002). The Organizational Level of Analysis: Consulting to the Implementation of New Organizational Designs. In: Lowman, R. L. (ed.). Handbook of Organizational Consulting Psychology. San Francisco: Jossey-Bass, 60*

Постоје два приступа анализирању везе између макроорганизационог и микроорганизационог нивоа дизајна. Први приступ полази од питања како се појединачна радна места или послови уклапају тако да сачињавају целокупан организациони дизајн. Други приступ полази од питања како одлуке донете на макроорганизационом нивоу утичу на дизајн појединачних послова. Ова докторска дисертација полази од другог приступа, сходно принципу усклађености, односно ставу да стратегија треба бити усклађена са окружењем, структура, процеси и системи са стратегијом, а појединачни послови бити у функцији организационог дизајна као макро система. То не значи да не треба узети у обзир ефекте дизајна послова на организациони дизајн, али у виду повратних ефеката. На пример, особље са „прве линије“, које је у блиском контакту с купцима, може имати иновативне идеје за унапређење процеса услуживања клијената, што представља основу за прилагођавања њихових послова и може се одразити на ниво организационог дизајна (Oldham & Hackman, 2010).

Аутори *Parker, Wall* и *Cordery* (2001) су формирали свеобухватни модел који чине претпоставке, карактеристике, исходи, механизми и контингентне варијабле (Слика 15). Модел показује да екстерни фактори (нпр. неизвесност окружења, технологија) и интерни фактори (различите макроорганизационе варијабле) утичу на дизајн посла. Касније су *Oldham* и *Hackman* (2010) указали и на то да одређени модели дизајна посла могу више одговарати одређеним организационим и културалним контекстима од других, као и да постоји мањак истраживања везаних за начин на који организационе димензије (посебно централизација и формализација) утичу на дизајн посла у савременим структурама.



Слика 15. Свеобухватни модел дизајна посла

Извор: Parker, S. K., Wall, T.D. & Cordery, J. L. (2001). *Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 420.

1.1. Стратегија и дизајн посла

Утицај *стратегије* на дизајн посла се може посматрати из више перспектива. Пре свега, стратегија утиче на формирање организационе структуре, система и процеса, а преко њих и на дизајн посла. С друге стране, нека истраживања директно повезују организациону стратегију са дизајном посла. Последњих неколико деценија се убрзано развија дисциплина стратегијског управљања људским ресурсима, која се темељи на усклађивању система управљања људским ресурсима са организационом стратегијом. Аутор Славковић (2013, 92) истиче да „аутархичан развој стратегије управљања људским ресурсима без уважавања организационе стратегије и реалности интерног и екстерног окружења води у изолацију ове функције“, што директно штети остваривању стратегијских циљева предузећа и

креирању вредности. Полазећи од значаја стратегијског управљања људски ресурсима, а имајући у виду значајну спрегу дизајна посла са системом управљања људским ресурсима, може се закључити да дизајн посла мора бити усклађен са организационом стратегијом. Оваква повезаност је истакнута још у истраживању које су спровели *Schuler* и *Jackson* (1987), а којим је утврђено да се дизајн послова разликује у зависности од три типа организационе стратегије, и то: стратегије редукације трошкова, стратегије побољшања квалитета и стратегије иновација. Наиме, организације које примењују стратегију редукације трошкова, најчешће имају јасно и уско дефинисане послове, који се ретко мењају и засновани су на високој специјализацији. Организације које примењују стратегију побољшања квалитета исто тако примењују експлицитан и релативно непроменљив дизајн послова, али заснован на широј специјализацији и повећању аутономије запослених, док организације које примењују стратегију иновација имају најфлексибилније дизајниране послове у односу на претходне две, засноване на изузетно високом нивоу аутономије запослених (Славковић, 2013, 92).

Друго истраживање полази од класификације стратегија на стратегију искоришћавања, која подразумева коришћење предности постојећих капацитета како би се креирала вредност и стратегију истраживања, која подразумева креирање вредности на основу развоја иновација (Burton, DeSanctis & Obel, 2006) и показује да се дизајн послова разликује код предузећа која примењују ове различите стратегије. Примена стратегије искоришћавања имплицира виши степен специјализације посла, као и нижу разноврсност задатака и разноврсност вештина. Реч је о рутинским и добро дефинисаним пословима, који се ретко мењају. Самим тим, већа је вероватноћа да ће и аутономија запослених у овим организацијама бити нижа. С друге стране, примена стратегије истраживања захтева већу укљученост и иновативност запослених, па су послови сложенији, засновани на решавању проблема и омогућавају већу разноврсност задатака и вештина (Hernaus, 2010, 209-210). Имајући у виду да савремена истраживања сугеришу неопходност постизања амбидекстралности и агилности у циљу суочавања са изазовима из окружења, што подразумева балансирање између искоришћавања и истраживања, још увек није познато на који начин ова својства стратегије савремених организација могу утицати на дизајн послова и то треба даље испитивати.

1.2. Организациона структура и дизајн посла

Организациона структура, као централни елемент организационог дизајна, непосредно поставља услове и претпоставке у складу са којима се дизајнирају појединачни послови. Параметри структуре директно утичу на параметре или карактеристике послова. Иако одређена радна места могу представљати изузетке, може се очекивати да висока подела рада води високој специјализацији на индивидуалном нивоу, имплицирајући мању разноврсност задатака, нижи степен утицаја на обављање посла, што даље утиче на смањење перцепције значаја и идентитета посла, повећање међузависности задатака, уз истовремено смањење когнитивних захтева посла. Делегирање ауторитета директно је усмерено ка повећању аутономије запослених на нижим нивоима у организацији и самим тим повећава осећај одговорности за обављање задатака, што чини послове целовитијим и значајнијим за шири контекст (Griffin, 1982). Друга истраживања потврђују да централизација као и висок ниво хијерархије негативно утичу на аутономију посла, повратну информацију из самог посла,

разноврсност потребних вештина, међусобне интеракције (Rousseau, 1978), као и на комплексност посла (Brass, 1981, 331; Pheysey, Payne, & Pugh, 1971, 67).

У традиционалним моделима, као што је функционални модел или тзв. *U*-форма организационе структуре, у којима најчешће постоји висок степен поделе рада, централизације и формализације, долази до креирања високо специјализованих послова, са мање аутономије и простора за међусобне интеракције, док послови могу бити међусобно независни, што повећа могућност за ефикасност, али ствара проблеме везане за тзв. „ефекат силоса“, односно изолованост у односу на остале делове организације (Kates & Galbraith, 2007, 16). У овој ситуацији, појединци губе осећај за посматрање „шире слике“ односно функционисања организације као система, што може смањити квалитет донетих одлука, изазвати незадовољство и монотонију код запослених. У високо формализованим и стандардизованим системима постоји низак ниво флексибилности у погледу доношења одлука и начина обављања посла, па је степен аутономије на радним местима нижи, а когнитивни захтеви мање изражени. У дивизионом моделу или *M*-форми организације, послови су и даље релативно високо специјализовани и нефлексибилни, у поређењу са савременијим моделима структуре, где се јединице групишу према различитим комбинованим критеријумима департаментализације, а људи имају разноврсне улоге и виши степен аутономије.

1.3. Организациони процеси и системи и дизајн посла

Организациони процеси повезују различите делове организационе структуре и успостављају хоризонталну интеграцију у организацији. Процеси се углавном заснивају на латералним везама између људи из различитих организационих јединица, тако да утичу на дизајн послова повећавајући повезаност једног посла са другим пословима у организацији. Према *McCormack* (2001), процесна оријентација предузећа подразумева комплексне послове, у којима запослени имају високу аутономију у погледу начина обављања посла, као и наглашену когнитивну димензију која се огледа у решавању проблема разноврсним вештинама. Један од основних циљева усвајања оријентације предузећа ка пословним процесима јесте ослобађање од свих активности које не додају вредност, што резултира комбиновањем већег броја активности у један задатак и додељивање већег броја задатака мањем броју људи, чиме појединачни послови постају сложенији, креативнији и захтевнији (Стојановић-Алексић, 2017, 201). Иако не постоји велики број релевантних емпиријских студија које експлицитно испитују и повезују организационе процесе са дизајном посла, може се још претпоставити да процесна међузависност значајно утиче и на социјалне карактеристике послова, односно да повећава међузависност послова, повратне информације од колега, као и перципирану социјалну подршку.

Различити *организациони системи* такође обликују послове у организацији. У докторату је фокус на социјалном систему и систему награђивања. Ови системи примарно утичу на социјалну димензију дизајна посла, обликујући односе између колега, односе између надређених и подређених, различите облике пружања повратне информације запосленима, развијеност подршке и поверења између менаџмента и запослених. Организациони системи имају улогу да створе подржавајуће окружење у којем запослени могу усмерити своје напоре ка имплементацији организационе стратегије. Управљање социјалним интеракцијама

утиче на развој организационе подршке и поверења, које се одражавају на перцепцију социјалне подршке и других социјалних карактеристика посла. Систем награђивања као макроорганизациона варијабла директно утиче на различите видове углавном нематеријалних награда, које представљају елементе дизајна посла, односно одговарајуће пословне ресурсе, као што су: аутономија у послу, могућности за лични развој кроз когнитивне карактеристике посла које представљају својеврсне изазове, повратна информација из самог посла, као и разни облици повратних информација од стране надређеног.

Полазећи од познате поделе на механички и органски дизајн (Burns & Stalker, 1961), може се закључити да су у организацијама које настају као резултат механичког дизајна, послови најчешће високо специјализовани, процеси стандардизовани, а одлуке централизоване. У оваквим организацијама запослени обављају активности на предвидив начин, у складу са успостављеним правилима и процедурама. Супротно, органски дизајн доводи до нижег степена централизације и формализације, па самим тим омогућава већу флексибилност и прилагођавање и на нивоу посла. Послове карактерише већи степен самосталности и аутономије у погледу метода рада, времена за обављање задатака и слично (Morgeson et al., 2010, 356).

Недавно је врло значајан допринос проблему међузависности макроорганизационих и микроорганизационих варијабли организационог дизајна дао аутор *Hernaus* (2010) који је нагласио важност вишестепеног приступа анализи организације и дизајну послова. Аутор је извршио метаанализу односа између варијабли дизајна организације и варијабли дизајна посла које су теоретски или емпиријски идентификоване, као и оних које су остале непознате (Hernaus, 2010, 207-210) и створио свеобухватни модел међузависности између макроорганизационих и микроорганизационих варијабли које су тестиране у предузећима. Истраживање је показало да организациони системи, у које су укључени систем знања и образовања запослених и систем награђивања, имају најјачи утицај на све димензије дизајна посла. Структура има средњи ниво утицаја на све димензије дизајна послова, али занимљиво је да је структура имала већи утицај на когнитивне и друштвене или социјалне карактеристике дизајна послова, него на структурне карактеристике задатака. Такође, показано је да су окружење, стратегија и процеси променљиве са најмањим утицајем на све варијабле дизајна послова. То не значи да је њихв утицај мање битан, већ указује на претпоставку да може бити реч о индиректним ефектима.

Обзиром да је већина истраживања која су се бавила релацијама између организационог дизајна као целине и дизајна посла, као његовог саставног дела, спроведена пре неколико деценија, углавном у традиционалним организацијама, потребно је дубље испитати ове релације у савременом пословном окружењу, које се знатно разликује од традиционалног, у погледу динамичности, неизвесности, али и саме природе пословања, која је значајно измењена, превасходно због технолошког напретка. У дигиталној ери, организације су усмерене ка развоју стратешке и организационе агилности, а ИКТ је довела до настанка нових модела организације, подржаних дигиталном технологијом, као и до нових типова послова, међу којима су виртуелни послови, *freelance* послови и послови на даљину. Границе између организација, група и људи постају све замагљеније, па се и сам концепт посла мења. Људи обављају више различитих улога које укључују разноврсне активности и одговорности. У неким организационим структурама, запослени раде у привременим

групама или тимовима, док у другим раде на привременим пројектима или на више пројеката истовремено. У моделима као што је холократија, запослени раде без руководиоца у само-руководећим тимовима и самостално (ре)дизајнирају своје послове, усклађујући их са тренутним захтевима организације и тржишта или са сопственим потребама. Услед пандемије *Covid-19*, рад на даљину постаје све заступљенији.

Сходно свим овим променама, међузависност макроорганизационог и микроорганизационог нивоа дизајнирања добија све већи значај у савременим организацијама. Потребно је узети у обзир нове околности приликом истраживања како би се открило да ли познати односи између различитих нивоа дизајна остају исти и идентификовати нове односе повезаности и међузависности.

2. ДИЗАЈН ПОСЛА КАО ФАКТОР АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ

2.1. Преглед истраживања везе дизајна посла и ангажованости запослених

Иако постоје сазнања о импликацијама дизајна посла на различите индивидуалне исходе, као што су добробит (енг. *well-being*) запослених (Parker & Wall, 1998), задовољство и мотивација (Rousseau, 1977), тек релативно скорије су започела истраживања повезаности дизајна посла и ангажованости запослених. Улога дизајна посла у стварању ангажоване радне снаге имплицитно је наговештена још у првим радовима из ове области. Наиме, *William Kahn*, који се сматра утемељивачем концепта ангажованости, своју теорију је базирао на претпоставци да карактеристике послова покрећу људске ставове и понашање у организацији, која потиче из општеприхваћеног модела карактеристика посла (Hackman & Oldham, 1980). Други аутори су у својим студијама, спроведеним у различитим организационим, националним и културалним контекстима, дошли до комплементарних сазнања. Значајан допринос проблемском подручју дала је и теорија захтева посла и ресурса, која тврди да различити аспекти посла могу бити покретачи ангажованости, зато што ресурси ублажавају негативне ефекте прекомерних захтева, усмеравају појединце ка остварењу циљева и подстичу лични развој и учење (Bakker & Demerouti, 2007).

Савремена литература указује на то да адекватно дизајнирани послови могу повећати ангажованост и смањити стрес на послу (Tims & Bakker, 2014), што доприноси бољим индивидуалним и организационим перформансама (Shantz, Alfes, Truss, & Soane, 2013). У складу са тим, јавља се питање шта значи адекватно дизајниран посао, које карактеристике посла позитивно утичу на запослене и у којим условима. Неопходно је проширити и продубити сазнања, односно истражити везу између свих димензија посла и њихових ефеката на ангажованост запослених, како би се утврдило на који начин треба дизајнирати послове како би они деловали подстицајно на запослене.

Ради спровођења сврсисходне анализе, корисно је размотрити сазнања о међузависности дизајна посла и ангажованости запослених до којих је наука дошла до сада. У ту сврху је спроведена анализа литературе на основу које је представљен упоредни приказ теоријских и методолошких аспеката најзначајнијих истраживања у домену овог проблемског подручја (Табела 7).

Табела 7. Преглед кључних истраживања у којима се проучава утицај дизајна посла на ангажованост запослених

Р.б.	Аутори	Независне варијабле	Зависне варијабле	Методологија	Узорак/ Бр. орг./Бр. испитаника	Извор података	Држава	Утицај независних варијабли на ангажованости запослених (+/-)
1	Schaufeli & Bakker (2004)	пословни захтеви (превелики обим посла, емоционални изазови) пословни ресурси (повратна информација, друштвена подршка, подучавање)	ангажованост изгарање	квантитативна, анкета	-запослени у осигуравајућој компанији/1/381 -запослени у компанији за заштиту на раду/1/202 -запослени у пензионом фонду/1/507 -запослени у институцији за кућну негу/1/608	примарни	Холандија	+ (пословни ресурси)
2	Saks (2006)	(структуралне) карактеристике посла, перципирана организациона подршка, перципирана подршка надређеног, награде и признања, процедурална правда, дистрибутивна правда	ангажованост на послу организациона ангажованост	квантитативна, анкета	запослени на различитим пословима у разноврсним делатностима/*/102	примарни	Канада	+
3	Hakanen et al. (2008)	пословни захтеви пословни ресурси кућни захтеви кућни ресурси	ангажованост изгарање посвећеност депресија	квантитативна, анкета, панел анализа (3 године)	стоматолози, чланови Финске асоцијације стоматолога/*/2555	примарни	Финска	+ (пословни ресурси)
4	Xanthopoulos, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2009)	пословни ресурси (аутономија, друштвена подршка, подучавање од стране супервизора, могућности за развој) лични ресурси (самоефикасност, самопоптовање, оптимизам)	ангажованост	квантитативна, анкета, панел анализа (18 месеци)	запослени у компанији која се бави електротехником/1/3 дивизије/163	примарни	Холандија	+

5	Crawford et al. (2010)	пословни захтеви (изазови и сметње), пословни ресурси	ангажованост, изгарање	квалитативна, мета-анализа	55 радова који обухватају 64 узорака/*/*	секундарни	*	- (утицај сметњи) + (утицај изазова) + (утицај пословних ресурса) + (аутономија, разноврсност задатака, значај задатака, повратна информација)
6	Christian et al. (2011)	дизајн посла (аутономија, разноврсност задатака, значај задатака, решавање проблема, комплексност посла, повратна информација, друштвена подршка, физички захтеви, радни услови), лидерство (трансформациони стил, размена лидера и следбеника), остале карактеристике (савесност, позитивни афект, проактивна	ангажованост (психолошка, емоционална, когнитивна), ставови према послу (задовољство, организациона посвећеност, укљученост) перформансе задатка, контекстуалне перформансе	квалитативна, РЛБН мета-анализа	91 чланак/*/*	секундарни	*	
7	Shantz et al. (2013)	дизајн посла (разноврсност задатака, аутономија, значајност задатака, идентитет задатака, повратна информација из посла)	ангажованост запослених, перформансе запослених (перформансе задатака, грађанско понашање, девијантно понашање)	квалитативна, анкета	запослени у компанији која се бави консалтингом и грађевином/1/283	примарни	Велика Британија	+ (разноврсност задатака, аутономија, значај задатака, повратна информација из посла)
8	Радошевић, Јелић, Матановић & Попов (2018)	пословни захтеви (стрес) пословни ресурси (контрола над послом)	ангажованост изгарање	квалитативна, анкета	*/*/206	примарни	Србија	+(пословни ресурси)
9	Griffith et al. (2018)	дизајн посла (повратне информације из посла, технолошка подршка, знање за самостални рад, е-комуникација са надређеним и алтернативна радна места)	ангажованост	квалитативна, анкета, панел анализа (1 година)	запослени у телекомуникационој и транспортној компанији/2/1030	примарни	нордијске земље	+
<p>Напомена: поља означена звездицом (*) показују да аутори нису у раду навели одређени податак</p>								

Извор: Приказ аутора на основу прегледа литературе (извори наведени у табели)

Студија коју су спровели аутори *Schaufeli* и *Bakker* (2004) се заснива на теорији захтева посла и ресурса у настојању да објасни ефекте карактеристика посла на ангажованост и изгарање као супротне стране истог континуума. Овакво виђење ангажованости и изгарања је дискутабилно, имајући у виду доказе о ангажованости као јединственом концепту, као и чињеницу да особа не мора бити ангажована уколико изостаје изгарање и супротно, али су оба концепта и даље врло релевантна јер јасно указују на различите ефекте посла на ставове и понашање запослених. Као захтеви посла, анализирани су две варијабле: превелики обим посла и емоционални захтеви од посла. Као пословни ресурси, узете су у обзир следеће карактеристике: повратна информација о перформансама, социјална подршка и подучавање од стране супервизора/надређеног. Анкета је спроведена на узорку од 1698 испитаника запослених у три организације. Резултати емпиријског истраживања су показали следеће: да су ангажованост и изгарање негативно повезани, да ангажованост зависи искључиво од пословних ресурса, док захтеви не утичу статистички значајно на ову варијаблу, за разлику од изгарања на које имају утицај, као и да изгарање као антипод ангажованости изазива различите негативне последице, укључујући намере за напуштање организације и здравствене проблеме.

Једно од првих и најзначајнијих истраживања које је допринело разумевању претпоставки и последица ангажованости запослених, а које укључује дизајн посла као једну од претпоставки, спровео је *Saks* (2006). Карактеристике посла су разматране као претпоставке ангажованости, на основу иницијалног модела карактеристика посла (*Hackman & Oldham*, 1980), који обухвата следећа својства посла: разноврсност вештина, идентитет задатака, значај задатака, аутономија и повратна информација. Поред карактеристика посла, модел је обухватио и друге претпоставке ангажованости запослених, као што су: перципирана организациона подршка, перципирана подршка од стране надређеног, награде и признања, процедурална правда и дистрибутивна правда. Када је реч о ангажованости запослених, студија је специфична по томе што аутор истиче потребу диференцирања ангажованости на послу и ангажованости у организацији. Као последице ангажованости, анализирани су следеће варијабле: задовољство послом, приврженост организацији, намера за напуштањем организације, организационо грађанско понашање. Анкета је спроведена на узорку од 102 радника који раде на разним пословима и у разноврсним организацијама. Детаљније карактеристике послова и организација нису наведене. Резултати су потврдили претпоставку да постоји значајна разлика између ангажованости на послу и у организацији. Оваква тврдња захтева даља испитивања, имајући у виду да нема много будућих истраживања која то потврђују. Резултати даље показују да организациона подршка предвиђа оба типа ангажованости; да карактеристике посла предвиђају ангажованост на послу; а процедурална правда предвиђа ангажованост у организацији. Поред тога, ангажованост на послу и у организацији посредује је у односима између независних варијабли и задовољства послом, организационе посвећености, намере да се напусти организација и организационог грађанског понашања.

Полазећи од модела захтева посла и ресурса, применом панел анализе, *Hakanen* и сарадници (2008) су анализирали дугорочне мотивационе и здравствене последице различитих захтева и ресурса, како на послу тако и код куће, на узорку од 2555 финских стоматолога, чланова асоцијације стоматолога. Истраживање је спроведено у два наврата у току трогодишњег периода, а подаци су прикупљени методом анкете. Једна група анализираних ефеката тиче се ангажованости запослених, где је доказано да пословни ресурси утичу на будућу

ангажовање на послу, што даље доводи до повећања организационе посвећености, док захтеви посла више утичу на изгарање у току времена, које може водити депресији у дугом року. Комплементарне резултате је пружила још једна лонгитудинална студија, којом су испитивани односи између личних и пословних ресурса и ангажованости запослених на узорку од 163 запослених, у два наврата у периоду од 18 месеци. Студија је потврдила ефекте пословних ресурса на ангажованост запослених (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Како је повезаност између пословних ресурса и ангажовања запослених недвосмислено утврђена, питање везано за однос захтева посла и ангажованости запослених је пружало неусаглашене доказе у различитим истраживањима. Значајан допринос је дала квалитативна студија, односно мета-анализа која је спроведена прегледом 55 радова који обухватају истраживања спроведена у различитим земљама на 64 различита узорка (Crawford et al., 2010), а која је открила да повезаност и између захтева посла и ангажовања запослених, у великој мери зависи од природе захтева. Наиме, захтеви које запослени процењују као *препреке* су негативно повезани са ангажовањем, а захтеви који запослени перципирају као *изазове*, позитивно су повезани са ангажовањем.

Друга значајна мета-анализа је испитивала ефекте дизајна посла (аутономија, разноврсност задатака, значај задатака, решавање проблема, комплексност посла, повратна информација, друштвена подршка, физички захтеви, радни услови), лидерства (трансформациони стил, размена лидера и следбеника) и других показатеља организационог понашања на ангажованост, ставове према послу и радне перформансе. За разлику од многих претходних истраживања, која су се заснивала на теорији захтева посла и ресурса и обухватале само неке карактеристике посла, аутори *Christian et al.* (2011) су укључили све три димензије посла (димензију задатка, когнитивну и социјалну димензију), што чини ова сазнања научно и практично релевантнијим. Резултати истраживања су указали на позитивне ефекте дизајна посла на ангажованост запослених, али су најмање значајан утицај имале карактеристике које се односе на аутономију и повратну информацију из посла. Иако и даље нису укључене све теоријски идентификоване карактеристике посла које чине ове три димензије дизајна посла, истраживање је направило добру и свеобухватну базу за даљи развој теорије у посматраном подручју истраживања.

Студија коју су спровели аутори *Shantz et al.* (2013) је првенствено била усмерена ка доказивању улоге ангажованости запослених као посредујуће варијабле између дизајна посла и пословних перформанси. На тај начин, студија је обухватила и питања везана за дизајн посла као фактор ангажованости запослених, али и импликације ангажованости на перформансе запослених. Истраживање је спроведено на узорку од 283 запослених у консултантској и грађевинској фирми са седиштем у Великој Британији. Примарни подаци су добијени из два извора. Анкетом су прикупљени подаци о дизајну посла и ангажованости запослених, док су подаци о перформансама добијени независним оценама перформанси запослених од стране њиховог супервизора/директно надређеног руководиоца. Резултати су потврдили све полазне претпоставке: да дизајн посла утиче на ангажованост запослених, да ангажованост утиче на перформансе, као и да је ангажованост запослених посредујућа варијабла између дизајна посла и перформанси. Конкретније, резултати су показали да запослени који раде на пословима који нуде висок ниво аутономије, разноликости задатака, значаја и повратне информације су више ангажовани и, као последица тога, добијају веће

оцене перформанси од својих супервизора, односно исказују виши ниво тзв. „грађанског“ понашања у организацији и укључују се у мање девијантна понашања.

Аутори Радошевић, Јелић, Матановић и Попов (2018) спровели су истраживање са циљем утврђивања начина на које пословни захтеви и ресурси утичу на добробит запослених. Као независне варијабле анализирани су: квалитативни, когнитивни и емоционални захтеви посла (сублимирани као једна варијабла), као и радни ресурси, и то контрола над радом и социјална подршка (две одвојене варијабле), док су као зависне варијабле, које указују на добробит запослених, анализирани концепти ангажованости и изгарања на послу. Резултати су показали да постоје значајни ефекти радних захтева на изгарање, док ресурси на послу утичу и на изгарање и на ангажованост запослених. Показано је да су запослени на активним и ниско стресним пословима најангажованији, као и да запослени на пословима са ниским нивоом стреса најмање изгарају.

Griffith и сарадници (2018) су спровели истраживање, које у великој мери узима у обзир садашње трендове, али истовремено и будуће тенденције у области организације предузећа. Имајући у виду значај дигиталне технологије за успостављање нових начина дизајнирања организација, као и висок степен ослањања на могућности самоорганизовања и флексибилности у раду, истраживање испитује начине на које дизајн посла може допринети лидерима да унапреде степен ангажованости запослених у мање или више флексибилном радном окружењу. Ослањајући се на теорију дизајна посла коју су развили *Morgeson* и *Humphrey* (2008), истраживање је обухватило карактеристике посла као што су: повратна информација из самог посла (димензија задатка), технолошка подршка (контекст), знање потребно за самосталан рад (димензија задатка), електронски подржана комуникација са супервизором или надређеним (социјална димензија) и алтернативе радног места (контекст). Рад полази од претпоставки да одређене карактеристике посла, као што су повратна информација из посла, знање потребно за самосталан рад и алтернативност радног места директно утичу на ангажованост запослених, као и да технолошка подршка и електронска комуникација са супервизором/надређеним утичу на ангажованост индиректно, преко утицаја на остале карактеристике посла чији је утицај директан. Емпиријско истраживање је спроведено применом анкете, у два (временска) тренутка, тако да се ради о лонгитудиналној студији. Подаци су прикупљени из две организације, при чему је једна учествовала у оба тренутка, а друга само у другом тренутку. На основу посматрања и улазних разговора са представницима компанија, истраживачи су закључили да обе организације примењују високу технологију, али је једна флексибилнија у погледу рада на даљину и примене органског дизајна, док је друга традиционално дизајнирана. У првом тренутку мерења, из прве организације је прикупљено 838 попуњених упитника, док је у другом тренутку (годину дана касније) из прве организације прикупљено 735, а из друге 295, што чини укупно 1030 испитаника у другом тренутку. На основу спроведене панел анализе, резултати су указали на најјаче везе између ангажованости запослених и повратне информације из посла, као и између ангажованости запослених и технолошке подршке из самог посла. Електронски подржана комуникација са супервизором или надређеним је такође битан фактор ангажованости, али уз медијаторску улогу алтернатива радног места. Међу ограничењима овог истраживања, треба истаћи да је као мера ангажованости запослених коришћена само субскала, издвојена из општеприхваћеног *UWES* инструмента за мерење ангажованости, која се односи на преданост (посвећеност) као димензију

ангажованости, док нису мерени енергија и апсорпција, као неодвојиви делови концепта ангажованости (Griffith et al., 2018, 11-12).

Међу анализираним, издвојени су радови у којима су прикупљани *примарни* подаци о варијаблима дизајна посла и ангажованости запослени. Ради прегледа конкретних инструмената мерења варијабли, направљен је упоредни преглед, који је приказан у Табели 8. Све варијабле су мерене Ликертовом скалом, а разликује се само број степени.

Табела 8. Мерење дизајна посла и ангажованости у претходним истраживањима

Р.б.	Аутори	Варијабла		Број ставки	Број степени	Извор
1	Schaufeli & Bakker (2004)	захтеви	преоптерећеност обимом посла	5	4	Karasek (1985)
			емоционални изазови	5	4	Van Veldhoven & Meijman (1994); Van Veldhoven et al. (2002)
		ресурси	повратна информација	5	5	Karasek (1985)
			социјална (друштвена) подршка	10	5	Van Veldhoven & Meijman (1994)
			подучавање од стране супервизора	12	5	Graen and Uhl-Bien (1991) – LMX scale
		ангажованост	енергичност	6	7	UWES-17, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002)
			преданост	5	7	UWES-17, Schaufeli, et al. (2002)
			апсорпција (окупираност, обузетост)	6	7	UWES-17, Schaufeli, et al. (2002)
		2	Saks (2006)	разноврсност вештина	1	7
идентитет задатака	1			7	Hackman & Oldham (1980)	
значај задатака	1			7	Hackman & Oldham (1980)	
аутономија	1			7	Hackman & Oldham (1980)	
повратна информација из посла	1			7	Hackman & Oldham (1980)	
повратна информација од сарадника	1			7	Hackman & Oldham (1980)	
ангажованост на послу	6			5	Saks (2006)	
ангажованост у организацији	6			5	Saks (2006)	
3	Hakanen et al. (2008)	ресурси	занатство	3	5	DEJRS; Gorter, te Brake, Eijkman, & Hoogstraten, 2006
			професионални контакт	4	5	DEJRS; Gorter et al. (2006)
			дугорочни/краткорочни резултати	6	5	DEJRS; Gorter et al. (2006)
		захтеви	обим посла	3	5	Karasek (1985)
			садржај посла	6	5	DEWSS, Gorter, Albrecht, Hoogstraten, & Eijkman (1999)
			физичко окружење	8	5	Hakanen, Bakker, & Demerouti (2005)
			ангажованост	9	7	UWES, Schaufeli et al. (2002)

4	Xanthopoulos et al. (2009)	аутономија	3	5	Bakker, Demerouti, & Verbeke (2004), based on Karasek's (1985)
		друштвена подршка	3	5	Bakker, Demerouti, & Verbeke (2004)
		подучавање од стране супервизора	5	5	Graen and Uhl-Bien (1991) – LMX scale
		могућности за развој	3	5	Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs (2003b).
		ангажованост	9	7	UWES-9, Schaufeli, et al. (2002)
6	Shantz et al. (2013)	аутономија	2	7	WDQ; Morgeson & Humphrey (2006)
		значај посла	2	7	WDQ; Morgeson & Humphrey (2006)
		идентитет посла	2	7	WDQ; Morgeson & Humphrey (2006)
		повратна информација из посла	2	7	WDQ; Morgeson & Humphrey (2006)
		разноврсност вештина	2	7	WDQ; Morgeson & Humphrey (2006)
		ангажованост на послу	9	7	UWES-9, Schaufeli, et al. (2002)
7	Радошевић и сарадници (2018)	квалитативни, когнитивни и емоционални захтеви посла	9	5	Попов (2017) – необјављен манускрипт према Радошевић и други (2018)
		радни ресурси (контрола над послом социјална подршка)	17	5	Попов (2017) – необјављен манускрипт према Радошевић и други (2018)
		ангажованост	9	7	UWES-9, Schaufeli, et al. (2006) адаптирао Попов (2013) према Радошевић и други (2018)
		изгарање	7	5	Borritz & Kristensen, (1999) адаптирали Berat, Jelić & Popov, (2016)
8	Griffith et al. (2018)	знање за самосталан рад	3	7	Podsakoff & MacKenzie (1994)
		повратна информација из посла	3	7	Podsakoff & MacKenzie (1994)
		технолошка подршка	3	7	Podsakoff & MacKenzie (1994)
		е-комуникација са супервизором	3	-	Griffith et al. (2018)
		алтернативна радна места	4	-	Griffith et al. (2018)
		ангажованост (само компонента преданост)	3	7	UWES-9– преданост, Schaufeli et al. (2006)

Извор: Приказ аутора на основу прегледа литературе (извори наведени у табели)

Међу анализираним истраживањима, велики је број оних у којима је веза између дизајна посла и ангажованости запослених разматрана на основу теорије захтева посла и ресурса, тако да су обухваћени само одређени елементи дизајна посла. С друге стране, студије које полазе од теорије дизајна посла углавном су базиране на моделу карактеристика посла, који обухвата структуралну димензију дизајна посла, а знатно је мање истраживања која су се бавила утицајима когнитивне и социјалне димензије посла на ангажованост запослених, што имплицира потребу за свеобухватнијим и дубљим истраживањима ових феномена.

Подједнако је заступљена квантитативна и квалитативна методологија, док у оквиру квантитативне методологије доминантну улогу имају статистички методи и анкета као техника прикупљања података. Најчешће коришћени инструменти за мерење

карактеристика посла јесу скале, засноване на моделу карактеристика посла и његовим даљим модификацијама (Hackman & Oldham, 1980; Morgeson & Humphrey, 2006). У случајевима када су анализирани пословни ресурси, често су коришћени инструменти развијени од стране аутора Karasek (1985). Ангажованост запослених је најчешће мерена општеприхваћеном Утрехт скалом за мерење радне ангажованости (UWES) и то скраћеном, деветостепенем верзијом (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Истраживања везе дизајна посла и ангажованости запослених су до сада спроведена у различитим делатностима, како производним тако и услужним. Међутим, Griffith и сарадници (2018) истичу да постојећа сазнања не морају бити у потпуности одржива у будућности, имајући у виду преокрете у дизајну посла у савременом пословном окружењу, који истовремено настоје да испуне захтеве за флексибилним радом и високом ангажованошћу људи. Исти аутори имплицитно указују на релевантност истраживања начина дизајнирања послова у циљу унапређења ангажованости запослених у савременим организацијама, у којима је изражена тенденција ка све већој дигитализацији.

2.2. Структуралне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених

Постоје теоријски и емпиријски докази о важној улози димензије задатка, односно структуралне димензије посла, на однос запослених према послу, који се углавном заснивају на моделу карактеристика посла (Hackman & Oldham, 1980). Структуралне карактеристике се још називају и мотивационим јер се сматра да оне највише утичу на мотивацију запослених. Иако су спроведене детаљне мета-анализе које показују утицај структуралних карактеристика посла на ставове према послу, задовољство и мотивацију (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007), мање је истраживања која су директно емпиријски испитала утицај истих карактеристика на феномен ангажованости запослених (Shantz et al., 2013). Сумирајући претходна сазнања, аутори Shantz et al. (2013) су спровели емпиријско истраживање и закључили да људи који обављају послове са високом аутономијом, разноврсношћу задатака, значајем задатака и повратном информацијом из посла, показују већи степен ангажованости, што даље води позитивним последицама у погледу перформанси, као и смањењу девијантног понашања у организацији. Ова студија није потврдила хипотезу о повезаности идентитета или целовитости задатака са ангажованошћу запослених.

Од свих структуралних карактеристика, најчешће је испитиван утицај аутономије на ставове, понашање и перформансе запослених. Истраживања су показала да се запослени који имају велику самосталност у раду, осећају мотивисано, оснажено и оспособљено (Marinova, Ye & Singh, 2008). У складу са теоријом самодетерминације (Deci & Ryan, 1985), задовољење људске потребе за самосталношћу мотивише људе да буду проактивни и ангажовани. Као што је већ наглашено, Kahn (1990) је међу првима утврдио да аутономија утиче на развој перцепције сврсисходности посла, која представља један од основних предуслова ангажовања, мада је ова хипотеза касније донекле доведена у питање од стране аутора који сматрају да аутономија не ствара перцепцију сврсисходности, већ осећај одговорности и познавања резултата рада, па због тога утиче на ангажованост (Humphrey et al., 2007; Christian et al., 2011). Аутономија ствара психолошки осећај власништва над послом, па самим тим особа развија виши степен ентузијазма и одговорности што води

већем ангажовању (Shantz et al., 2013; Salanova et al., 2005). Уколико је појединац свестан да је лично одговоран за сопствене перформансе и резултате свог рада, биће спреман да уложи више енергије и напора, да се суочи и избори са препрекама и уложи себе у рад много више него када се налази у улози извршиоца додељених задатака. Могућност за одлучивање о начинима, методама и времену обављања задатака, као и свест да резултати рада зависе лично од појединца који их обавља, доводи до окупирања пажње и жеље за максимирањем сопствених перформанси.

Разноврсност задатака представља својство посла које се може различито перципирати. Иако постоје људи који преферирају једноставне послове, сходно својим личним, културолошким и другим карактеристикама, као и способностима, истраживања су показала да разноврсност задатака и активности које чине одређени посао, може утицати позитивно на ангажованост особе која тај посао обавља (Crawford et al., 2010; Christian et al., 2011). Људи могу посматрати разноврсне задатке као изазове који чине да посао буде занимљивији (Morgeson & Humphrey, 2006), што смањује монотонију и повећава когнитивну и афективну посвећеност послу. Сматра се да је исто тако већа вероватноћа да ће се особа осећати поносно, уколико успешно реализује разноврсне послове, него уколико обавља мањи број сличних активности, што ће резултирати већом мотивацијом и ангажовањем у наредном периоду. С друге стране, приликом дизајнирања послова, треба водити рачуна да разноврсност не пређе границу оптималног обима посла, обзиром да преоптерећеност обимом посла спада у групу негативних пословних захтева, тј. оних који могу довести до изгарања или бар смањити ангажованост.

Уколико особа сматра свој посао *значајним* и верује да има вредност за друге људе или шири контекст, већа је вероватноћа да ће уложити више енергије у своје радне активности (Grant, 2007, 2008) јер ће успешно обављен посао изазвати већи степен самодоказивања и осећаја личног достигнућа (Marinova et al., 2015). Поред тога, свест о интензивном утицају сопственог учинка на друге људе повећава одговорност и постиче особу да уложи додатан напор, смањи грешке и задржи потпуну контролу над својим активностима, што повећава посвећеност и окупираност послом.

Слично томе, може се претпоставити да *идентитет задатка* ствара код запосленог повезаност са послом, а самим тим и већу жељу за успехом. Задаци који обухватају већи део посла, односно омогућавају потпуну одговорност за читав процес, укључујући све улазе и резултате, и омогућавају појединцу да сагледа значај својих активности за целу организацију, што развија жељу да ангажовањем на послу допринесе остварењу организационих циљева (Shantz et al., 2013). Истраживања која су идентитет посла укључила у композитну варијаблу „обогаћени посао“ су на тај начин утврдила да идентитет посла допринноси ангажованости запослених (нпр. Saks, 2006) али, када је у једном истраживању анализиран изолован утицај карактеристика посла на ангажованост запослених није потврђена хипотеза о повезаности идентитета или целовитости задатака са ангажованошћу запослених (Shantz et al., 2013). Ипак, не би се могло поуздано закључити да ова веза не постоји, јер и даље не постоји довољно емпиријских доказа који би то потврдили.

Уколико запослени увек може сагледати сопствене перформансе, односно уколико је посао дизајниран тако да запосленима пружа *повратну информацију*, то ће деловати мотивишуће и створити предуслове за виши степен ангажовања (Griffith et al., 2018). Овај вид повратне

информације, који не долази од друге особе, него из исхода обављених задатака, ослобођен је субјективности и због тога је перципиран као потпуно тачан и веродостојан. За разлику од повратне информације од стране колега или руководиоца, којима запослени понекад неће у потпуности поверовати, повратна спрега са самим послом пружа запосленом недвосмислену информацију о његовом учинку. Без обзира да ли је информација позитивна, односно да ли је запослени успешно обавио задатак или негативна, уколико је дошло до одређене грешке, кашњења или било каквог неуспеха, то може деловати подстицајно. Позитивне информације о оствареним задацима могу довести до осећаја сатисфакције и личног поноса, док негативне информације указују на простор за побољшање, учење и лични развој. Стога се сматра да ће запослени бити испуњенији и позитивније оријентисани према свом послу уколико је посао дизајниран тако да омогућава извршиоцу да перманентно прати лични учинак и разуме последице сопствених акција, што уз велику заокупљеност радним активностима води вишем степену ангажовања.

2.3. Когнитивне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених

Когнитивне карактеристике, као фактори ангажованости запослених, нису довољно емпиријски испитане, али теорија јасно указује на њихов значај. Когнитивне карактеристике, као што су комплексност или сложеност посла, обрада информација, решавање проблема, разноврсност и степен употребе вештина, као и специјализација представљају захтеве посла који, према теорији захтева посла и ресурса, могу деловати као изазови за запосленог (Crawford et al., 2010).

Превише лак посао, који не захтева праћење велике количине информација, решавање сложених проблема, коришћење разноврсних вештина нити висок степен употребе вештина ће ретко бити перципиран као изазов и, иако може бити извор задовољства послом код одређених типова личности, мала је вероватноћа да може допринети већем степену ангажованости. Када запослени виде свој рад као високо комплексан, односно тежак за обављање, већа је вероватноћа да ће бити стимулисани да преузму иницијативу. Разлог се огледа у томе што *„сложени послови пружају менталне изазове који могу стимулисати интринзичку мотивацију и пружити могућности за унапређење”* (Marinova et al., 2015, 108). Комплексни послови, који подразумевају високу когнитивну удубљеност, као и послови који подразумевају интензивну употребу разноврсних вештина за обраду информација и решавање проблема, ментално су захтевни, па могу подстицати креативност и ангажованост.

У оквиру когнитивних карактеристика као фактора ангажованости запослених, посебно треба издвојити анализу ефеката специјализације посла који су још увек недовољно испитани и нејасни. Сходно традиционалним теоријама организације, специјализација повећава продуктивност, али изазива монотонију и може довести до ефекта изгарања у дугом року. Међутим, новија истраживања спроведена у делатностима у којима се примењује висока технологија показују да специјализација смањује ефекат изгарања (нпр. Hsieh & Chao, 2004) који, према одређеним теоријама, представља супротност ангажованости (Maslach & Leiter, 1997). Како се карактеристике савремених послова мењају у смеру повећања разноврсности задатака и аутономије у раду, специјализација, у смислу захтева за високо специјализованим методама рада, дубоким професионалним знањем и

експертизом, може позитивно деловати на ангажовање, под условом да су остали захтеви посла такође мотивишући. Самим тим, сматра се да ротација као механизам смањења специјализације нема више мотивишућу улогу у савременим, технолошки интензивним делатностима, као што је раније показано у традиционалним индустријским гранама (Hsieh & Chao, 2004).

Когнитивно изазовни послови носе и одређене негативне ефекте који се огледају у евентуалном стварању осећаја преоптерећености уколико се овакав посао обавља дуже време. Дакле, треба водити рачуна да послови не буду превише когнитивно захтевни за појединца, како не би довели до изгарања. У том смислу, може се говорити о оптималном степену когнитивних захтева и поставља се питање да ли комплексан посао у дугом року води ангажованости или изгарању, односно да ли су комплексни послови сврсисходнији у кратком року, у виду привремених пројеката, који захтевају интензивно размишљање и решавање проблема, па представљају изазове, али имају јасно дефинисан почетак и крај.

2.4. Социјалне карактеристике посла као фактор ангажованости запослених

Још од Хоторн студија и развоја теорије међуљудских односа јасно је да друштвени односи у организацији утичу на мотивацију запослених. У данашње време, када сам концепт посла добија ново значење, будући да је ретко када реч о добро структурираним и јасно дефинисаним скуповима радних задатака, већ чешће флуидним и динамичним улогама, социјалне карактеристике представљају изванредан фактор стабилности који добија на све већем значају. У условима неизвесности и променљивости посла у складу са променама у окружењу, као и све веће физичке раздвојености људи, настају проблеми везани за идентификацију особе са послом и лако стварање осећаја отуђености, па фактори као што су подршка и комуникација са колегама, обезбеђују сигурност и позитивно утичу на мотивацију.

Ипак, и даље није потпуно објашњен утицај социјалних карактеристика посла на концепт ангажованости запослених. У савременим условима, како су послодавци проширили опсег радних задатака у равним организацијама са мањим надзором руководства, истраживачи све више сагледавају и анализирају ефекте социјалних карактеристика посла на ангажованост запослених (Vance, 2006). У објашњењу ових међузависности треба имати у виду да су социјални аспекти посла важни извори енергије и ентузијазма (Freeneу & Fellenz, 2013). Највећи део постојећих истраживања у домену социјалних карактеристика и ангажованости запослених усмерен је ка доказивању утицаја перципиране подршке од стране менаџера и/или колега и повратне информације од стране надређеног, па се може закључити да је утицај ових социјалних карактеристика посла на ангажованост запослених позитиван (Freeneу & Fellenz, 2013; Biswas & Bhatnagar, 2013; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Bakker & Demerouti, 2007; Saks, 2006; Kahn, 1990).

Још у првим радовима у области ангажованости запослених, истиче се да *подршка и поверење* у односу са директно надређеним руководиоцем и колегама са којима запослени непосредно комуницира у оквиру свог посла, стварају психолошку сигурност и дозвољавају члановима да експериментишу и да испробавају нове методе рада, чак и без страха од последица које могу настати уколико не успеју (Kahn, 1990). Запослени очекују од

надређених да буду доступни када им је потребна помоћ у обављању задатака и отворени за комуникацију (Јанићијевић et al., 2015). Квалитетан однос са лидером је посебно битан због тога што може да ублажи евентуално незадовољство које може бити присутно због изражених захтева посла (нпр. преоптерећеност и напор), јер уважавање и подршка од стране лидера стављају захтеве у други план и/или олакшавају појединцу да се суочи и носи са њима. Уколико лидери постављају јасна и праведна очекивања пред своје следбенике и упућују подршку за остварење резултата, то ће повећати посвећеност послу и подстаћи ангажовање (Macey & Schneider, 2008).

С друге стране, кроз интеракције са колегама, базиране на подршци и извесном степену дружења на послу, људи остварују социјалне потребе, односно потребе за повезивањем (Maslow, 1943; Alderfer, 1972). Истраживања показују да запослени перципирају добре односе са колегама, укључујући добре комуникације, одсуство конфликта и тензије, помоћ и подршку, као веома значајне (Јанићијевић et al., 2015). *Bakker* и *Bal* (2010) су утврдили да је интензитет ангажованости на недељном нивоу виши уколико на послу влада пријатна атмосфера, као и уколико особа сматра да колеге брину за његове/њене проблеме и осећања и помажу у обављању задатака. Поред тога, појединци развијају друштвени идентитет кроз припадност одређеној групи. У мери у којој интеракције са сарадницима негују осећај припадности, требало би да се појави перцепција сврсисходности посла (May et al., 2004), која директно утиче на већу ангажованост.

Поред тога, уколико надређени пружа запосленом јасне и недвосмислене *повратне информације* повећава се вероватноћа да ће запослени бити успешан у остваривању својих радних циљева, што доводи до ангажованости, док одсуство подршке и повратне информације изазива незадовољство и циничан став према раду (*Bakker & Demerouti*, 2007). Било да су у питању похвале или награде за добро обављен посао или оправдана критика или казна, овакве информације помажу да се одржи мотивација, ентузијазам и инспирација, као и да се запосленом сигнализира исправан смер понашања и начин на који може да буде ефективнији у будућности. Битно је да повратна информација буде перципирана као добронамерна и усмерена ка личном и каријерном развоју запосленог да би имала ове позитивне ефекте. Учесталост и транспарентност комуникација путем традиционалних и дигиталних метода представља један од кључних фактора успеха у процесу дигиталне трансформације (*Perkov*, 2019, 87).

Међузависност послова или радних задатака, одражава степен у којем нечији посао утиче на туђе послове (иницирана међузависности) и зависи од других послова (примљена међузависност). Одређене студије, спроведене у рудницима у Енглеској, утврдиле су да су перформансе радника који иницирају међузависност (радници у првој смени чији послови утичу на другу смену) боље од оних који примају међузависност (радници у другој смени). Ипак, утицај ове карактеристике посла на ангажованост запослених је и даље недовољно испитан. Негативна страна међузависности радних задатака се односи на повећану могућност за настанак конфликта између сарадника чији послови међусобно зависе. Ипак, с обзиром да међузависност може развити осећај одговорности према другима и појачати тимски рад (*Taggar & Haines III*, 2006), може се претпоставити да ће због тога повећати и ангажованост, уколико се овим међузависностима добро управља и уколико се проблеми у групи или тиму перманентно прате и решавају. Такође, међузависност радних задатака често неизбежно са

собом повлачи и интензивирање интеракција између сарадника, које су се показале као важан фактор ангажованости запослених.

Истраживања показују да честе *интеракције са људима изван организације* (нпр. добављачима или купцима) доприносе развоју позитивних емоција код запослених и унапређују спремности за сарадњу (нпр. Parker & Axtell, 2001), што они касније могу пренети и у односе са колегама у истој организацији. Мада још увек нема много емпиријских истраживања која јасно потврђују директан утицај интеракција изван организације на ангажованост запослених, Kahn (1990) је истакао да интеракције са сарадницима или клијентима доприносе перцепције сврсисходности посла, уколико су адекватно вредноване, а имајући у виду значај сврсисходности за ангажовање, може се закључити да интеракције доприносе ангажованости. Дакле, саме интеракције морају бити добро организоване и сврсисходне би стварале позитивна искуства код запослених и подстицале ангажованост. Једно истраживање спроведено у банкарском сектору је показало да интеракције изван организације имају модераторски утицај на везу између старости запослених и степена њихове ангажованости. Наиме, старији запослени радници са вишим степеном екстерних интеракција показују виши степен ангажованости од старијих радника са нижим степеном екстерних интеракција (Goštautaitė & Vučiūnienė, 2015).

3. ИНДИРЕКТАН УТИЦАЈ МАКРООРГАНИЗАЦИОНИХ ВАРИЈАБЛИ НА АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

Анализом литературе из области организационог дизајна углавном се може доћи до сазнања о макроорганизационим карактеристикама и њиховим ефектима на перформансе организације као целине, а знатно мање се може закључити о импликацијама на запослене и различите индивидуалне исходе. То се може објаснити чињеницом да су макроорганизациони концепти сувише општи, тако да се њихови ефекти на појединце морају приближити кроз дизајн послова (Hernaus, 2010). Тешко је идентификовати директну везу између нпр. стратегије или организационе структуре и ангажованости запослених, што не значи да та веза не постоји, него да је индиректна, зависна од низа посредујућих елемената, као што су елементи дизајна посла.

С друге стране, постоји обиље литературе које испитује везе између послова и индивидуалних исхода, занемарујући, при том, карактеристике организације као целине. Мањкавост ослањања искључиво на психолошке аспекте посла огледа у томе што као резултат недостаје знање о карактеристикама организације као целине, које посредно обликују индивидуалне исходе (психолошка стања, ставове, понашања, перформансе итд.) (James & Jones, 1976, 75). Због тога, савремена организациона теорија одступа од оштрог раздвајања макро и микро приступа организационим питањима и проблемима, већ сугерише усвајање „*системског приступа који људско понашање посматра у контекстима у којима се појављује и у међусобним односима различитих контекста*“ (Rousseau, 1978, 537). Симултано испитивање макроорганизационих и микроорганизационих претпоставки ангажованости запослених представља императив за свеобухватно разумевање ангажованости запослених у зависности од организационог контекста.

Полазећи од вишестепеног приступа анализи међузависности између дизајна организације и дизајна послова (Child, 1973; Oldham & Hackman, 1981; Daft & Steers, 1986; Oldham & Hackman, 2010; Hernaus, 2010), као и теорије захтева посла и ресурса (Schaufeli & Bakker, 2004), која се бави утицајем карактеристика посла на ангажованост, може се претпоставити да макроорганизационе карактеристике индиректно, преко дизајна послова, утичу на ангажованост запослених. Наиме, кључни елементи организационог дизајна директно обликују послове, утичући на њихове структуралне, когнитивне и социјалне карактеристике, које даље имају важне импликације на појединце - запослене.

3.1. Индиректан утицај стратегије на ангажованост запослених

Стратегија представља кључну планску одлуку, која доминантно утиче на све остале елементе организационог дизајна, на свим нивоима. Самим тим, ефекти стратегије се неизбежно одражавају и на обликовање радних места, послова, улога у организацији, као и на реакције запослених, у виду степена њихове ангажованости и других индивидуалних исхода. Теоретски је могуће разматрање индиректних ефеката типа стратегије на ангажованост запослених. Међутим, врло је тешко мерити и извести закључке о импликацијама типа стратегије на ангажованост људи, због чега таква истраживања нису смислена и сврсисходна. Знатно је релевантније питање на који начин се одређена својства стратегије могу пренети на ниже нивое. Осим тога, као што је већ објашњено, нови трендови у окружењу стварају потребу за балансирањем између различитих типова стратегија у циљу постизања организационе амбидекстралности, која треба да доведе до стварања одрживе вредности предузећа. Да би се овај захтев остварио, потребно је развити *стратегујску агилност*, која подразумева истраживање могућности за диференцирање у односу на конкуренцију, кроз брзину, флексибилност, иновативност и проактивност, уз истовремено ефикасно коришћење ресурса (Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Домаћи аутори истичу да агилност представља кључно својство и тзв. „ДНК пословне стратегије“ у ери дигитализације (Ubiparirović, Matković, Matic & Tumbas, 2020, 408)

Стратегијска агилност представља усмереност организације ка изградњи капацитета за брзо и лако реаговање на уочене или антиципиране промене у окружењу, пре свега кроз промене у области организационог дизајна, али и кроз изградњу агилне и ангажоване радне снаге. Иако до данас није било много истраживања која повезују стратегијску агилност са ангажованошћу запослених, новије студије показују да одређени елементи који чине свеобухватни, „крвни“ концепт агилности, као што је нпр. адаптивност, индиректно утичу на ангажованост запослених (Albrecht, Breidahl & Marty, 2018). Такође, једно истраживање спроведено у производним предузећима у Египту, директно повезује перцепције запослених о агилности компаније у којој раде и нивое њихове ангажованости. Ово истраживање показује да запослени који верују да је компанија у којој раде агилна у погледу мониторинга окружења, уочавања шанси и претњи, брзог одлучивања и предузимања конкретних акција, исказују виши степен ангажованости на послу (Nafei, 2016). Оваква хипотеза о директној вези између агилности и ангажованости није широко прихваћена, нити постоје друга истраживања која то јаким доказима потврђују, али представља важну полазну тачку за испитивање фактора који посредују у повезаности наведених варијабли. Врло је извесно да разматрана повезаност не може бити остварена без медијаторског ефекта дизајна посла. Наиме, уколико запослени на свом радном месту не

могу искусити могућности за проактивно, брзо и флексибилно реаговање на изазове из сопственог окружења, мала је вероватноћа да ће се стратегијска агилност одразити на њихову ангажованост. У супротном, уколико стратегијска агилност кореспондира са агилношћу целокупног организационог дизајна, што води стварању флексибилних радних места која ће овакву оријентацију предузећа подржати, извесно је да ће се карактеристике таквих послова одразити и на ангажованост, имајући у виду ефекте дизајна посла на ангажованост запослених, који су разматрани у претходним деловима докторске дисертације.

Ово питање је веома важно у неизвесном и динамичном окружењу, каква је савремена ИТ индустрија, где су иновације врло честе и представљају извор конкурентске предности. У процесу дизајнирања послова, неопходно је водити рачуна о усклађености са организационим дизајном предузећа, како би се обезбедио системски приступ изградњи и одржавању агилности. Да би послови били дизајнирани у складу са захтевима стратегијске агилности, они морају бити довољно флексибилни, па се може претпоставити да такве послове карактерише: аутономија, брз и развијен систем повратних информација, комплексност, креативност, висок степен употребе разноврсних вештина, међузависност задатака и веома развијене интеракције са окружењем. Све ове карактеристике послова имају позитиван утицај на ангажованост запослених, па се може претпоставити да стратегијска агилност има индиректан позитиван утицај на ангажованост запослених.

3.2. Индиректан утицај организационе структуре на ангажованост запослених

Различите студије указују на повезаност између организационе структуре и реакција појединаца – чланова организације, као што је задовољство, мотивација и продуктивност (Porter & Lawler III, 1965; Cummings & Berger, 1976). Аутори *James* и *Jones* (1976) су утврдили да карактеристике послова представљају важне медијаторе везе између организационе структуре и реакција запослених, што су потврдила и каснија истраживања (Morgeson et al., 2010). Новија истраживања показују да органска структура, коју карактерише смањена бирократија, равнија организација, мање ослањање на правила и процедуре, интерфункционално повезивање и сарадња (Burns & Stalker, 1961), индиректно утиче на ангажованост запослених и пословне перформансе, стварајући флексибилно радно окружење у којем запослени имају висок степен аутономије (Ajayi, Odusanya, & Morton, 2017). Постоји неколико кључних карактеристика структуре, чији се индиректан утицај на запослене може испитивати, а то су: подела рада, делегирање ауторитета и формализација.

Подела рада директно утиче на структуралне и когнитивне карактеристике посла. Када је реч о структуралним карактеристикама, већи степен поделе рада, и то посебно хоризонталне поделе рада, смањује могућност за обављање разноврсних активности у оквиру појединачних послова, и на тај начин посредно може утицати на смањење ангажованости радника. Последично, могућности за структурирање целовитих задатака, односно развој идентитета задатака, као карактеристике посла која подстиче ангажованост, ограничене су у условима високе поделе рада, која подразумева „уситњавање“ целокупног посла организације на мање сегменте. С друге стране, вертикална подела рада утиче на аутономију, и то обрнуто сразмерно, односно већи степен вертикалне поделе рада смањује

могућност запослених да самостално одлучују о начину обављања свог посла, што се може негативно одразити на ангажованост.

Што се тиче когнитивне димензије посла, подела рада највише утиче на специјализацију. Утицај поделе рада на специјализацију и индивидуалне исходе, попут продуктивности запослених, познат је још од истраживања *Adam Smith*-а у области политичке економије, који је писао о утицају специјализације на продуктивност рада, усавршавање вештина и метода рада. Обављањем мањег броја активности, које се често понављају, људи усавршавају вештине и скраћују време потребно за обављање истих активности, што води повећању њихове продуктивности. С друге стране, специјализација ограничава слободу у раду, спречава развој креативности и може довести до монотоније. Како се савремено пословно окружење, а нарочито у организацијама са високим степеном примене дигиталних технологија, у великој мери разликује од традиционалног, потребно је преиспитати утицај специјализације на перформансе запослених, а посебно на њихову ангажованост, као један од кључних показатеља успешности, који се не базира само на материјалним доприносима, већ и на психолошком осећају привржености послу и организацији.

Ефекти поделе рада на социјалну димензију посла се углавном могу везати за међузависност радних задатака. Већа подела рада смањује могућност за независно обављање задатака, па се повећава вероватноћа инициране и примљене међузависности. Директни ефекти међузависности задатака, а самим тим и индиректни ефекти поделе рада преко ове карактеристике посла, на ангажованост запослених, и даље су нејасни и представљају предмет испитивања.

Делегирање ауторитета, односно степен централизације или децентрализације у организацији утиче на аутономију као карактеристику посла, која представља један од најважнијих фактора ангажованости запослених (Shantz et al., 2013; Salanova et al., 2005), обзиром да већи степен учешћа у доношењу одлука запосленима углавном омогућава и већи утицај на сопствени посао, мада то не мора увек бити случај. Висока децентрализација повећава осећај одговорности запослених како за свој посао тако и за организацију, што чини да они перципирају сопствене послове као целовитије и значајније у контексту доприноса организацији као целини и остварењу генералних циљева (Griffin, 1982). Претходна истраживања су показала да аутономија као карактеристика посла посредује у односу између делегирања ауторитета на макроорганизационом нивоу и индивидуалних исхода везаних за задовољство запослених различитим аспектима рада (Oldham & Hackman, 1981). Може се претпоставити да делегирање ауторитета индиректно доприноси и ангажованости запослених, тако што ствара услове за повећање аутономије, целовитости и значајности посла, као релевантних фактора ангажованости запослених.

Поред тога, укључивањем запослених у одлучивање, повећава се комплексност њиховог посла и ствара се потреба за обрадом веће количине информација потребних за доношење одлука и решавање проблема. Како ове когнитивне карактеристике посла могу бити перципиране као сврсисходни и смислени пословни изазови, делегирање ауторитета индиректно поставља изазове пред запослене и тако може посредно утицати на њихову ангажованост.

Делегирањем ауторитета се може утицати и на социјалну димензију посла, односно на социјалну подршку. Укључивање запослених у процесе одлучивања може представљати један вид пружања подршке од стране надређених и, тим путем, индиректно утицати на то да запослени буду ангажованији.

Постојећа сазнања о ефектима *формализације* на запослене су супротстављена. С једне стране, сматра се да формализација смањује флексибилност у организацији и негативно корелира са аутономијом запослених, степеном значајности посла, разноврсношћу потребних вештина, интеракцијама, као и повратним информацијама од надређених и из посла (Rousseau, 1978), па се, полазећи од утицаја ових карактеристика посла на ангажованост запослених, може претпоставити да је индиректан ефекат формализације на ангажованост негативан. Ипак, иако се генерално сматра да формализација није користан механизам мотивисања запослених, нарочито у динамичним окружењу, једна новија, свеобухватна студија спроведена у 17 држава на узорку о 7537 испитаника запослених у 267 организација, показује да је формализација веома битна у нестабилним условима где постоји висок ниво неизвесности јер људима обезбеђује одређену структуру и осећај сигурности која произилази из поштовања правила, што се позитивно одражава на њихову ангажованост, чак и у додатним активностима, значајним за организацију, које су ван обухвата радног места (Fischer et al., 2019). *Juillerat* (2010) тврди да формализација на организационом нивоу, у комбинацији са одговарајућим карактеристикама послова, може унапредити ангажованост запослених, као и ефикасност и стручност у обављању посла. Формализација омогућава лакшу координацију и брзину доношења одлука које, у савременом, динамичном и неизвесном окружењу, штеде критичне когнитивне капацитете и време потребно за обазриво и стручно обављање послова које карактеришу аутономија, растућа сложеност, међузависност задатака и временски притисак. Иако критичари формализације сугеришу да овај параметар организационе структуре води превише поједностављеним пословима, који не захтевају значајно коришћење когнитивних капацитета, аутор *Juillerat* (2010) сматра ове забринутости могу бити мање релевантне у тренутном организационом контексту, какав карактерише савремена предузећа и организације. Заправо, структурални, когнитивни и социјални захтеви посла представљају потенцијалне медијаторе утицаја формализације на ангажованост запослених. У условима у којима послове карактерише висок степен аутономије, сложености, потреба за обрадом велике количине информација, решавање проблема под притиском и међузавност радних задатака, формализација може бити важан интеграциони механизам и фактор одржавања стабилности и сигурности у организацији, и подстицати ангажованост радника. Имајући у виду висок ниво неизвесности у пословном окружењу у Србији где ће емпиријско истраживање бити спроведено, као и изражену конкуренцију и динамичност у информационо-комуникационој делатности, може се очекивати да формализација индиректно доприноси ангажованости запослених, путем социјалне подршке као медијатора јер запослени могу перципирати правила и процедуре као вид смерница и подршке у обављању посла.

Сва претходна анализа наводи на закључак да, у савременом окружењу, организација мора комбиновати својства механичког и органског структурирања, како би сврсисходно одговорила на изазове и подстакла ангажовање запослених.

3.3. Индиректан утицај организационих процеса и система на ангажованост запослених

3.3.1. Индиректан утицај организационих процеса на ангажованост запослених

Дизајн процеса утиче и на дизајн послова у организацији, а самим тим посредно и на индивидуалне исходе, као што је ангажованост запослених. У организацијама у којима је усвојена процесна оријетнација, наглашава се улога пословних процеса у односу на улогу функционалних подручја. Такве организације прелазе се са хијерархијске на равнију, хоризонталну структуру, при чему се и остали елементи организационог дизајна морају прилагодити тако да све активности које чине један процес, као и људи који те активности обављају, буду посвећени и усмерени ка крајњем циљу, везаном за стварање вредности за потрошаче.

Усмереност ка процесима се одражава на дизајн послова, тако што се уместо већег броја уско специјализованих послова, у организацији обављају мултидимензионални послови, који су когнитивно захтевнији, али због тога делују подстицајно на извршиоце. Од запослених се очекује да обављају разноврсне активности и да увек имају у виду целину процеса, тако да њихов посао постаје креативнији и пружа више могућности за лични развој. Запослени добијају већу самосталност, која представља један од најзначајнијих фактора ангажованости. Поред тога, људи који заједно обављају активности које чине један процес колективно су одговорни за резултате тог процеса (Стојановић-Алексић, 2017, 201- 204). Резултати процеса се перманентно мере и анализирају, тако да запослени имају приступ релевантним повратним информацијама о свом учинку из самог посла. Развој осећаја одговорности повећава перцепцију значај задатака и сврсисходности, који подстичу енергију и посвећеност. Делегирање ауторитета и одговорности запосленима на појединачним пословима који чине процес мора бити праћено одговарајућом подршком од стране менаџера и колега. Да би запослени успешно самостално обављали задатке и организовали свој посао према текућим потребама организације, они морају бити адекватно обучени и треба им обезбедити могућности за стално учење и напредовање. Иако се рад на процесима заснива на високом степену самосталности и самоорганизације, подршка менаџера у виду савета, комуникације и повратних информација има круцијалну улогу у подстицању мотивације, енергије и посвећености. Заправо, од социјалних карактеристика посла у великој мери зависи да ли ће запослени перципирати захтевне послове, који чине процес, као изазове или тешкоће, односно да ли ће се повећати њихова ангажованост или изгарање.

Важна карактеристика организационих процеса се огледа и у упостављању интеграције између организационих делова или улога. Процеси повезују људе и обезбеђују кретање информација кроз организацију. Интеграциона улога организационих процеса, као елемента организационог дизајна, се одражава и на дизајн послова. На бази прегледа литературе, аутор *Hernaus* (2010) је идентификовао позитиван утицај организационих процеса на значајност посла, идентитет посла, обраду информација, као и велику већину социјалних карактеристика посла, које затим утичу на ангажованост запослених.

Све активности које чине један организациони процес ретко када обавља једна особа, иако је то понекад могуће. Много чешће, процес захтева успостављање склада између различитих носилаца активности. Процеси неизбежно доводе до стварања латералних веза кроз умрежавање људи, а понекад је за потребе реализације одређених процеса неопходно и формирање тимова чија се улога огледа у успостављању интеграције између организационих делова или људи који су део процеса. Стога, развијеност процесне оријентације предузећа и зрелости пословних процеса утиче на дизајн послова, и то пре свега оне карактеристике посла које се односе на повезаност са другим пословима или људима. Интеграциони процеси доприносе успостављању везе између одређеног посла и других послова у организацији. Самим тим, запослени може перципирати своје активности као значајније за друге људе, и по том основу бити мотивисанији и ангажованији. Такође, процеси могу олакшати успостављање инициране и примљене међузависности, као социјалних карактеристика посла као фактора ангажованости. Једна студија случаја која је анализирао посао фармацеутског техничара запосленог у једној болници у Бостону, је показала да је запослени био демотивисан и несрећан док је радио као самостални сарадник без много интеракције са фармацеутима чији радни задаци зависе од резултата његовог посла, при чему је долазило до честих неспоразума и неразумевања у процесима обраде наруџбина и издавања рецепата пацијентима, који су се негативно одражавали на квалитет услуге. Ниво његове ангажованости се драстично повећао када је његово радно место, захваљујући сопственом залагању које је менаџмент препознао, интегрисано у процесни тим који се бави процесима обраде наруџбина и издавања рецепата пацијентима, када се повећао интензитет сарадње, размене знања и повратних информација (Kahn & Hearthy, 2014, 91-92). На основу ове студије се може закључити да процеси који креирају релације између чланова групе, доприносе томе да особа сагледа ефекте свог посла на друге људе и перципира међузависност послова као сврсисходну. Када појединац може да сагледа значај свог посла за друге људе, као и међусобне ефекте појединачних послова једних на друге, он ће себе сматрати вреднијим и кориснијим и биће спремнији да се додатно ангажује на остварењу заједничких циљева, ка којима је организациони процес усмерен.

3.3.2. Индиректан утицај организационих система на ангажованост запослених

Карактеристике социјалног система могу утицати на социјалну димензију дизајна посла, а пре свега на подршку у односу између директно надређених и подређених, као и између колега, која представља један од најважнијих фактора ангажованости запослених, што је доказано мета анализама које обухватају узорке од преко 17000 појединаца (Crawford et al., 2010; Christian et al., 2011). Социјална подршка подстиче развој талената пружајући запосленима слободу да експериментишу и предузимају ризичне и неизвесне акције у циљу унапређења перформанси, без страха да ће бити кажњени (Kahn, 1990), што је веома значајно у савременим организацијама фокусираним на стална унапређења и иновације. При томе, запослени виде подршку директно надређеног руководиоца или супервизора као индикатор укупне организационе подршке (Rhoades & Eisenberger, 2002). Дакле, уколико менаџери и колеге са којима особа непосредно комуницира исказују подршку према тој особи, то може код ње створити веровање да је читав систем управљања људима у организацији заснован на међусобној подршци, па због тога може развити потребу да реципрочно узврати организацији у којој ради, кроз већи степен ангажованости (Saks, 2006). Исто тако, поверење у односу менаџмента према запосленима се може одразити на дизајн

послова на различите начине, као што је дизајнирање когнитивно захтевнијих и комплекснијих послова, са вишим степеном аутономије, али такође и кроз социјалну димензију посла, а пре свега транспарентно и конзистентно пружање повратних информација о оствареним резултатима. Транспарентност у пружању информација промовише дељење моћи унутар организације, што представља ефективан механизам за мотивисање запослених и повећање брзине њиховог реаговања на различите ситуације, као нпр. реаговање на непредвиђене захтеве клијената. У оваквој организацији, запослени имају могућности за развој и употребу вештина, што подстиче њихов психолошки раст и учење, па стога резултира и вишим нивоом ангажованости (Aryee, Walumbwa, Mondejar, & Chu, 2015; Alfes, Shantz, & Alahakone, 2016).

При разматрању међузависности система награђивања и ангажованости запослених, треба поћи од теорије друштвене размене, према којој лојалност, посвећеност и дискрециони напори које запослени улажу у посао, потичу од концепта социјалног или друштвеног реципроцитета, односно настојања запослених да „узврате својим добрим послодавцима“ (Armstrong, 2010, 129). Kahn (1990) је потврдио да се ниво ангажованости разликује у зависности од перципираних користи које људи примају кроз свој посао као вид повратних информација о њиховом улагању, напору и оствареним резултатима. Ипак, емпиријски није потврђено да систем награђивања утиче директно на ангажованост, као што се првобитно претпостављало (Saks, 2006), због чега је потребно испитати његове потенцијалне индиректне ефекте.

Систем награђивања као макроорганизациона варијабла представља скуп правила, процедура и пракси којима се регулише давање материјалних и нематеријалних награда запосленима. Дизајнирање система награђивања на макроорганизационом нивоу се директно одражава на индивидуалне награде, које су инкорпориране у дизајн сваког појединачног посла. Може се рећи да систем награђивања представља оквир којим се дефинишу критеријуми и правила награђивања, док специфичне, индивидуалне награде, инкорпориране у дизајн сваког појединачног посла, представљају импликацију система награђивања. Награде, било материјалне или нематеријалне, представљају вид повратне информације и облик социјалне подршке. Поред тога, неке карактеристике посла, као што су нпр. аутономија, когнитивни изазови или подршка, саме по себи могу бити перципиране као нематеријалне награде, које повећавају ниво енергичности, повећености и окупираности послом. Иако у досадашњој литератури не постоје експлицитни докази о индиректном утицају система награђивања, преко дизајна посла, на ангажованост запослених, на основу претходних теоријских разматрања се може закључити да систем награђивања који би преко дизајна послова могао да утиче на ангажованост запослених треба имати неколико карактеристика.

Да би систем награђивања пружио запосленима сврсисходну подршку и повратну информацију, он треба да буде праведан, конзистентан и транспарентан, што подразумева поштовање неколико принципа, као што су:

- (1) јасно дефинисање објективних стандарда за формирање свих облика зарада,
- (2) упознавање запослених са стандардима награђивања,
- (3) доследна примена стандарда у свим ситуацијама и за све појединце,

(4) награде морају бити директно пропорционалне улагањима сваког појединца, односно његовом/њеном доприносу перформансама организације.

Уколико се ови принципи поштују, постојаће и релативна равноправност у зарадама запослених, односно једнак рад ће бити једнако вреднован. У компанијама широм света и даље постоје проблеми у успостављању праведности система награђивања и бројни примери неправедних система награђивања, као што је формирање зарада на основу субјективних критеријума који нису оправдани, као што су нпр. различити нивои зараде мушкараца и жена или домаћих радника и досељеника.

Адекватан систем награђивања, који посредно доприноси ангажованости, мора бити усклађен са стратегијом предузећа. Мотивациони потенцијал система награђивања се може објаснити полазећи од теорије инструменталног условљавања, као једног од основних начина учења, који подразумева да људи теже понављању оних облика понашања који су довели до награде, као и избегавању понашања због којих су трпели негативне консеквенце. У том смислу, менаџери могу усмеравати понашање организације ка жељеним организационим циљевима, путем јасно дефинисаног система награђивања. Дакле, треба водити рачуна да се награђују баш они облици понашања који доприносе остварењу организационих циљева, а не само они који обезбеђују послушност и олакшавају контролу (Јанићијевић, 2013). Повезивање система награђивања са циљевима и стратегијом предузећа, утиче на сврсисходност повратних информација из посла, и на тај начин доприноси ангажованости (Kahn, 1990).

Повезивње система награђивања са стратегијом се успоставља кроз систем управљања перформансама запослених. Систем управљања перформансама запослених је уско повезан са системом награђивања. Систем управљања перформансама има битну улогу у обезбеђивању запосленима улазних и повратних информација о обављању посла. Улазне информације се односе на постављање циљних перформанси и јасних стандарда награђивања, који омогућавају запосленима да разумеју шта се тачно од њих очекује на послу, као и да идентификују активности и понашања која доприносе остварењу резултата и којима треба посветити енергију. Повратне информације се испољавају кроз саме награде, материјалне и нематеријалне, које обезбеђују људима „потврду“ да су допринели циљевима организације, што чини њихов посао смисленим и сврсисходним. Према томе, у контексту повећања ангажованости запослених, систем награђивања мора бити анализиран у коегзистенцији са системом управљања перформансама запослених (Shields & Johns, 2016, 18).

Систем награђивања и управљања перформансама треба бити заснован на сталном подизању лествице очекивања од запослених кроз сврсисходно постављање амбициознијих циљева, као и на дисциплини, која се огледа у успостављање јасних стандарда перформанси и понашања, отворених и брзих повратних информација и доследности у примени награда, казни и других видова подстицаја или санкција (Gibson & Birkinshaw, 2004). Дакле, постављање амбициозних, али остварљивих циљева мора бити праћено адекватним подстицајима, материјалним или нематеријалним да би допринео ангажованости запослених. На нивоу посла, овакав организациони систем се одражава на повратне информације од стране менаџмента. Уколико је запосленима јасно да остварење амбициозних циљева води наградама, то би требало да повећа перцепцију сврсисходности

и психолошке сигурности посла. Материјалне и нематеријалне награде и казне, као облици повратних информација, морају бити базиране на прецизном мерењу резултата у односу на постављене циљеве, чиме се наглашава индивидуална одговорност за остварене резултате.

На крају, системи награђивања и управљања перформансама запослених морају укључивати и претпоставку да појединци имају различите потребе и различито вреднују награде (Armstrong, 2010). Уколико систем омогућава одређену флексибилност у погледу прилагођавања наградама у оквиру сваког посла индивидуалним потребама и очекивањима појединаца, људи ће повезати своје личне вредности и веровања са послом који обављају, што ће допринети да осећају ентузијазам и интензивно се посвећују раду. Велики склад између личних вредности, потреба и очекивања, с једне стране и користи из самог посла које настају као импликације система награђивања, с друге стране, допринеће и томе да се запослени толико уносе у посао да им је понекад тешко да се одвоје од својих радних активности.

Описани организациони системи подржавају тежњу ка остварењу ангажованости у савременим организацијама. Социјални систем базиран на подршци и поверењу, као и награђивање на бази постављања амбициозних циљева и успостављања дисциплине, доприносе развоју стратегије управљања талентима јер подразумевају дизајн послова на којима се запосленим не говори како треба да се понашају, већ које циљеве треба да остваре (Worley & Lawler III, 2010). Запослени који имају слободу у избору начина за остварење циљева, односно аутономију у обављању свог посла, осећају већи степен одговорности, што утиче и на енергију коју ће уложити, преданост и, евентуално, обузетост послом.

4. МОДЕРАТОРСКА УЛОГА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ

Поред разумевања улоге организационог дизајна у подстицању ангажованости запослених, савремена литература истиче и друге посредујуће елементе, који утичу на различите факторе ангажованости запослених, појачавајући или смањујући њихове ефекте. Као један од важних модератора везе између дизајна посла и ангажованости запослених, може се анализирати *организациона идентификација*. Улога организационе идентификације је посебно важна у ери дигитализације јер повећава приврженост организацији и ублажава осећај изолованости приликом рада у дигиталном окружењу.

4.1. Концепт организационе идентификације

Значај истраживања психолошке повезаности између организације и њених чланова постаје све већи услед брзих и комплексних промена које се дешавају у друштву последњих година. Повећана мобилност људи и технолошка револуција доводе до смањења личних контаката, тако да је неопходно пронаћи нове начине за успостављање ослабљених веза. Развој идентификације или поистовећивања чланова колектива са организацијом постаје важан фактор личног задовољства запослених и предуслов пословног успеха. Организациона идентификација се дефинише као „*перцепција јединства или припадности организацији, где појединац дефинише себе у контексту организације чији је он или она члан*“ (Mael & Ashforth, 1992, 104). Перцепција себе као дела организације, односно дефинисање своје

личности у контексту повезаности са организацијом, представља елемент који разликује идентификацију од сличних концепата (нпр. усклађеност са организацијом, приврженост или посвећеност организацији) и чини овај облик психолошке везе јаким и релативном стабилним. Посебно је битно истаћи разлику између идентификације и привржености организацији, обзиром да се ови концепти често мешају и симултано користе. Наиме, као што је у претходним деловима докторске дисертације објашњено, приврженост се односи жељу, потребу и обавезу појединца да остане у организацији и она може настати као резултат идентификације, али не мора. Могуће је да је особа привржена јер види организацију као добро средство за остварење личних каријерних циљева или из многих других разлога, а да при томе не поистовећује своју личност са организацијом. Идентификација, с друге стране, између осталог подразумева и приврженост, али искључиво из тог разлога што особа чланство у организацији види као важну димензију свог личног идентитета, тако да би напуштањем организације „изгубила део себе“. Може се претпоставити да је приврженост рационалније заснована, док се идентификација у одређеном делу темељи и на подсвести.

Теорија социјалног идентитета представља основу за разумевање организационе идентификације. Према овој теорији, људи имају тенденцију да себе „смештају“ у разне друштвене категорије, као што су пол, старосна категорија, верска или национална припадност, припадност различитим групама и организацијама (Tajfel & Turner, 1985). Нарочито је изражена таква тенденција код припадника колективистичких националних култура које негују систем вредности у којем је лични идентитет на неки начин подређен колективном идентитету. Овакав начин класификовања обезбеђује особи неколико користи. Прво, дефинисањем друштвених категорија, појединац добија осећај реда и систематски преглед окружења у коме може лако дефинисати и процењивати друге. Друго, појединац добија оквир у коме дефинише себе и гради лични идентитет (Ashforth & Mael, 1989). Друштвени идентитет обезбеђује основу за поређење и закључивање о разним аспектима свог и туђег постојања, личности и понашања. Особа која се идентификује са групом осећа успехе и неуспехе групе као личне и дубоко се емоционално поистовећује са судбином групе. Самим тим, група којој припада значајно утиче на расположење, самопоуздање и задовољство појединца. Теорија објашњава да се идентификација ствара када чланство у организацији постане толико важно за појединца да он дефинише своју личност и свој имиџ у контексту чланства у организацији (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010).

Идентификација са организацијом представља снажан механизам повезивања личног идентитета запослених са идентитетом организације, па због тога представља извор мотивације засноване на идентитету. Могуће је идентификовати више фактора организационе идентификације, који се могу поделити на организационе и индивидуалне факторе, међу којима су најзначајнији следећи (Kreiner & Ashforth, 2004, 7-9; Mael & Ashforth, 1992):

а) Организациони фактори организационе идентификације:

- Репутација организације, која представља генералну евалуацију организације од стране стејкхолдера током времена (Gotsi & Wilson, 2001, 29). Позитивна репутација ће подстаћи идентификацију, док је негативна може смањити;

- Стил лидерства, нарочито уколико је заснован на харизми лидера, може повећати идентификацију чланова са групом и организацијом (Стојановић-Алексић, 2007, 111);
- Идентитет организације, који се састоји од кључних и трајних карактеристике организације које представљају њену суштину и препознатљивост. Уколико организација има изграђен „снажан“ идентитет, који је дубоко укорењен и јасно презентован члановима, већа је вероватноћа да ће се чланови поистоветити са организацијом, нарочито уколико се тај скуп карактеристика организације уклапа у лични систем вредности појединца. Организациони идентитет као фактор идентификације је посебно важан у теорији организационе агилности и истиче се као најстабилнији елемент који спречава дезинтеграцију у нестабилним условима (Worley & Lawler III, 2010);
- Дистинктивност у односу на друге организације, позитивно је повезана са организационом идентификацијом;
- Конкуренција, која може бити интерорганизациона, и у том случају позитивно утиче на идентификацију јер чланови имају потребу да „заштите“ организацију од конкурената, или интраорганизациона, када негативно утиче на идентификацију јер ствара тензију и непријатно радно окружење;

б) *Индивидуални фактори организационе идентификације:*

- потреба за идентификацијом, која мотивише појединца да се поистовети са неком групом (Glynn, 1998);
- позитиван афект, односно предиспозиција појединца да искуси пријатна и позитивна стања чешће него негативна и непријатна стања и емоције, представља претпоставку за развој идентификације;
- цинизам и негативан афект су фактори који смањују могућност развоја идентификације;
- сентименталност особе представља предиспозицију за развој идентификације и
- низ параметара који описују ситуацију у којој се појединац налази у односу на организацију, као што су: време проведено у организацији (позитивна веза са идентификацијом), време протекло од завршетка школовања до запошљавања (негативна веза са идентификацијом), присуство менторства у организацији (позитивна веза са идентификацијом), задовољство послом (позитивна веза са идентификацијом), број других социјалних група са којима појединац развија идентификацију (негативна веза са идентификацијом).

Поред наведених, различити фактори који утичу на кохезивност групе, као што су дистинктивност у односу на друге групе са којима се може поредити, изражена

конкуренција итд., могу повећати степен идентификације чланова са групом којој припадају.

Утврђено је да идентификација има бројне позитивне последице, међу којима се истиче позитивна веза са перформансама и грађанским понашањем, као и негативна повезаност са намером за напуштањем организације (Kreiner & Ashforth, 2004). Запослени који себе перципирају у контексту чланства у организацији добровољно улажу велики труд у своје радне задатке, што резултира вишим перформансама, а спремни су и да се посвете додатним активностима које су корисне за организацију, чак и ако се то од њих не очекује. Имајући у виду да чланство у организацији представља важан аспект личности и живота појединца, он се тешко одваја од групе којој припада, лојалан је и често шири позитивну усмену промоцију, што доприноси доброј репутацији организације и додатно учвршћује организациону идентификацију. Поред тога, идентификација доприноси кохезији између чланова групе/организације, размени знања бољој сарадњи и комуникацији. С друге стране, неки аутори истичу да постоји и „тамна страна организационе идентификације“ (Dukerich, Kramer, & McLean Parks, 1998), односно потенцијални негативни ефекти, који се тичу претеране идентификације, која води у оптерећеност или превелику опхрваност послом, која може бити штетна по психичко здравље особе.

4.2. Организациона идентификација као модератор утицаја дизајна посла на ангажованост запослених у дигиталном окружењу

У дигиталном пословном окружењу и раду на савременим пословима који се још увек развијају, неизбежно се могу јавити проблеми везани за изолованост услед рада на даљину, недостатка комуникације лицем-у-лице, велике променљивости окружења и других неизбежних промена у организацији предузећа. Када су запослени удаљени од радног места и тима са којим раде, веома је тешко одржати посвећеност и успоставити координацију и контролу, због чега се јављају проблеми везани за перформансе запослених и организациону ефикасност. Због тога је потребно истражити додатне факторе који могу појачати позитиван утицај карактеристика посла на ангажованост запослених.

Један од важних фактора, који посредно може повећати приврженост организацији и ублажити осећај изолованости, јесте организациона идентификација. Иако се прегледом литературе може идентификовати само мањи број истраживања која су разматрала модераторску улога организационе идентификације у односу дизајна посла и ангажованости запослених (нпр. Guagana, 2010), постоји више разлога из којих се може претпоставити да овај облик интензивне и трајне психолошке повезаности са организацијом може појачати позитивне и/или ублажити негативне ефекте одређених карактеристика посла на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Пре свега, литература сугерише да различити фактори, што је припадност групи или професији, могу деловати као модератори везе између карактеристика посла и индивидуалних исхода, међу којима се истичу су задовољство и ангажованост (Truxillo, Cadiz, Rinner, Zaniboni & Fraccaroli, 2012). На пример, када је реч о раду на даљину, модераторска улога идентификације се огледа у стварању когнитивне привржености групи и обликовању ставова запослених према послу који обављају у тој организацији, па се зато

сматра средством за успостављање везе између радника у дигиталном окружењу и организације као целине, јер помаже у суочавању са изазовима везаним за: координацију и контролу, функционисање радних група или пословних јединица, охрабривање грађанског понашања и задржавање вредних и компетентних радника (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001; Fiol & O'Connor, 2005), што ствара услове за повећање ангажованости путем адекватног дизајна послова. Већа је вероватноћа да флексибилност у погледу дизајна посла буде прихваћена од стране запослених и позитивно евалуирана, и као таква доприноси већој енергичности, посвећености и окупираности послом, уколико је идентификација са организацијом на вишем нивоу.

Поред тога, сматра се да су особе које се идентификују са одређеном групом склоне да развијају позитивне евалуације карактеристика те групе, односно организације, па самим тим и посла који у њој обављају. Према теорији захтева посла и ресурса, карактеристике посла могу бити перципирани као ресурси или захтеви, који даље могу бити сматрани изазовима или сметњама. Одређене карактеристике посла (нпр. комплексност, обрада информација, разноврсност вештина и друге) могу бити изазови за појединца и подстицати ангажованост, или могу бити схваћене као тешкоће и изазивати стрес. Појединци ће различито перципирати карактеристике посла, у зависности од модератора. Стога се може претпоставити да јачина утицаја карактеристика посла на ангажованост запослених зависи од перцепција појединаца о послу, које између осталог настају као резултат идентификације са организацијом у којој раде. На пример, појединац ће лакше прихватити повећан обим посла, уколико осећа идентификацију са организацијом, и већа је вероватноћа да ће се као резултат рада на том послу јавити ангажованост, него стрес или изгарање, као последице које би се могле јавити у одсуству организационе идентификације.

У прилог томе говори и модел групне ангажованости, који описује начин на који група утиче на мисли и осећања појединца, а самим тим и на његово понашање у складу са групним интересом (Blader & Tyler, 2009; Tyler & Blader, 2003). Особе са јаким осећајем идентификације развијају висок степен одговорности за постигнућа групе и имају тенденцију да „присвајају“ организационе успехе, односно да их повезују са сопственим пословним перформансама и верују да су у великој мери допринели организационим резултатима (He, Zhu, & Zheng, 2014). Због тога је већа вероватноћа да ће овакви појединци перципирати карактеристике посла, као што су аутономија, комплексност, значај посла, разноврсност вештина и друге, као шансе да својим способностима, улагањем енергије и потпуном преданошћу, допринесу истовременом унапређењу личних и организационих перформанси, које перципирају као високо међузависне (He & Brown, 2013). С друге стране, низак степен идентификације може смањити заинтересованост особе за добробит организације и померити фокус на личне интересе и циљеве, због чега пословни захтеви и ресурси могу бити перципирани као сметње, тешкоће и изазивачи непотребних напора.

Према томе, може се очекивати да организациона идентификација утиче на везу између дизајна посла и ангажованости запослених, тако што ће веза дизајна и ангажованости бити јача или слабија уколико је идентификација јача или слабија.

V ДЕО

ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

1. РАЗВОЈ ИСТРАЖИВАЧКОГ МОДЕЛА И ХИПОТЕЗА

Сходно опредељеном предмету и циљевима истраживања, као и прегледу литературе којом је разматран однос између истраживачких варијабли, у докторској дисертацији су тестиране следеће хипотезе, за случај дигиталног пословног окружења.

Хипотеза 1 (X1): Микроорганизационе варијабле (дизајн посла) имају директан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 2 (X2): Макроорганизационе варијабле имају индиректан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 3 (X3): Организациона идентификација има модераторску улогу у односу између дизајна посла и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

Како би се сврсисходно примениле одговарајуће статистичке методе обраде података и омогућило тестирање хипотеза, иницијално дефинисане хипотезе су конкретизоване и декомпоноване.

Већина истраживања у области дизајна посла се темељи на моделу карактеристика посла који су поставили *Hackman* и *Oldham* (1975, 1976), а касније проширили и операционализовали *Humphrey* и сарадници (2007) и *Morgeson* и *Humphrey* (2008). Овај модел се састоји из три димензије: димензија задатка, когнитивна димензија и социјална димензија. Прва димензија описује структуру самих задатака, па се њени елементи могу назвати структуралним карактеристикама, а у њих спадају: аутономија, разноврсност посла, значајност посла, идентитет посла и повратна спрега са послом. Когнитивна димензија укључује следеће карактеристике: комплексност или сложеност посла, обрада информација, решавање проблема, разноврсност вештина, употребу вештина и специјализацију. Социјална димензија укључује следеће карактеристике: интеракције са другим особама, подршку, повратну информацију од других људи (менаџера и колега), међузависност задатака, као и друге елементе међуљудских односа. Како би се омогућило мерење утицаја све три димензије дизајна посла на ангажованост запослених, прва хипотеза је рашчлањена на следеће три.

Хипотеза 1а (X1а): Структуралне карактеристике посла директно утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 1б (X1б): Когнитивне карактеристике посла директно утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 1ц (X1ц): Социјалне карактеристике посла директно утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Полазећи од вишеслојне природе организационог дизајна (*Hernaus*, 2010; *Daft & Steers*, 1986; *Van de Ven*, 1976) новија истраживања указују на потребу за испитивањем

макроорганизационих карактеристика као индиректних претпоставки ангажованости, које директно утичу на обликовање посла, а индиректно на ангажованост (Bakker & Albrecht, 2018). Макроорганизационе карактеристике су бројне и могу се класификовати на различите начине. У докторској дисертацији су анализирани следећи елементи: стратегија, структура, процеси и системи. Наведени елементи су општег карактера и могу се конкретизовати на различите начине, у зависности од истраживачког контекста.

Стратегија представља један од најзначајнијих елемената организационог дизајна, који усмерава обликовање свих осталих компоненти организације. У савременом пословном окружењу, важно својство стратегије јесте агилност, која представља усмереност организације ка развоју капацитета за релативно брзо и лако спровођење промена. У литератури постоји врло мало емпиријских студија које су се бавиле утицајем агилности на ангажованост запослених (нпр. Nafei, 2016), али је из теоријских разматрања суштине концепта агилности јасно да се овакво опредељење не може реализовати уколико послови нису дизајнирани у складу са истим захтевима за флексибилношћу и респонзивношћу. Стога се може претпоставити да стратегијска агилност преко карактеристика послова индиректно може утицати на ангажованост запослених. Имајући све наведено у виду, развијена је следећа хипотеза:

Хипотеза 2а (Х2а): Стратегијска агилност индиректно утиче на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Новија истраживања показују да организациона структура индиректно утиче на ангажованост запослених и пословне перформансе, путем директног утицаја на радно окружење сваког појединца (Ајауи et al., 2017). Организациона структура се може описати различитим својствима, али се издваја неколико оних чији је директан утицај на дизајн посла и индиректан утицај на различите индивидуалне исходе (у које спада ангажованост) на основу прегледа литературе идентификован, а то су: подела рада, делегирање ауторитета и формализација (Shantz et al., 2013; Salanova et al., 2005; Fischer et al., 2019). Према томе, развијена је и додатно разложена следећа хипотеза.

Хипотеза 2б: Организациона структура индиректно утиче на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

- *Хипотеза 2б` : Подела рада индиректно утиче на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.*
- *Хипотеза 2б`` : Централизација индиректно утиче на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.*
- *Хипотеза 2б``` : Формализација индиректно утиче на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.*

Полазећи од сазнања о утицају организационих процеса на све димензије дизајна посла (Hernaus, 2010), као и ефеката процесне оријентације предузећа на различите карактеристике послова (Стојановић-Алексић, 2017), развијена је следећа хипотеза:

Хипотеза 2ц: Организациони процеси индиректно утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Различити организациони системи обликују индивидуалне послове, па могу индиректно утицати на ангажованост запослених. Према моделу звезде, кључни системи који чине организациони дизајн јесу људи и систем награђивања (Galbraith, 2014). Имајући у виду ширину концепта управљања људима (људским ресурсима) која превазилази обухват докторске дисертације, истраживање је усмерено ка генералним карактеристикама социјалног система у организацији, који говори о томе колико се овај организациони систем заснива на подршци и поверењу менаџмента према запосленима (Gibson & Birkinshaw, 2004). Социјални систем, заснован на подршци и поверењу, директно може утицати на све карактеристике у оквиру социјалне димензије посла, али и других карактеристика (нпр. аутономије), које представљају потенцијалне факторе ангажованост. С друге стране, систем награђивања, који може индиректно утицати на ангажованост запослених у дигиталном окружењу, мора бити повезан са управљањем индивидуалним перформансама, кроз подстицање амбициозности и дисциплине (Ибид, 2004). Систем награђивања и управљања перформансама запослених утиче на награде и казне за запослене, као вид повратне информације од менаџмента и облик повраћаја на уложу енергију и време у обављају радних активности (Kahn, 1990), што се одражава на степен ангажованости. У складу са тим, развијена је следећа хипотеза:

Хипотеза 2д: Организациони системи индиректно утичу на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

Однос између дизајна посла и ангажованости запослених може зависити од различитих модераторских варијабли (Sawang, 2012; Bakker & Demerouti, 2008). Имајући у виду значај организационе идентификације за савремена предузећа, нарочито у условима рада са дигиталним технологијама које често подразумевају рад на даљину, као и мањи број директних канала комуникације лицем-у-лице, а чешћу комуникацију посредством технологије (Wiesenfeld et al., 2001; Fiol & O'Connor, 2005), развијена је трећа истраживачка хипотеза, која се може декомпоновати на три помоћне хипотезе:

Хипотеза 3а (Х3а): Организациона идентификација има модераторску улогу у односу између структуралних карактеристика посла и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 3б (Х3б): Организациона идентификација има модераторску улогу у односу између когнитивних карактеристика посла и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

Хипотеза 3ц (Х3ц): Организациона идентификација има модераторску улогу у односу између социјалних карактеристика посла и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

На основу циљева истраживања и формулисаних хипотеза, развијен је концептуални истраживачки модел који приказује претпостављене односе између истраживачких варијабли (Слика 16).



Слика 16. Истраживачки модел

Извор: Аутор

Истраживачки модел се састоји од зависне варијабле, независних варијабли и модераторске варијабле. Зависна варијабла је *ангажованост запослених*. Независне варијабле су *макроорганизационе* и *микроорганизационе варијабле (дизајн посла)*. У макроорганизационе варијабле спадају: *стратегијска агилност*, *организациона структура*, *организациони процеси* и *организациони системи*. *Организациона структура* се може декомпоновати на

више варијабли, а за потребе истраживања су следеће варијабле укључене у модел: *подела рада, централизација и формализација*. Варијабла *организациони системи* се састоји из следећих варијабли: *социјални систем и систем награђивања и управљања перформансама*. Микроорганизационе варијабле или варијабле дизајна посла укључују: *структуралне димензије посла (аутономија, разноврсност задатака, значајност задатака, идентитет задатака, повратна информација из посла), когнитивне димензије посла (комплексност посла, обрада информација, разноврсност вештина и специјализација) и социјалне димензије посла (социјална подршка, међузависност послова, интеракције ван организације и повратна информација од других.)*. Модераторска варијабла је *организациона идентификација*.

2. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

У докторској дисертацији је најпре примењена квалитативна методологија, са одговарајућим методама примереним друштвено-хуманистичким наукама. Квалитативно истраживање проблемског подручја је подразумевало коришћење метода индукције и дедукције, анализе и синтезе, апстракције и конкретизације, како би се поставила теоријска основа за разумевање међузависности организационог дизајна и ангажованости запослених у дигиталном окружењу.

Затим је спроведено емпиријско тестирање развијених хипотеза, на узорку предузећа у делатности *Информисања и комуникација* у Србији, применом квантитативне методологије истраживања. Ова делатност је изабрана као пример дигиталног пословног окружења, имајући у виду да укључује и организације које се баве развојем дигиталне и ИК технологије (нпр. компаније које се баве производњом софтвера), као и оне које пружају услуге засноване на ИК технологији (нпр. индустрија видео-игара). Иако је дигитално окружење присутно и у свим другим делатностима, као пример је узета само једна делатност, али се очекује да резултати истраживања могу бити валидни и значајни и у другим организацијама, са сличним нивоом технолошке развијености

2.1. Методи прикупљања и анализе података

Прикупљање података је извршено у периоду крај 2020-средина 2021.године, методом анкете, коришћењем структурираног упитника. Упитник је дизајниран ослањањем на постојеће, добро утемељене мерне скале, које су коришћене у претходним истраживањима, што повећава валидност и поузданост истраживачких инструмената, али су извршена и одређена прилагођавања, у складу са циљевима истраживања, контекстом и језиком. Да би се саставио упитник, извршено је прелиминарно тестирање. Прво, теме из упитника је разматрала група састављена од неколико универзитетских професора Економског факултета у Крагујевцу. У другој фази, упитници су дистрибуирани пилот-узорку од 35 испитаника, од чега 2 менаџера и 33 запослених у једном предузећу које се бави развојем софтвера, са циљем да се утврде могуће нејасноће. На основу повратних информација из обе групе, неке скале су делимично модификоване.

Упитник се састоји из затворених и отворених питања. Питања којима се мере истраживачке варијабле су затворена питања скаларног типа. У оквиру питања којима се мере опште информације о предузећу и испитницима постоје питања затвореног типа, са више понуђених одговора, и питања отвореног типа.

Сва скаларна питања су базирана на седмостепеној *Ликертовој скали*, што значи да су испитаници имали наведене одговоре са којима је требало да искажу степен (не)слагања у распону од 1 до 7. Алтернативни одговори конципирани су на следећи начин: *уопште се не слажем* – оцена 1; *не слажем се* – оцена 2; *углавном се не слажем* – оцена 3; *нити се слажем нити не слажем* - оцена 4; *углавном се слажем* – оцена 5; *слажем се* - оцена 6 и *потпуно се слажем* – оцена 7.

Макроорганизационе варијабле

Стратегијска агилност је мерена скалом преузетом из истраживања аутора *Tallon & Pinsonneault* (2011) и *Kale, Aknar & Basar* (2019). Скала за мерење димензија *организационе структуре* развијена је коришћењем постојећих скала из неколико истраживања. *Подела рада* је мерена питањима из скале коју су развили *Pugh, Hickson, Hinings* и *Turner* (1968), која је касније примењена у разним истраживањима, међу којима се истиче рад аутора *Cunningham* и *Rivera* (2001), и састоји се из три питања. *Централизација* је мерена питањима из оригиналне скале коју су развили *Hage* и *Aiken* (1967), а касније је примењена у бројним студијама (нпр. *Willem, Buelens, & De Jonghe*, 2007; *Cunningham & Rivera*, 2001; *Schminke, Ambrose, & Cropanzano*, 2000; *Bates, Amundson, Schroeder, & Morris*, 1995) и састоји се од пет питања. *Формализација* је мерена скалом од пет питања, коришћеном у више истраживања (*Willem et al.*, 2007; *Cunningham & Rivera*, 2001; *Schminke et al.*, 2000).

За мерење варијабле *организациони процеси*, коришћена је скала за евалуацију процесне оријентације предузећа, која је општеприхваћена у истраживањима из области управљања пословним процесима (енгл. *business process management*). Састоји се од пет питања, а развијена је у раду аутора *McCormack* (2001).

За мерење варијабле *организационих система*, коришћене су скале развијене у раду аутора *Gibson* и *Birkinshaw* (2004), који се бави контекстуалном амбидекстралношћу организације, састављеном из социјалног система и система управљања перформансама запослених, који укључује и награђивање. Скала која се односи на социјални систем садржи девет питања и у потпуности је преузета из оригиналног истраживања. Скала која се односи на управљање перформансама запослених је проширена додатним питањима везаним за награђивање, према сугестији фокус групе која је анализирала упитник у фази прелиминарног тестирања, тако да садржи десет питања. Укупно је, дакле, деветнаест питања којима се мере ставови испитаника о организационим системима.

Преглед питања из упитника за мерење макроорганизационих варијабле приказан је у Табели 9.

Табела 9. Мерење макроорганизационих варијабли

Стратегијска агилност - Наша фирма може брзо и лако извршити следеће радње:	
Реаговати на промене агрегатне потрошачке тражње. (АГ1) Прилагодити производ или услугу тако да одговара појединачном клијенту. (АГ2) Реаговати на лансирање нових производа или услуга од стране конкурената. (АГ3) Променити политику цена. (АГ4) Ширити се на нова регионална или међународна тржишта. (АГ5) Променити (проширити или смањити) разноликости производа / услуга доступних за продају. (АГ6) Применити нове технологије за производњу бољих, бржих и јефтинијих производа и услуга. (АГ7) Променити добављаче ради нижих трошкова, бољег квалитета или побољшаног времена испоруке. (АГ8)	
Организациона структура	
Подела рада	Запосленима се додељују активности и дужности искључиво на основу њихових уских компетенција. (ПР1) Помоћном особљу (нпр.секретар) се додељују активности и дужности на основу уских компетенција. (ПР2) Волонтерима се додељују активности и дужности на основу њихових уских компетенција. (ПР3)
Централизација	Запослени може да ради скоро све, а да не пита свог шефа. (о.к.) (Цент1) Чак и мањи проблеми морају бити упућени вишем хијерархијском нивоу за коначни одговор. (Цент2) Особа која жели самостално донети одлуку, брзо ће бити обесхрабрена. (Цент3) Свака одлука мора имати одобрење надређеног. (Цент4) Мало тога може да се уради пре него што лидер одлучи. (Цент5)
Формализација	Писана правила и процедуре постоје и лако су доступне сваком члану организације. (Форм1) Организација има велики број писаних правила и политика. (Форм2) Већина послова се обавља у складу са целовитим и детаљним описом посла. (Форм3) Организација чува писане записе о перформансама сваког посла. (Форм4) За већину нових радника постоји формални програм оријентације. (Форм5)
Организациони процеси	
У предузећу се мере перформансе (време, трошкови ...) пословних процеса. (Проц1) Начини мерења перформанси процеса су дефинисани. (Проц2) Ресурси се распоређују према процесима (а не пословним функцијама). (Проц3) Циљни нивои перформанси процеса (нпр.циљни трошкови) су дефинисани. (Проц4) Резултати (аутпути) процеса се мере. (Проц5)	
Организациони системи	
Социјални систем – Људи на менаџерским позицијама су склони да...	...улажу знатне напоре у развој својих подређених. (СоцСис1) ...дају свима довољно овлашћења да добро обављају свој посао. (СоцСис2) ...делегирају одлуке до најнижег одговарајућег нивоа. (СоцСис3) ...дају приступ информацијама које су другима потребне. (СоцСис4) ...напорно раде на развоју способности потребних за реализацију стратегије и визије. (СоцСис5) ...темеље одлуке на чињеницама и анализама, а не на политици. (СоцСис6) ...третирају неуспех (у добром напору) као прилику за учење, а не нешто чега се треба стидети. (СоцСис7) ...су спремни и способни да преузму опрезне ризике. (СоцСис8) ...постављају реалне циљеве. (СоцСис9)
Систем награђивања и управљања перформансама – Људи на менаџерским позицијама су склони да...	...постављају изазовне / агресивне циљеве. (НагрСис1) ...издају креативне изазове запосленима, уместо уског дефинисања задатака. (НагрСис2) ...стављају квалитет обављања посла изнад личних интереса. (НагрСис3) ...постављају захтевне, али смислене, сврсисходне циљеве запосленима. (НагрСис4) ...користе објективне критеријуме за формирање зарада и других награда (нпр. бонуси, бенефиције) (НагрСис5) ...упознају запослене са стандардима награђивања. (НагрСис6) ...узимају у обзир потребе и очекивања запослених при формирању награда/казни. (НагрСис7) ...базирају награде или казне на прецизном мерењу резултата запослених у односу на организационе циљеве. (НагрСис8) ...наглашавају значај индивидуалне одговорности за остварене резултате. (НагрСис9) ...пружају запосленима повратне информације, како би побољшали њихов учинак. (НагрСис10)
Напомена: (о.к.) – обрунко кодирано	

Извор: Приказ аутора на основу прегледа литературе (извори су цитирани у тексту изнад табеле)

Опште информације о предузећу

Опште информације о предузећу су прикупљене путем питања отвореног типа. Старост предузећа је једним питањем које се односи на број година постојања предузећа, а величина једним питањем које се односи на број запослених у предузећу, што што представља најчешће коришћену меру величине организације (Kimberly, 1976; Agarwal, 1979).

Микроорганизационе варијабле

Мерење микроорганизационих варијабли, односно карактеристика дизајна посла, базирано је на оригиналном упитнику о дизајну посла развијеном од стране аутора *Morgeson & Humphrey* (2006). Коришћени су делови упитника који се односе на структуралне, когнитивне и социјалне димензије посла (Табела 10).

Табела 10. Мерење микроорганизационих варијабли

Микроорганизационе варијабле организационог дизајна (дизајн посла)
Структуралне карактеристике
<i>Аутономија</i>
Посао ми дозвољава да сам(а) доносим одлуке о начину распоређивања активности и времена. (А1)
Посао ми омогућава да доносим многе одлуке самостално. (А2)
Посао ми омогућава да самостално одлучим које ћу методе примењивати у раду. (А3)
<i>Разноврсност задатака</i>
Задаци су слични сваког дана. (Р31) (о.к.)
Посао укључује велики број различитих активности. (Р32)
Посао захтева обављање широког спектра задатака. (Р33)
Посао укључује разноврсне активности. (Р34)
<i>Значај задатака</i>
Резултати мог посла имају значајан утицај на животе других људи. (З31)
Посао је сам по себи генерално веома битан. (З32)
Мој посао има велики утицај на људе изван организације. (З33)
<i>Идентитет задатака</i>
Посао укључује активности које имају јасан почетак и крај. (ИЗ1)
Посао је тако постављен да могу да обавим целокупне активности од почетка до краја. (ИЗ2)
Посао ми пружа могућност да завршим све што започнем. (ИЗ3)
Посао ми омогућава да завршим све што започнем. (ИЗ4)
<i>Повратна информација из посла</i>
На основу обављених активности могу сагледати своју ефикасности (нпр. квалитет и квантитет). (ФБП1)
Сам посао ми пружа повратну информацију о мом учинку. (ФБП2)
На основу посла, имам увид у информације о својим перформансама. (ФБП3)
Когнитивне карактеристике
<i>Комплексност</i>
Посао подразумева да радим само једну по једну активност (ЦХ1) (о.к.)
Задаци које радим су рутински. (ЦХ2) (о.к.)
Посао обухвата релативно једноставне задатке. (ЦХ3) (о.к.)
Посао укључује релативно једноставне задатке. (ЦХ4) (о.к.)
<i>Обрада информација</i>
Посао захтева од мене да пратим много информација. (ОИ1)
Посао захтева много размишљања. (ОИ2)
Посао захтева да истовремено пратим више ствари. (ОИ3)
Посао захтева да анализирам велику количину информација. (ОИ4)
<i>Решавање проблема</i>
Посао обухвата решавање питања и проблема који немају очигледно исправно решење. (РП1)
Посао захтева да будем креативан/а. (РП2)
Посао често захтева бављење проблемима са којима се раније нисам сусретао/ла. (РП3)
Посао захтева јединствене идеје или решења за проблеме. (РП4)

<p><i>Разноврсност вештина</i> Посао захтева разноврсне вештине. (PB1) Посао захтева да користим велики број комплексних вештина или вештина високог нивоа. (PB2) Посао захтева да користим више различитих типова вештина. (PB3) <i>Специјализација</i> Посао је високо специјализован у погледу сврхе, задатака и активности. (СП1) Алати/процедуре/материјали на мом послу су високо специјализовани. (СП2) Посао захтева високо специјализовано знање и вештине. (СП3) Посао захтева дубоко знање и експертизу. (СП4)</p>
<p>Социјалне карактеристике Имам прилику да развијем блиска пријатељства на послу. (СС1) На свом послу, имам могућност да упознам друге људе. (СС2) Често имам могућност да се састајем са људима на послу. (СС3) Мој надређени/шеф/лидер води рачуна о добробити људи који раде за њу/њего. (СС4) Колеге се интересују за мене као особу. (СС5) Људи са којима радим су дружељубиви. (СС6) Потребно је да завршим своје активности да би други могли да започну своје. (МП1) На свом послу, имам могућност да упознам друге људе. (МП2) Уколико не завршим свој посао, други људи не могу да заврше своје послове. (МП3) Посао који други раде значајно утиче на моје активности. (МП4) Успешно обављање мог посла зависи од много других људи. (МП5) Ја не могу да завршим свој посао, ако други не обаве своје послове. (МП6) Посао захтева да доста времена проводим са људима ван организације. (ИИО1) Мој посао укључује интеракције са људима који нису чланови моје организације. (ИИО2) На послу често комуницирам са људима који не раде за исту организацију као ја. (ИИО3) Добијам много информација о свом учинку од менаџера и сарадника. (ФБК1) Колеге и менаџери ме информишу о мојој ефективности (нпр. квалитету и квантитету реализованих задатака) (ФБК2) Добијам информације о мојим перформансама од људу у организацији. (ФБК3) Напомена: (о.к.) – обрнуто кодирано</p>

Извор: Адаптирано према: Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology, 91 (6), 1321-1339.

Ангажованост запослених

Приликом одлучивања о начину мерења зависне варијабле, анализирани су различити инструменти. Један од првих инструмената за мерење ангажованости запослених је такозвани МБИ упитник (*MBI - Maslach-Burnout Inventory*) који су развили аутори *Maslach & Leiter* (1997). Међутим, овај инструмент мери ангажованост као супротност трима димензијама „изгарања“ (енг. *burnout*) и као такав је често критикован да не мери ангажованост директно, већ индиректно. Упитник који је касније развијен, али до данас представља најчешће коришћен за мерење ангажованости, јесте УВЕС упитник (енг. *UWES - Utrecht Work Engagement Scale*) (*Schaufeli & Bakker, 2003*), који мери агажованост директно преко три димензије концепта – енергија, посвећеност и апсорпција. Скорије је развијен ИСА упитник (енг. *ISA - Intellectual, Social, Affective Engagement*) (*Soane et al., 2012*), али овај упитник није често коришћен у новијим радовима.

Имајући у виду теоријску концептуализацију појма ангажованости запослених на коју је ово истраживање ослоњено, циљеве истраживања, као и чињеницу да је поузданост ове скале вишеструко тестирана у бројним радовима који се баве концептом ангажованости запослених, у докторској дисертацији је примењена УВЕС скала. Иако постоје две верзије ове скале, краћа са 9 питања и дужа са 17 питања, чешће се користи краћа скала јер она одузима мање времена испитаницима, повећава вероватноћу да ће испитаници одговорити на сва питања у упитнику, а истовремено обухвата све важне елементе

концепта ангажованости. Ових 9 питања представљају изјаве о учесталости јављања одређених осећаја и ставова према послу, са којима запослени треба да изразе степен слагања на скали од 0-6¹⁶. Уколико никада нису имали одређени осећај на послу, могу изабрати оцену 0 – никада. Уколико јесу, требало би да означе једну од оцена 1-6, у зависности од учесталости јављања одређеног осећаја. Дакле, скала је седмостепена и састоји се из следећих нивоа: 0 - никада; 1 – скоро никада (неколико пута годишње или ређе); 2 – ретко (једном месечно или ређе); 3 – понекад (неколико пута месечно); 4 – често (једном недељно); 5 – веома често (неколико пута недељно) и 6 – увек (сваки дан). Питања су приказана у Табели 11.

Табела 11. Мерење ангажованости запослених

Ангажованост запослених
Енергија
На послу сам пун/а енергије. (АНГ1)
Док обављам свој посао, осећам се снажно и полетно. (АНГ2)
Кад ујутру устанем, једва чекам да радим свој посао. (АНГ3)
Посвећеност
Мој посао ме инспирише. (АНГ4)
Осећам ентузијазам у вези са својим послом. (АНГ5)
Поносим се послом који радим. (АНГ6)
Обузетост послом
Осећам се срећно када интензивно радим. (АНГ7)
Окупиран/а сам својим послом. (АНГ8)
Занесем се када радим. (АНГ9)

Извор: Адаптирано према: Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, The Netherlands.* Преузето 17.03.2019.г. са <http://www.schaufeli.com>

Организациона идентификација

За мерење ове варијабле коришћена је оригинална скала развијена од стране аутора *Mael* и *Ashford* (1992), који се сматрају најзначајнијима у овој области, а скала и данас представља најшре заступљен механизам за мерење организационе идентификације. Састоји се од шест питања (Табела 12).

Табела 12. Мерење организационе идентификације

Организациона идентификација
Када неко критикује организацију у којој радим, осећам то као личну увреду. (ОИД1)
Веома сам заинтересован(а) за оно што други мисле о организацији где радим. (ОИД2)
Када причам о овој организацији, чешће кажем МИ, него ОНИ/име компаније. (ОИД3)
Успеси организације су и моји успеси. (ОИД4)
Када неко похвали ову организацију, осећам као да сам лично добио/ла комплимент. (ОИД5)
Уколико би медији критиковали ову организацију, било би ме срамота. (ОИД6)

Извор: Адаптирано према: Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103–123.*

¹⁶ Степени мерне скале су преузети из оригиналног упитника, али ће бити рекодирани у 1-7, како би били усклађени са осталим скалама и како би све математичке операције биле изводљиве.

Опште информације о испитаницима

Опште информације о испитаницима су прикупљене путем седам питања, од којих су три затвореног типа и односе се на: хијерархијски ниво, пол и ниво образовања, а два отвореног типа и односе се на: године старости и године радног стажа у организацији.

Примењено је неколико техника којима се повећава вероватноћа добијања објективних и искрених одговора од испитаника. Нека питања оригиналног упитника за запослене су измешана тако да сва питања која одговарају одређеној карактеристици посла (нпр. значајности посла) не стоје једна до других. Овај приступ избегава важан проблем који се често истиче као ограничење у сличним истраживањима – „сличност различитих питања“, што је у неколико случајева навело учеснике да у потпуности одбаце тест и престану са одговарањем (Fernandez Rios, Ramirez Vielma, Sanchez Garcia, Bargsted Aravena, Polo Vargas, & Ruiz Diaz, 2017). Поред тога, нека питања су обрнуто кодирана, како би била лакша за разумевање.

2.2. Процедура узорковања

У складу са предметом и циљевима истраживања, поступак узорковања је био усмерен на предузећа у Србији која се баве делатношћу информисања и комуникација, како је регулисано Класификацијом делатности Републике Србије (Републички завод за статистику Србије, 2020), а која су регистрована у Агенцији за привредне регистре Републике Србије. У овој делатности је, према подацима Републичког завода за статистику из 2019. године, запослена 67.481 особа. Предузећа која се баве делатношћу информисања и комуникација, а нарочито информационим технологијама, представљају адекватан пример дигиталног окружења јер су, према претходним емпиријским истраживањима, идентификована као привредна грана са највишим степеном остварене дигиталне трансформације (Weill & Woerner, 2013, 75).

Приликом прикупљања података, контактирано је 950 предузећа, од којих је 105 пристало да учествује у истраживању. Свако предузеће је контактирано коришћењем јавно доступних информација, као што су телефон, *e-mail* адреса или адреса пословнице/канцеларије. Након добијања информације о пристанку или одбијању учешћа у истраживању, започела је дистрибуција упитника испитаницима – менаџерима и запосленима у предузећима. У поступку дистрибуције упитника, прикључено је и пропратно писмо (видети у Прилогу А), у коме су објашњени сврха и значај истраживања. Испитаницима је наглашено да је попуњавање упитника анонимно, да не постоје тачни ни погрешни одговори и да ће резултати бити коришћени искључиво у научне сврхе, за потребе израде докторске дисертације. Испитаницима је, такође, пружена могућност да се изјасне да ли желе да добију повратну информацију о добијеним резултатима истраживања. Дескриптивна анализа структуре узорка ће бити представљена у оквиру резултата истраживања.

Питања која се односе на мерење макроорганизационих варијабли (стратегијска агилност, организациона структура, процеси и системи) попуњавали су менаџери (најмање један из сваке организације), имајући у виду да је реч о групи испитаника која располаже информацијама потребним за процену карактеристика организационог дизајна на макро нивоу, док је за евалуацију осталих варијабли (карактеристике посла, ангажованост и идентификација) било могуће прикупити податке од запослених на различитим пословима (Hernaes, 2010, 235-236).

Прикупљањем података о независним и зависним варијаблама из различитих извора смањује се могућност честог проблема у статистици који настаје у истраживањима овог типа, а односи се на несагласност између стварних и статистички идентификованих веза између анализираних варијабли - *common method bias* (СМВ) (Doty & Glick, 1998). Код СМВ, део ограничења произилази из чињенице да је испитаник који пружа податке о независној и зависној варијабли иста особа, чиме се смањује објективност истраживања из неколико разлога, као што су: тежња људи да дају конзистентне одговоре и да њихови одговори на различита питања делују логично повезани (мотив конзистентности), претходна уверења, ставови и теорије које појединци имају о вези између појава (имплицитне теорије и илузија корелације), давање друштвено пожељних одговора, расположење и много других мотива (више у Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

3. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Дескриптивна анализа узорка

Након елиминисања невалидних упитника, коначни узорак се састојао од 100 предузећа која се баве делатношћу информисања и комуникација. Структура узорка према величини предузећа мерена је само бројем запослених, при чему су микро предузећа мања од 10 чланова, мала предузећа су она са бројем запослених испод 50, средња броје 50-250 запослених, док се великим предузећима сматрају она чији број запослени прелази 250. На основу Табеле 13. може се видети да у узорку доминирају мала и микро предузећа (55%), затим предузећа средње величине (26%), а најмање је великих предузећа (19%). Просечна старост предузећа у узорку је 12,8 година.

Табела 13. Структура узорка према величини предузећа

Величина	Број	Процент
Велика предузећа (>250 запослених)	19	19%
Средња предузећа (50-250 запослених)	26	26%
Мала и микро предузећа (<50 запослених)	55	55%
Укупно	100	100%

Извор: Калкулација аутора

Узорак се састојао од 270 испитаника, од чега 112 менаџера и 158 извршилаца. Просечан број испитаника по предузећу је 2,70. Структура узорка према хијерархијској позицији испитаника у предузећима дата је у Табели 14.

Табела 14. Структура узорка према хијерархијској позицији испитаника

Хијерархијска позиција	Број	Процент
Стратегијски менаџмент	34	12,92%
Средњи менаџмент	35	12,92%
Оперативни менаџмент	43	15,87%
Запослени (извршилац)	158	58,30%
Укупно	270	100%

Извор: Калкулација аутора

Просечан радни стаж испитаника у предузећима у узорку је 4,83 година (n=256; 14 испитаника није одговорило на ово питање).

Структура узорка према демографским карактеристикама је приказана у Табели 15. Питања о демографским карактеристикама нису била означена као обавезна у *online* упитнику, па постоји мали проценат одговора који недостају. У узорку доминирају испитаници мушког пола (60,00%) у односу на испитанике женског пола (38,52%) и оне који су изабрали опцију да не желе да се изјасне по питању пола или нису дали одговор на ово питање (1,48%). Када је реч о годинама старости, испитаници су у упитнику наводили тачан број година, али су одговори сортирани у категорије, ради лакше прегледности. Највећи број испитаника спада у категорију 31-40 година (43,33%), а најмање је испитаника старости у распону 61-70 година (1,48%). Према образовној структури, највећи број испитаника у узорку има завршен факултет – основне студије (47,41%), док је најмање доктора наука (1,48%).

Табела 15. Структура узорка према демографским карактеристикама

Пол	Број	Процент
Мушки	162	60,00%
Женски	104	38,52%
Не желим да се изјасним / Недостају подаци	4	1,48%
Године старости	Број	Процент
20-30	94	34,81%
31-40	117	43,33%
41-50	40	14,81%
51-60	10	3,70%
61-70	4	1,48%
Недостају подаци	5	1,85%
Ниво образовања	Број	Процент
Средња школа	39	14,44
Виша школа	26	9,63
Факултет	128	47,41
Мастер/Магистар	73	27,04
Доктор наука	4	1,48
Недостају подаци	0	/
Укупно	270	100%

Извор: Калкулација аутора

3.2. Поузданост мерних скала

Кронбахов коефицијент алфа (енгл. *Cronbach's alpha*) је примењен ради провере поузданости скале и он треба да покаже да ли сва питања (ставке) из скале мере исту конструкцију, тј. исти концепт, односно да ли постоји интерна конзистентност унутар скале. Резултати су приказани у Табели 16.

Табела 16. Вредности Кронбаховог коефицијента алфа за мерне скале коришћене у истраживању

Скала	Кронбахов алфа (бр. ставки које чине скалу)	Просечна корелација ставки
Макроорганизационе варијабле		
Стратегијска агилност	0,886 (8 ставки)	0,506
Организациона структура		
– Подела рада	0,911 (3 ставке)	0,776
– Централизација	0,848 (5 ставки)	0,528
– Формализација	0,890 (5 ставки)	0,622
Организациони процеси	0,925 (5 ставки)	0,715
Организациони системи		
– Социјални систем	0,944 (9 ставки)	0,663
– Систем управљања перформансама и награђивања запослених	0,921 (10 ставки)	0,540
Микроорганизационе варијабле – дизајн посла		
Структурална димензија посла		
– Аутономија	0,876 (17 ставки)	0,286
– Разноврсност задатака	0,760 (3 ставке)	0,513
– Значај задатака	0,843 (4 ставке)	0,584
– Идентитет задатака	0,769 (3 ставке)	0,526
– Повратна информација из посла	0,805 (4 ставке)	0,522
– Повратна информација из посла	0,797 (3 ставке)	0,574
Когнитивна димензија посла		
– Комплексност	0,917 (18 ставки)*	0,389*
– Обрада информација	0,829 (4 ставке)	0,550
– Решавање проблема	0,831 (4 ставке)	0,554
– Решавање проблема	0,657 (4 ставке) / 0,684 (3 ставке)*	0,420*
– Разноврсност вештина	0,863 (3 ставке)	0,687
– Специјализација	0,901 (4 ставке)	0,701
Социјална димензија посла		
– Социјална подршка	0,863 (18 ставки)	0,259
– Међузависност	0,857 (6 ставки)	0,503
– Међузависност	0,843 (6 ставки)	0,480
а) Иницирана међузависност	0,833 (3 ставке)	0,630
б) Примљена међузависност	0,839 (3 ставке)	0,640
– Интеракције изван организације	0,883 (3 ставке)	0,714
– Повратна информација од колега	0,902 (3 ставке)	0,755
Ангажованост запослених	0,916 (9 ставки)	0,555
Организациона идентификација	0,890 (6 ставки)	0,575

Извор: Калкулација аутора

За сваку скалу је најпре израчунат Кронбахов коефицијент алфа, на основу чега је процењена њена поузданост, при чему је као препоручена минималана референтна вредност узета је вредност од 0,7 (Nunnally, 1978). Дакле, мерне скале са вредношћу коефицијента алфа изнад 0,7, сматрају се поузданим.

Затим је, код скала које не прелазе препоручену минималну вредност, на основу калкулације, идентификовано да ли би коефицијент алфа био виши уколико би нека

ставка била елиминисана из мерне скале. Елиминисање ставки из мерних скала је извршено само у случајевима када је вредност коефицијента алфа испод 0,7 и може бити повећана оваквим поступком. У случајевима када је вредност коефицијента алфа била изнад 0,7, ставке које би повећале вредност коефицијента алфа нису елиминисане из неколико разлога. Наиме, мерне скале које су коришћене у истраживању представљају теоријски утемељене мерне инструменте, који су верификовани претходним студијама, а не инструменте који су први пут развијени за потребе овог истраживања. Ови мерни инструменти су изабрани у складу са постављеним истраживачким циљевима и хипотезама. Коначно, вредност већа од 0,7 представља релативно висок коефицијент поузданости мерне скале, што имплицира могућност њеног коришћења у изворном облику.

Резултати су показали следеће:

- Кронбахов коефицијент алфа за скалу *Стратегијска агилност* износи 0,886 што говори о високој интерној конзистентности и поузданости скале којом се мери овај концепт.
- Вредности Кронбаховог коефицијента алфа су високе за све три скале којима су мерене варијабле у оквиру *Организационе структуре* и крећу се од 0,848 (*Централизација*) до 0,911 (*Подела рада*).
- Вредност Кронбаховог коефицијента алфа за варијаблу *Организациони процеси* износи 0,925 и указује на високу поузданост ове скале.
- Када је реч о варијаблама које припадају *Организационим системима*, обе имају високе вредности Кронбаховог коефицијента алфа, и то 0,944 (*Социјални систем*) и 0,921 (*Систем награђивања и управљања перформансама запослених*). Цела скала *Организациони системи* има још виши коефицијент алфа (0,954), што може указати на могућност да се, у даљој анализи, користи јединствена скала која обухвата оба система, обзиром и на њихову теоријску комплементарност. Ова могућност ће бити размотрена након факторске анализе.
- У оквиру скале *Структурална димензија посла*, све подскеле имају адекватан ниво коефицијента алфа, виши од 0,7, при чему подскала *Аутономија* има најнижи коефицијент (0,760), чија се вредност не би повећала ни елиминисањем било које од три ставке које чине ову скалу. Највишу вредност коефицијента алфа има подскала *Разноврсност посла* (0,843). Вредност коефицијента алфа за целу скалу *Структурална димензија посла* износи 0,867.
- У оквиру скале *Когнитивна димензија посла*, вредности коефицијената алфа за подскеле се крећу од 0,684 до 0,901. Највиши коефицијент алфа има подскала *Специјализација* (0,901). Подскала са иницијално ниским коефицијентом алфа је *Решавање проблема* (0,657 < 0,7) и њену поузданост је било могуће повећати на 0,684 елиминисањем једне ставке (*Посао обухвата решавање питања и проблема који немају очигледно исправно решење*), што је и учињено у циљу приближавања граничној вредности. Обзиром да је вредност 0,684 врло близу граничне вредности од 0,7, као и да се подскала састоји од малог броја ставки, иста је задржана уз елиминисање наведене ставке. Поред тога, коефицијент алфа целе скале *Когнитивна димензија посла*, након елиминисања поменуте ставке, износи

0,917, што је висока вредност, не би се повећала избацивањем било које ставке, и самим, тим представља додатни аргумент за задржавање свих подскала које чине оригинално чине ову мерну скалу.

- У оквиру скале *Социјална димензија посла*, подскеле имају висок ниво поузданости, а највишу вредност има варијабла *Повратна информација од колега* (0,901). Вредност коефицијента алфа целе скале *Социјална димензија посла*, износи 0,863.
- Скала *Ангажованост запослених* показује високу интерну усаглашеност ставки, са вредношћу коефицијента алфа од 0,916, који се не може повећати избацивањем било које од девет ставки.
- Коефицијент алфа варијабле *Организациона идентификација* износи 0,890, указује на релативно високу поузданост скале и не би се могао повећати избацивањем ни једне од шест ставки које је чине.

Пошто Кронбахов алфа коефицијент има одређене недостатке (нпр. осетљив је на број ставки у упитнику – повећава се са повећањем броја ставки), израчунате су и просечне корелације између ставки у свакој од анализираних скала и подскала. Све просечне корелације су изнад препоручене вредности од 0,2 (Van Meurs, 2003, 130), што учвршћује закључак о поузданости мерних инструмената који се користе у истраживању.

3.3. Факторска анализа

У циљу детаљније провере мерних инструмената, спроведена је факторска анализа. Ова анализа подразумева груписање варијабли према својим корелацијама у различите групе – факторе. Сваки фактор чине међусобно високо корелиране варијабле, а варијабле које припадају различитим факторима су међусобно слабо корелиране. Постоје различите технике којима се може спровести факторска анализа, а у дисертацији је коришћена техника анализе главних компоненти (енгл. *Principal Component Analysis - PCA*), која представља поступак поједностављења података кроз смањење броја варијабли. Као метода ротације изабрана је *Varimax* ротација, која минимизира број променљивих са високим апсолутним вредностима факторских тежина.

Најпре је спроведена факторска анализа за групу макроорганизационих варијабли. Показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy - KMO*) је виши од граничне вредности од 0,6, док је вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) статистички значајна ($p=0,000$) (Табелу 17). Према добијеним вредностима, коришћење факторске анализе је оправдано.

Табела 17. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): макроорганизационе варијабле

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,855
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	4395,063
	df	99
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Факторска оптерећења, тј. корелације између фактора и улазних варијабли дате су у Табели 18. Издвојено је укупно шест фактора и то: (1) стратегијска агилност, (2) подела рада, (3) централизација (4) формализација, (5) организациони процеси, (6) организациони системи. Иако су организациони системи (социјални систем и систем награђивања и управљања перформансама) иницијално разматрани као два одвојена фактора, факторска анализа је показала да се за потребе даљег испитивања и доказивања хипотеза могу груписати у један фактор – организациони системи. Поред тога, једна ставка из мерне скале *Организациони системи* има факторско оптерећење ниже од 0,4 (*Људи на менаџерским позицијама постављају изазовне / агресивне циљеве*, што је критеријум за искључивање ове ставке из даље анализе.

Табела 18. Факторска анализа – Макроорганизационе варијабле

	1	2	3	4	5	6
	Стратегијска агилност	Подела рада	Централизација	Формализација	Организациони процеси	Организациони системи
АГ1	0,592					
АГ2	0,740					
АГ3	0,713					
АГ4	0,703					
АГ5	0,559					
АГ6	0,758					
АГ7	0,753					
АГ8	0,606					
ПР1		0,799				
ПР2		0,782				
ПР3		0,751				
Цен1			0,515			
Цен2			0,823			
Цен3			0,673			
Цен4			0,821			
Цен5			0,807			
Форм1				0,769		
Форм2				0,711		
Форм3				0,705		
Форм4				0,694		
Форм5				0,720		
Проц1					0,798	
Проц2					0,866	
Проц3					0,813	
Проц4					0,893	
Проц5					0,908	
СоцСис1						0,735
СоцСис2						0,699
СоцСис3						0,499
СоцСис4						0,657
СоцСис5						0,804
СоцСис6						0,776
СоцСис7						0,827
СоцСис8						0,782
СоцСис9						0,826

НагрСис2						0,548
НагрСис3						0,652
НагрСис4						0,643
НагрСис5						0,770
НагрСис6						0,731
НагрСис7						0,745
НагрСис8						0,612
НагрСис9						0,584
НагрСис10						0,663

Извор: Калкулација аутора

Затим су спроведене факторске анализе за сваку од три групе микроорганизационих варијабли (структурална, когнитивна и социјална димензија посла). У случају структуралних карактеристика посла, показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) је на вишем нивоу од 0,6, док је вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) статистички значајна ($p=0,000$) (Табела 19). Добијене вредности указују на оправданост коришћења факторске анализе.

Табела 19. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): структурална димензија посла

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,820
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	1294,098
	df	136
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Факторска оптерећења, односно корелације између фактора и улазних варијабли дате су у Табели 20. Уместо теоријски претпостављених пет (према Morgeson & Humphrey, 2006), издвојена су 4 фактора која чине структуралне димензије посла и то: (1) аутономија, (2) разноврсност задатака, (3) значај задатака и (4) идентитет задатака и повратна информација из посла.

Табела 20. Факторска анализа – Структурална димензија посла

	1	2	3	4
	Аутономија	Разноврсност задатака	Значај задатака	Идентитет задатака и повратна информација
A1	0,696			
A2	0,636			
A3	0,683			
P31		0,515		
P32		0,856		
P33		0,827		
P34		0,898		
331			0,849	
332			0,598	
333			0,852	
ТИ1				0,584

ТИ2				0,705
ТИ3				0,715
ТИ4				0,746
ФБП1				0,791
ФБП2				0,754
ФБП3				0,633

Извор: Калкулација аутора

У случају когнитивних карактеристика посла, показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) је на вишем нивоу од 0,6, док је вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) статистички значајна ($p=0,000$) (Табела 21). Према добијеним вредностима, коришћење факторске анализе је оправдано.

Табела 21. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): когнитивна димензија посла

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,870
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	1865,631
	df	153
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Факторска оптерећења, односно корелације између фактора и улазних варијабли дате су у Табели 22. Уместо теоријски претпостављених пет (према Morgeson & Humphrey, 2006), издвојена су 4 фактора која чине структуралне димензије посла и то: (1) комплексност, (2) обрада информација, (3) разноврсност вештина и решавање проблема, (4) специјализација. Варијабла ОИ2 (*Посао захтева много размишљања*) је елиминисана јер показује факторско оптерећење испод 0,4.

Табела 22. Факторска анализа – Когнитивна димензија посла

	1	2	3	4
	Комплексност	Обрада информација	Разноврсност вештина и решавање проблема	Специјализација
ЦХ1	0,625			
ЦХ2	0,847			
ЦХ3	0,785			
ЦХ4	0,773			
ОИ1		0,835		
ОИ3		0,785		
ОИ4		0,795		
РВ1			0,594	
РВ2			0,581	
РВ3			0,595	
РП2			0,690	
РП3			0,608	
РП4			0,806	

СП1				0,843
СП2				0,824
СП3				0,854
СП4				0,777

Извор: Калкулација аутора

У случају социјалних карактеристика посла, показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) је виши од 0,6, док је вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) статистички значајна ($p=0,000$) (Табела 23). Добијене вредности указују на оправданост коришћења факторске анализе.

Табела 23. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): социјална димензија посла

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,780
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	1728,619
	df	153
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Факторска оптерећења, односно корелације између фактора и улазних варијабли дате су у Табели 24. У складу са претходним истраживањима (Morgeson & Humphrey, 2006) издвојено је четири фактора која чине социјалну димензију посла: (1) социјална подршка, (2) међузависност послова (3) интеракције ван организације и (4) повратна информација од колега (менаџера и сарадника).

Табела 24. Факторска анализа – Социјалне димензије посла

	1	2	3	4
	Социјална подршка	Међузависност послова	Интеракције ван организације	Повратна информација од колега
СС1	0,862			
СС2	0,777			
СС3	0,809			
СС4	0,504			
СС5	0,732			
СС6	0,757			
МП1		0,769		
МП2		0,672		
МП3		0,813		
МП4		0,795		
МП5		0,650		
МП6		0,711		
ИОО1			0,807	
ИОО2			0,897	
ИОО3			0,858	
ФБК1				0,878
ФБК2				0,885
ФБК3				0,869

Извор: Калкулација аутора

За варијаблу *Ангажованост запослених*, показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) је изнад 0,6, а вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) је статистички значајна ($p=0,000$) (Табела 25), тако да је оправдано спровести факторску анализу.

Табела 25. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): ангажованост запослених

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,886
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	1023,727
	df	36
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Факторском анализом је потврђено да је варијабла *Ангажованост запослених* јединствена, тј. да се може издвојити само једна компонента (Табела 26).

Табела 26. Факторска анализа – Ангажованост запослених

	1
АНГ1	0,824
АНГ2	0,837
АНГ3	0,882
АНГ4	0,894
АНГ5	0,801
АНГ6	0,667
АНГ7	0,826
АНГ8	0,627
АНГ9	0,630

Извор: Калкулација аутора

За варијаблу *Организациона идентификација*, показатељ адекватности узорка (енгл. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) је изнад 0,6, а вредност теста сферичности (енгл. *Bartlett's Test of Sphericity*) је статистички значајна ($p=0,000$) (Табела 27), тако да је оправдано спровести факторску анализу.

Табела 27. Показатељи адекватности узорка и теста сферичности (*KMO, Bartlett's Test of Sphericity*): организациона идентификација

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,876
Bartlett's Test of Sphericity	Appr. Chi square	505,308
	df	15
	p	0,000

Извор: Калкулација аутора

Резултати факторске анализе потврђују претпоставку да је варијабла *Организациона идентификација* јединствена, тј. може се издвојити једна компонента (Табела 28).

Табела 28. Факторска анализа – Организациона идентификација

	1
ОИД1	0,823
ОИД2	0,796
ОИД3	0,701
ОИД4	0,834
ОИД5	0,883
ОИД6	0,783

Извор: Калкулација аутора

3.4. Анализа узрочно-последичних веза између истраживачких варијабли применом моделирања структурних једначина (енгл. *SEM – structural equation modelling*)

У циљу тестирања постављених истраживачких хипотеза, примењено је моделирање структурних једначина (енгл. *SEM – structural equation modelling*), коришћењем софтвера *IBM AMOS 24.0*.

3.4.1 Анализа директног утицаја дизајна посла на ангажованост запослених

Како би се утврдио директан утицај дизајна посла на ангажованост запослених, тестирана је основна *Хипотеза 1*, преко помоћних хипотеза: *X1a*, *X1б* и *X1ц*.

Тестирање Хипотезе 1а (X1a): Структурална димензија посла → Ангажованост запослених

Најпре је спроведена конфирмативна факторска анализа како би се проценила валидност модела. Након елиминисања ставки са ниским факторским оптерећењима (испод 0,6), вредност показатеља χ^2/df је 1,681 што је мање од граничне максималне вредности од 3 (Carmines & McIver, 1981). Показатељ сигнификантности χ^2 теста је $p=0,000$, што није у складу са препорученом вредношћу већом од 0,05. Међутим, ово је веома чест случај у сличним истраживањима, када је модел сложен и/или узорак велики, и сматра се да тада ова вредност не указује на слабу валидност модела, него на чињеницу да χ^2 тест нији отпоран на деформације изазване бројем опсервација (Филиповић, 2019; Hair, Black, Babin, & Anderson 2010; Vandenberg, 2006), тако да се модел може прихватити као валидан. Показатељи CFI, TLI и IFI треба да буду виши од 0,90 (Burne, 1998). У овом случају, вредности су следеће: CFI=0,949, TLI=0,933 и IFI=0,950. Вредност коефицијента RMSEA износи 0,060, што је испод препоручене горње границе од 0,1 (Steiger, 1990). Модел такође показује задовољавајуће вредности композитне поузданости (CR) и просечне издвојене варијансе (AVE). Вредности AVE су изнад 0,5, тако да је услов везан за остваривање конвергентне валидности испуњен (Fornell & Larcker, 1981). Вредности коефицијента CR су више од препоручене вредности од 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988). Табела 29 показује резултате конфирмативне факторске анализе.

Табела 29. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – *Хипотеза 1а*

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Аутономија		0,515	0,760
A1	0,63		
A2	0,78		
A3	0,74		
Разноврсност задатака		0,764	0,906
P32	0,88		
P33	0,81		
P34	0,93		
Значај задатака		0,549	0,782
Z31	0,83		
Z32	0,60		
Z33	0,78		
Идентитет задатака		0,630	0,834
I32	0,67		
I33	0,83		
I34	0,86		
Повратна информација из посла		0,638	0,772
F3P2	0,94		
F3P3	0,62		
Ангажованост		0,711	0,937
ANG1	0,89		
ANG2	0,83		
ANG3	0,88		
ANG4	0,85		
ANG5	0,80		
ANG7	0,81		

Извор: Калкулација аутора

Након конфирмативне факторске анализе, којом је утврђено да је модел валидан, може се приступити тестирању веза између посматраних варијабли применом модела структуралних једначина. Резултати (Табела 30) показују да од структуралних карактеристика посла, једино *аутономија* има статистички значајан позитиван утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу. Према томе, *Хипотеза 1а је делимично потврђена*.

Табела 30. Тестирање директног утицаја структуралне димензије посла на ангажованост запослених (X1a)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (B)	Статистичка значајност (p)
Аутономија → Ангажованост	0,474	0,462	0,000**
Разноврсност задатака → Ангажованост	0,071	0,048	0,407
Значај задатака → Ангажованост	0,042	0,026	0,685
Идентитет задатака → Ангажованост	0,080	0,062	0,469
Повратна информација из посла → Ангажованост	0,131	0,116	0,175

Извор: Калкулација аутора

Тестирање Хипотезе 1б (Х1б): Когнитивна димензија посла → Ангажованост запослених

Валидност модела је процењена на основу конфирмативне факторске анализе. После елиминисања ставки које су нарушавале валидност модела, вредност показатеља χ^2/df је 1,554 што је мање од препоручене максималне вредности од 3 (Carmines & McIver, 1981). Показатељи CFI, TLI и IFI треба да буду виши од 0,90 (Burne, 1998). У случају овог модела, вредности су: CFI=0,973, TLI=0,964 и IFI=0,974. Вредност коефицијента RMSEA износи 0,059, и нижи је од горње границе од 0,1 (Steiger, 1990). Вредности CR коефицијената су више од препоручене вредности од 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988), а вредности AVE су изнад 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Резултати конфирмативне факторске анализе су приказани у Табели 31.

Табела 31. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – Хипотеза 1б

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Комплексност		0,87	0,93
ЦХ3	0,91		
ЦХ4	0,95		
Обрада информација		0,68	0,81
ОИ1	0,77		
ОИ4	0,88		
Решавање проблема и разноврсност вештина		0,63	0,83
РП2	0,67		
РВ1	0,85		
РВ3	0,85		
Специјализација		0,73	0,89
СП1	0,78		
СП3	0,91		
СП4	0,86		
Ангажованост		0,67	0,92
АНГ1	0,71		
АНГ2	0,84		
АНГ3	0,90		
АНГ4	0,92		
АНГ5	0,78		
АНГ7	0,74		

Извор: Калкулација аутора

Комфирматорном факторском анализом је утврђена валидност модела, па се може применити модел структуралних једначина како би се тестирале везе између посматраних варијабли. Резултати (Табела 32) показују да од когнитивних карактеристика посла, статистички значајан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу имају: *комплексност*, *обрада информација* и *решавање проблема и разноврсност вештина*. Комплексност и решавање проблема и разноврсност вештина имају директан позитиван утицај на ангажованост, док степен обраде информација приликом обављања посла има негативан утицај на ангажованост. Утицај специјализације на ангажованост запослених није статистички значајан. Према томе, *Хипотеза 1б је делимично потврђена*.

Табела 32. Тестирање директног утицаја когнитивне димензије посла на ангажованост запослених (X16)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (B)	Статистичка значајност (p)
Комплексност → Ангажованост	0,268	0,142	0,011**
Обрада информација → Ангажованост	-0,233	-0,152	0,040**
Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	0,317	0,247	0,026**
Специјализација → Ангажованост	0,062	0,039	0,621

Извор: Калкулација аутора

Тестирање Хипотезе 1ц (X1ц): Социјална димензија посла → Ангажованост запослених

Конфирмативном факторском анализом процењена је валидност модела. Након што су елиминисане поједине ставке које су нарушавале валидност модела (ставке са ниским факторским оптерећењима), вредност χ^2/df је 1,838 и мање је од горње границе чија је препоручена вредност 3 (Carmines & McIver, 1981). Показатељи CFI, TLI и IFI су виши од препоручене доње вредности од 0,90 (Burne, 1998) и износе: CFI=0,939, TLI=0,924 и IFI=0,910. Вредност коефицијента RMSEA износи 0,073, и нижа је од горње границе од 0,1 (Steiger, 1990). Вредности CR коефицијената су више од препоручене вредности од 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988), а вредности AVE су изнад 0,5, тако да је модел испуњава валидан (Fornell & Larcker, 1981). Резултати конфирмативне факторске анализе су приказани у Табели 33.

Табела 33. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – Хипотеза 1ц

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Социјална подршка		0,57	0,87
CC1	0,88		
CC2	0,75		
CC3	0,78		
CC5	0,73		
CC6	0,63		
Међузависност послова		0,52	0,81
МП1	0,73		
МП2	0,79		
МП3	0,72		
МП4	0,63		
Интеракције ван организације		0,73	0,89
ИОО1	0,69		
ИОО2	0,97		
ИОО3	0,89		
Повратна информација од колега		0,76	0,90
ФБО1	0,80		
ФБО2	0,93		
ФБО3	0,88		
Ангажованост		0,70	0,93
АНГ1	0,79		
АНГ2	0,88		

АНГ3	0,86		
АНГ4	0,95		
АНГ5	0,75		
АНГ7	0,76		

Извор: Калкулација аутора

Обзиром да је модел валидан, може се формирати модел структуралних једначина и проценити утицај независних на зависне варијабле. Према добијеним резултатима (Табела 34), од социјалних карактеристика посла, директан позитиван утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу имају: *социјална подршка* и *повратна информација од колега*, док *интеракције ван организације* има статистички значајан негативан утицај на ангажованост запослених. Није доказана статистичка значајност утицаја *међузависности послова* на ангажованост запослених. Стога, **Хипотеза 1ц је делимично потврђена.**

Табела 34. Тестирање директног утицаја социјалне димензије посла на ангажованост запослених (Х1ц)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (В)	Статистичка значајност (р)
Социјална подршка → Ангажованост	0,389	0,396	0,000**
Међузависност послова → Ангажованост	0,101	0,103	0,244
Интеракције ван организације → Ангажованост	-0,224	-0,095	0,005**
Повратна информација од колега → Ангажованост	0,307	0,189	0,000**

Извор: Калкулација аутора

Обзиром да су све три помоћне хипотезе делимично потврђене, може се констатовати да је **Хипотеза 1** која гласи: „*Микроорганизационе варијабле (дизајн посла) имају директан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу*“, **делимично потврђена.**

Може се приметити да су код сва три модела, у фази анализе валидности самог модела, односно ставки из мерних инструмената којима се варијабле описују, због изразито ниских факторских оптерећења, елиминисане исте ставке које чине варијаблу Ангажованост запослених, и то: АНГ6 (*Осећам се срећно када интензивно радим*), АНГ8 (*Окупиран/а сам посло.*) и АНГ9 (*Занесем се када радим*). Ово упућује на потенцијалну потребу за преиспитивањем мерног инструмента за примену у дигиталном окружењу. Искључивање ставки АНГ8 и АНГ9 може указати и на потенцијалну могућност искључивања окупираности као димензије ангажованости која је сугерисана и у претходним истраживањима управо због методолошких разлога повезаних са валидношћу концепта (Spreitzer, Fu Lam, & Fritz, 2010, 133).

3.4.2. Анализа индиректног утицаја макроорганизационих карактеристика на ангажованост запослених

Како би се утврдио индиректан утицај макроорганизационих варијабли организационог дизајна на ангажованост запослених, тестирана је основна *Хипотеза 2*, преко помоћних хипотеза: *X2a*, *X2б*, *X2ц*, *X2д* и *X2е*. Индиректан утицај независних варијабли

(макроорганизационе варијабле) на зависну варијаблу (ангажованост запослених) тестира се преко медијаторске улоге микроорганизационих варијабли (карактеристике посла). За сваку од помоћних хипотеза, испитивано је да ли било која од карактеристика посла представља медијаторску варијаблу у независне и зависне варијабле. Уколико је статистички значајан индиректан ефекат утврђен бар преко једне од карактеристика посла као медијаторске варијабле, сматраће се да је помоћна хипотеза потврђена.

За потребе тестирања ове хипотезе, најпре је извршена агрегација података на нивоу предузећа као јединица анализе ($n=100$), како би се испитали ефекти организационог дизајна као целине, на ангажованост запослених. Агрегација је извршена израчунавањем аритметичких средина појединачних одговора чланова исте организације, по сваком питању.

Тестирање Хипотезе 2а (Х2а): стратегијска агилност → дизајн посла → ангажованост запослених

Ради тестирања Хипотезе 2а, креирана су три модела. *Модел 1* укључује утицај стратегијске агилности, преко структуралних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 2* укључује утицај стратегијске агилности, преко когнитивних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 3* представља утицај стратегијске агилности, преко социјалних карактеристика посла, на ангажованост запослених. У моделе су укључене само оне карактеристике посла у оквиру сваке димензије чији је статистички значајан утицај на ангажованост запослених потврђен у претходној анализи, јер само оне могу бити медијатори.

Најпре је за сва три модела спроведена конфирмативна факторска анализа, а резултати су приказани у Табели 35. *Модел 1*, након елиминисања једне ставке са ниским факторским оптерећењем, процењен је као валидан. Вредност χ^2/df износи 1,501 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,957, TLI = 0,946 и IFI = 0,958. Вредност показатеља RMSEA износи 0,071 и нижа је од препоручене горње границе од 0,1. *Модел 2* је процењен као валидан, након елиминисања две ставке чија су факторска оптерећења била изразито ниска. Вредност χ^2/df износи 1,420 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,961, TLI = 0,950 и IFI = 0,962. Вредност показатеља RMSEA износи 0,065 и нижа је од препоручене горње границе од 0,1. Валидност *Модела 3* је потврђена након елиминисања ставки због ниских факторских оптерећења и високих стандардизованих резидуалних коваријанси. Вредност χ^2/df износи 1,620 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,923, TLI = 0,908 и IFI = 0,925. Вредност показатеља RMSEA износи 0,079 и нижа је од препоручене горње границе од 0,1.

Вредности CR и AVE су код сва три модела задовољавајући, односно CR је на нивоу вишем од 0,6, а вредност AVE је виша од 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

Табела 35. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – *Хипотеза 2а*

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Модел 1 ($\chi^2/df=1,501$; CFI = 0,957; TLI = 0,946; IFI = 0,958; RMSEA=0,071)			
Стратегијска агилност		0,55	0,89
АГ1	0,76		
АГ2	0,83		
АГ3	0,77		

АГ4	0,68		
АГ5	0,60		
АГ6	0,73		
АГ7	0,81		
Аутономија		0,56	0,79
А1	0,69		
А2	0,77		
А3	0,80		
Ангажованост		0,94	0,72
АНГ1	0,90		
АНГ2	0,87		
АНГ3	0,91		
АНГ4	0,92		
АНГ5	0,77		
АНГ7	0,71		
Модел 2 ($\chi^2/df=1,420$; CFI = 0,961; TLI = 0,950; IFI = 0,962; RMSEA=0,065)			
Стратегијска агилност		0,57	0,89
АГ1	0,78		
АГ2	0,86		
АГ3	0,77		
АГ4	0,62		
АГ6	0,69		
АГ7	0,79		
Комплексност		0,88	0,93
ЦХ3	0,95		
СЦХ4	0,93		
Обрада информација		0,69	0,81
ОИ1	0,74		
ОИ4	0,91		
Решавање проблема и разноврсност вештина		0,65	0,85
РП2	0,68		
РВ1	0,84		
РВ3	0,89		
Ангажованост		0,75	0,94
АНГ1	0,88		
АНГ2	0,85		
АНГ3	0,94		
АНГ4	0,92		
АНГ5	0,71		
Модел 3 ($\chi^2/df=1,620$; CFI = 0,923; TLI = 0,908; IFI = 0,925; RMSEA=0,079)			
Стратегијска агилност		0,57	0,89
АГ1	0,79		
АГ2	0,85		
АГ3	0,78		
АГ4	0,62		
АГ6	0,69		
АГ7	0,78		
Социјална подршка		0,55	0,86
СС1	0,77		
СС2	0,73		
СС3	0,79		
СС5	0,77		

СС6	0,61		
Интеракције ван организације		0,75	0,90
ИОО1	0,72		
ИОО2	0,96		
ИОО3	0,91		
Повратна информација од колега		0,77	0,91
ФБК1	0,79		
ФБК2	0,96		
ФБК3	0,88		
Ангажованост		0,69	0,93
АНГ1	0,90		
АНГ2	0,87		
АНГ3	0,92		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,71		
АНГ7	0,67		

Извор: Калкулација аутора

Обзиром на процењену валидност модела, формиран је модел структуралних једначина и процењен је индиректан ефекат стратегијске агилности, преко карактеристика посла, на ангажованост запослених (Табела 36).

Табела 36. Тестирање индиректног утицаја стратегијске агилности на ангажованост запослених ($X2a$)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (В)	Статистичка значајност (р)
Модел 1			
Стратегијска агилност → Аутономија → Ангажованост	0,492	0,470	0,006**
Модел 2			
Стратегијска агилност → Комплексност → Ангажованост	0,152	0,156	0,007**
Стратегијска агилност → Обрада информација → Ангажованост	-0,009	-0,009	0,244
Стратегијска агилност → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	0,127	0,130	0,026**
Модел 3			
Стратегијска агилност → Социјална подршка → Ангажованост	0,250	0,248	0,004**
Стратегијска агилност → Интеракције ван организације → Ангажованост	-0,033	-0,033	0,038**
Стратегијска агилност → Повратна информација од колега → Ангажованост	0,115	0,114	0,039**

Извор: Калкулација аутора

Резултати показују да стратегијска агилност има статистички значајан индиректан утицај на ангажованост запослених, преко све три димензије дизајна посла, што значи да је *Хипотеза 2а потврђена*.

Индиректан утицај стратегијске агилности на ангажованост запослених је позитиван уколико су медијатори: аутономија (структурална димензија посла), комплексност (когнитивна димензија посла), решавање проблема и разноврсност вештина (когнитивна димензија посла), социјална подршка (социјална димензија посла) и повратна информација од колега (социјална димензија посла). Утицај је негативан уколико је медијатор варијабла интеракције ван организације (социјална димензија посла). При томе, утицај је најачи уколико је медијатор аутономија ($\beta=0,492$), а најслабији у случају медијације интеракција ван организације ($\beta=-0,033$).

Тестирање хипотезе 2б: Организациона структура – дизајн посла – ангажованост запослених

У циљу тестирања *Хипотезе 2б* и подхипотеза *X2б'*, *X2б''* и *X2б'''*, формирана су три модела. *Модел 1* укључује утицај три варијабле организационе структуре (подела рада, централизација и формализација), преко структуралних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 2* укључује утицај три варијабле организационе структуре (подела рада, централизација и формализација), преко когнитивних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 3* представља утицај три варијабле организационе структуре (подела рада, централизација и формализација), преко социјалних карактеристика посла, на ангажованост запослених. У моделе су укључене само оне карактеристике посла чији је утицај на ангажованост запослених потврђен као статистички значајан у претходној анализи.

Спроведене су конфирмативне факторске анализе за ова три модела, а резултати су приказани у Табели 37. *Модел 1* је након елиминисања ставки са ниским факторским оптерећењима ($<0,6$), процењен као валидан. Вредност χ^2/df износи 1,393 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,961, TLI = 0,951 и IFI = 0,962. Вредност показатеља RMSEA износи 0,063 ($<0,1$). *Модел 2* је валидан, након елиминисања две ставке чија су факторска оптерећења била ниска. Вредност χ^2/df износи 1,367 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,955, TLI = 0,944 и IFI = 0,956. Вредност показатеља RMSEA износи 0,061 и нижа је од препоручене горње границе од 0,1. *Модел 3* је валидан, након елиминисања ставки због ниских факторских оптерећења и високих стандардизованих резидуалних коваријанси. Вредност χ^2/df износи 1,443 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,934, TLI = 0,922 и IFI = 0,935. Вредност показатеља RMSEA износи 0,067 и нижа је од препоручене горње границе од 0,1.

Вредности CR и AVE су код сва три модела задовољавајући, односно CR је на нивоу вишем од 0,6, а вредност AVE је виша од 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

Табела 37. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – *Хипотеза 2б*

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Модел 1 ($\chi^2/df=1,393$; CFI = 0,961; TLI = 0,951; IFI = 0,962; RMSEA=0,063)			
Подела рада		0,81	0,93
Пр1	0,85		
Пр2	0,96		
Пр3	0,88		
Централизација		0,69	0,90
Цен2	0,73		

Цен3	0,75		
Цен4	0,93		
Цен5	0,90		
Формализација		0,68	0,90
ФОРМ1	0,75		
ФОРМ3	0,89		
ФОРМ4	0,80		
ФОРМ5	0,86		
Аутономија		0,56	0,79
A1	0,69		
A2	0,76		
A3	0,79		
Ангажованост		0,69	0,93
АНГ1	0,89		
АНГ2	0,86		
АНГ3	0,83		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,72		
АНГ7	0,68		
Модел 2 ($\chi^2/df=1,367$; CFI = 0,955; TLI = 0,944; IFI = 0,956; RMSEA=0,061)			
Подела рада		0,81	0,93
ПР1	0,85		
ПР2	0,96		
ПР3	0,88		
Цент		0,69	0,90
Цент2	0,73		
Цент3	0,75		
Цент4	0,94		
Цент5	0,89		
Формализација		0,68	0,89
Форм1	0,74		
Форм3	0,89		
Форм4	0,80		
Форм5	0,86		
Комплексност		0,88	0,93
ЦХ3	0,94		
ЦХ4	0,93		
Обрада информација		0,69	0,81
ОИ1	0,74		
ОИ4	0,92		
Решавање проблема и разноврсност вештина		0,65	0,85
РП2	0,69		
РВ1	0,85		
РВ3	0,88		
Ангажованост		0,70	0,93
АНГ1	0,88		
АНГ2	0,86		
АНГ3	0,93		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,72		
АНГ7	0,71		
Модел 3 ($\chi^2/df=1,443$; CFI = 0,934; TLI = 0,922; IFI = 0,935; RMSEA=0,067)			

Подела рада		0,81	0,93
ПР1	0,85		
ПР2	0,96		
ПР3	0,88		
Централизација		0,66	0,88
Цент2	0,72		
Цент3	0,68		
Цент4	0,89		
Цент5	0,94		
Формализација		0,68	0,90
Форм1	0,75		
Форм3	0,89		
Форм4	0,81		
Форм5	0,86		
Социјална подршка		0,54	0,85
СС1	0,75		
СС2	0,70		
СС3	0,71		
СС5	0,84		
СС6	0,64		
Интеракције ван организације		0,75	0,90
ИОО1	0,72		
ИОО2	0,96		
ИОО3	0,91		
Повратна информација од колега		0,77	0,91
ФБК1	0,79		
ФБК2	0,96		
ФБК3	0,88		
Ангажованост		0,70	0,93
АНГ1	0,89		
АНГ2	0,87		
АНГ3	0,93		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,71		
АНГ7	0,70		

Извор: Калкулација аутора

После конфирмативне факторске анализе, формиран је модел структуралних једначина и процењен је индиректан ефекат организационе структуре, преко карактеристика посла, на ангажованост запослених (Табела 38).

Табела 38. Тестирање индиректног утицаја организационе структуре на ангажованост запослених (X2б)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (В)	Статистичка значајност (р)
Модел 1			
Подела рада → Аутономија → Ангажованост	0,075	0,043	0,459
Централизација → Аутономија → Ангажованост	-0,288	-0,190	0,011**
Формализација → Аутономија → Ангажованост	-0,009	-0,005	0,885

Модел 2			
Подела рада → Комплексност → Ангажованост	0,012	0,007	0,747
Подела рада → Обрада информација → Ангажованост	0,000	0,000	0,977
Подела рада → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	-0,005	-0,003	0,730
Централизација → Комплексност → Ангажованост	-0,058	-0,038	0,074*
Централизација → Обрада информација → Ангажованост	0,008	0,005	0,330
Централизација → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	-0,040	-0,026	0,100
Формализација → Комплексност → Ангажованост	0,038	0,023	0,431
Формализација → Обрада информација → Ангажованост	0,006	0,003	0,713
Формализација → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	0,000	0,000	0,934
Модел 3			
Подела рада → Социјална подршка → Ангажованост	-0,050	-0,028	0,558
Подела рада → Интеракције ван организације → Ангажованост	0,024	0,013	0,257
Подела рада → Повратна информација од колега → Ангажованост	0,001	0,004	0,625
Централизација → Социјална подршка → Ангажованост	-0,123	-0,081	0,044**
Централизација → Интеракције ван организације → Ангажованост	0,001	0,005	0,396
Централизација → Повратна информација од колега → Ангажованост	-0,042	-0,027	0,086*
Формализација → Социјална подршка → Ангажованост	0,110	0,066	0,213
Формализација → Интеракције ван организације → Ангажованост	0,000	0,000	0,895
Формализација → Повратна информација од колега → Ангажованост	0,003	0,002	0,817
** p<0,05; *p<0,1			

Извор: Калкулација аутора

Резултати показују да од свих анализираних димензија организационе структуре, само централизација има статистички значајан, негативан, индиректан утицај на ангажованост запослених, преко аутономије (структурална димензија дизајна посла) и социјалне подршке (социјална димензија посла) на нивоу сигнификантности испод 0,05. Утицај је нешто јачи у случају медијације преко аутономије ($\beta=-0,288$), него преко социјалне подршке као медијаторске варијабле ($\beta=-0,123$). На нивоу сигнификантности од $p<0,1$,

статистички су значајни и негативни индиректни ефекти централизације на ангажованост, преко комплексности ($\beta=-0,058$) и повратне информације од колега ($\beta=-0,042$), као медијаторских варијабли. Ипак, у случају ове две медијаторске варијабле, могућност статистичке грешке је већа.

Сходно резултатима, *Хипотеза 2б'' је потврђена*, док хипотезе *Хипотеза 2б' и Хипотеза 2б''' нису потврђене*. Према томе, *Хипотеза 2б је делимично потврђена*, односно потврђено је да постоји индиректан, статистички значајан утицај организационе структуре, односно једног њеног параметра – делегирања ауторитета, на ангажованост запослених.

Тестирање Хипотезе 2ц (Х2ц): Организациони процеси – дизајн посла – ангажованост запослених

Формирана су три модела у циљу тестирања *Хипотезе 2ц*. *Модел 1* се односи на утицај организационих процеса, преко структуралних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 2* обухвата утицај организационих процеса, преко когнитивних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 3* укључује утицај организационих процеса, преко социјалних карактеристика посла, на ангажованост запослених. У моделе су укључене само карактеристике посла које статистички значајано утичу на ангажованост запослених.

Резултати конфирмативне факторске анализе за сва три модела су приказани у Табели 39. *Модел 1* је процењен као валидан. Вредност χ^2/df је 1,379 (<3), вредности CFI = 0,977, TLI = 0,968 и IFI = 0,977 су више од 0,9, а RMSEA износи 0,062 (<0,1). *Модел 2* је процењен као валидан. Вредност χ^2/df износи 1,494 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,958, TLI = 0,946 и IFI = 0,959. Вредност показатеља RMSEA износи 0,071 (<0,1). Валидност *Модела 3* је потврђена. Вредност χ^2/df износи 1,471 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,949, TLI = 0,936 и IFI = 0,950. Вредност показатеља RMSEA износи 0,069 (<0,1).

За сва три модела, вредности CR и AVE су адекватне, односно вредност CR је изнад 0,6, а вредност AVE је виша од 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

Табела 39. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – *Хипотеза 2ц*

Констатације	Факторска опеређења	AVE	CR
Модел 1 ($\chi^2/df=1,379$; CFI = 0,977; TLI = 0,968; IFI = 0,977; RMSEA=0,062)			
Организациони процеси		0,66	0,91
Проц1	0,80		
Проц2	0,69		
Проц3	0,82		
Проц4	0,75		
Проц5	0,81		
Аутономија		0,56	0,79
A1	0,69		
A2	0,77		
A3	0,78		
Ангажованост		0,72	0,94
АНГ1	0,86		
АНГ2	0,84		

АНГ3	0,93		
АНГ4	0,90		
АНГ5	0,77		
АНГ7	0,77		
Модел 2 ($\chi^2/df=1,494$; CFI = 0,958; TLI = 0,946; IFI = 0,959; RMSEA=0,071)			
Организациони процеси		0,66	0,91
Проц1	0,80		
Проц2	0,89		
Проц3	0,82		
Проц4	0,74		
Проц5	0,80		
Комплексност		0,88	0,93
ЦХ3	0,95		
СЦХ4	0,93		
Обрада информација		0,68	0,81
ОИ1	0,75		
ОИ4	0,90		
Решавање проблема и разноврсност вештина		0,65	0,85
РП2	0,68		
РВ1	0,85		
РВ3	0,88		
Ангажованост		0,70	0,93
АНГ1	0,89		
АНГ2	0,87		
АНГ3	0,92		
АНГ4	0,90		
АНГ5	0,72		
АНГ7	0,68		
Модел 3 ($\chi^2/df= 1,471$; CFI = 0,949; TLI = 0,936; IFI = 0,950; RMSEA=0,069)			
Организациони процеси		0,67	0,91
Проц1	0,80		
Проц2	0,89		
Проц3	0,82		
Проц4	0,76		
Проц5	0,81		
Социјална подршка		0,54	0,85
СС1	0,77		
СС2	0,69		
СС3	0,76		
СС5	0,80		
СС6	0,60		
Интеракције ван организације		0,75	0,90
ИОО1	0,72		
ИОО2	0,96		
ИОО3	0,91		
Повратна информација од колега		0,77	0,91
ФБК1	0,79		
ФБК2	0,96		
ФБК3	0,87		
Ангажованост		0,71	0,94
АНГ1	0,88		
АНГ2	0,87		

АНГ3	0,92		
АНГ4	0,90		
АНГ5	0,71		
АНГ7	0,68		

Извор: Калкулација аутора

Обзиром да је валидност модела потврђена, могуће је тестирати индиректан ефекат организационих процеса на ангажованост, применом структуралних модела једначина (Табела 40).

Табела 40. Тестирање индиректног утицаја организационих процеса на ангажованост запослених (X2ц)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (B)	Статистичка значајност (p)
Модел 1			
Организациони процеси → Аутономија → Ангажованост	0,239	0,207	0,017**
Модел 2			
Организациони процеси → Комплексност → Ангажованост	0,040	0,033	0,290
Организациони процеси → Обрада информација → Ангажованост	-0,034	-0,028	0,232
Организациони процеси → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	0,064	0,054	0,053*
Модел 3			
Организациони процеси → Социјална подршка → Ангажованост	0,208	0,187	0,002**
Организациони процеси → Интеракције ван организације → Ангажованост	-0,022	-0,020	0,146
Организациони процеси → Повратна информација од колега → Ангажованост	0,040	0,036	0,100
** $p < 0,05$; * $p < 0,1$			

Извор: Калкулација аутора

Према резултатима приказаним у Табели 33, потврђено је да организациони процеси имају статистички значајан индиректан утицај на ангажованост запослених и то преко једне од структуралних карактеристика посла – аутономије и једне од социјалних карактеристика посла – социјалне подршке, као медијаторских варијабли, са нивоом сигнификантности $p < 0,05$, и преко решавања проблема (когнитивна димензија посла) са нивоом сигнификантности $p < 0,1$. Дакле, **Хипотеза 2ц је потврђена**. Утицај организационих процеса, тј. степена развијености процесног менаџмента, у сва три случаја медијације, је позитиван, а најјачи је уколико је медијатор аутономија ($\beta = 0,239$).

Тестирање Хипотезе 2д (X2д): Организациони системи – дизајн посла – ангажованост запослених

Као и у претходним случајевима, креирана су три модела за тестирање Хипотезе 2д. Модел 1 обухвата утицај организационих система, преко структуралних карактеристика

посла, на ангажованост запослених. *Модел 2* се односи на утицај организационих система, преко когнитивних карактеристика посла, на ангажованост запослених. *Модел 3* укључује утицај организационих система, преко социјалних карактеристика посла, на ангажованост запослених. У моделе су укључене само оне варијабле посла које статистички значајано утичу на ангажованост запослених, према резултатима тестирања хипотезе 1.

Резултати конфирмативне факторске анализе за сва три модела су приказани у Табели 41. Након елиминисања ставки са факторским оптерећењима испод 0,6, *Модел 1* је валидан, са вредношћу χ^2/df од 1,303 (<3), вредностима CFI = 0,970, TLI = 0,963 и IFI = 0,971 (<9), и вредности показатеља RMSEA од 0,055 (<0,1). *Модел 2* је процењен као валидан, након елиминисања ставки са ниским факторским оптерећењима. Вредност χ^2/df износи 1,451 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,946, TLI = 0,934 и IFI = 0,947. Вредност показатеља RMSEA износи 0,067 (<0,1). Валидност *Модела 3* је потврђена, након елиминисања ставки са ниским факторским оптерећењима. Вредност χ^2/df износи 1,365 (<3), вредности CFI, TLI и IFI су више од 0,9 и износе: CFI = 0,946, TLI = 0,937 и IFI = 0,967. Вредност показатеља RMSEA износи 0,061 (<0,1).

За сва три модела, вредности CR су изнад 0,6, а вредности показатеља AVE су преко 0,5, што значи да су адекватне и потврђују валидност модела (Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981).

Табела 41. Резултати конфирмативне факторске анализе (CFA) – *Хипотеза 2д*

Констатације	Факторска оптерећења	AVE	CR
Модел 1 ($\chi^2/df=1,303$; CFI = 0,970, TLI = 0,963, IFI = 0,971; RMSEA=0,055)			
Организациони системи		0,62	0,96
СоцСис1	0,77		
СоцСис2	0,79		
СоцСис4	0,73		
СоцСис5	0,83		
СоцСис6	0,81		
СоцСис7	0,88		
СоцСис8	0,87		
СоцСис9	0,91		
НагрСис2	0,68		
НагрСис3	0,71		
НагрСис4	0,72		
НагрСис5	0,81		
НагрСис6	0,75		
НагрСис7	0,78		
НагрСис10	0,73		
Аутономија		0,56	0,79
A1	0,68		
A2	0,78		
A3	0,78		
Ангажованост		0,72	0,94
АНГ1	0,87		
АНГ2	0,85		
АНГ3	0,91		
АНГ4	0,93		

АНГ5	0,78		
АНГ7	0,76		
Модел 2 ($\chi^2/df=1,451$; CFI = 0,946, TLI = 0,934 и IFI = 0,947; RMSEA=0,067)			
Организациони системи		0,63	0,96
СоцСис1	0,76		
СоцСис2	0,78		
СоцСис4	0,71		
СоцСис5	0,81		
СоцСис6	0,79		
СоцСис7	0,86		
СоцСис8	0,85		
СоцСис9	0,92		
НагрСис2	0,70		
НагрСис3	0,77		
НагрСис4	0,78		
НагрСис5	0,83		
НагрСис6	0,76		
НагрСис7	0,78		
НагрСис10	0,76		
Комплексност		0,88	0,93
ЦХ3	0,95		
ЦХ4	0,92		
Обрада информација		0,69	0,81
ОИ1	0,74		
ОИ4	0,92		
Решавање проблема и разноврсност вештина		0,65	0,85
РП2	0,69		
РВ1	0,85		
РВ3	0,88		
Ангажованост		0,69	0,93
АНГ1	0,88		
АНГ2	0,85		
АНГ3	0,94		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,72		
АНГ7	0,67		
Модел 3 ($\chi^2/df= 1,365$; CFI = 0,946; TLI = 0,936; IFI = 0,947; RMSEA=0,061)			
Организациони системи		0,62	0,96
СоцСис1	0,76		
СоцСис2	0,79		
СоцСис4	0,73		
СоцСис5	0,83		
СоцСис6	0,81		
СоцСис7	0,88		
СоцСис8	0,87		
СоцСис9	0,91		
НагрСис2	0,68		
НагрСис3	0,72		
НагрСис4	0,73		
НагрСис5	0,81		
НагрСис6	0,75		
НагрСис7	0,78		

НагрСис10	0,73		
Социјална подршка		0,54	0,85
СС1	0,76		
СС2	0,71		
СС3	0,75		
СС5	0,81		
СС6	0,62		
Интеракције ван организације		0,75	0,90
ИОО1	0,72		
ИОО2	0,96		
ИОО3	0,91		
Повратна информација од колега		0,77	0,91
ФБК1	0,79		
ФБК2	0,96		
ФБК3	0,88		
Ангажованост		0,69	0,93
АНГ1	0,89		
АНГ2	0,86		
АНГ3	0,93		
АНГ4	0,89		
АНГ5	0,71		
АНГ7	0,67		

Извор: Калкулација аутора

Обзиром да је валидност модела потврђена, могуће је тестирати индиректан ефекат организационих система на ангажованост, применом структуралног модела једначина (Табела 42).

Табела 42. Тестирање индиректног утицаја организационих система на ангажованост запослених ($X^2\delta$)

Релација	Стандардизована процена (β)	Процена (В)	Статистичка значајност (р)
Модел 1			
Организациони системи → Аутономија → Ангажованост	0,467	0,371	0,004**
Модел 2			
Организациони системи → Комплексност → Ангажованост	0,116	0,098	0,053*
Организациони системи → Обрада информација → Ангажованост	-0,019	-0,017	0,234
Организациони системи → Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост	0,070	0,059	0,105
Модел 3			
Организациони системи → Социјална подршка → Ангажованост	0,222	0,201	0,003**
Организациони системи → Интеракције ван организације → Ангажованост	-0,017	-0,015	0,205

Организациони системи → Повратна информација од колега → Ангажованост	0,117	0,106	0,009**
** $p < 0,05$; * $p < 0,1$			

Извор: Калкулација аутора

На основу резултата представљених у Табели 35, може се закључити да посматрани организациони системи имају позитиван статистички значајан индиректан утицај на ангажованост запослених и то преко једне од структуралних карактеристика посла – аутономије ($\beta=0,467$), једне од когнитивних карактеристика – комплексности ($\beta=0,116$) и две социјалне карактеристике посла – социјалне подршке ($\beta=0,222$) и повратне информације од колега ($\beta=0,117$). Према томе, **Хипотеза 2d је потврђена**. У сва три случаја, утицај је позитиван.

Обзиром да су потврђене хипотезе X2a, X2ц и X2д, а делимично потврђена хипотеза X2б, може се закључити да је **Хипотеза 2 делимично потврђена**, односно да макроорганизационе варијабле имају статистички значајан индиректан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу.

3.4.3. Анализа модераторског ефекта организационе идентификације на везу дизајна посла и ангажованости запослених

Како би се тестирала хипотеза X3, односно модераторски утицај организационе идентификације на узрочно-последичну везу између варијабли дизајна посла и ангажованости запослених, спроведена је регресиона анализа са организационом идентификацијом као модераторском варијаблом. Формирана су три модела структуралних једначина којима су тестиране три помоћне хипотезе, X3a, X3б и X3ц, на основу којих је донет закључак о основној хипотези X3. У моделе су укључене све микроорганизационе варијабле, и оне чији је директан ефекат на ангажованост био статистички значајан приликом тестирања прве хипотезе, и оне које нису имале статистички значајан ефекат на ангажованост, како би се проверило да ли ће у интеракцији са модератором овај ефекат постати значајан.

Табела 43. Модераторски ефекат организационе идентификације на везу дизајна посла и ангажованости запослених

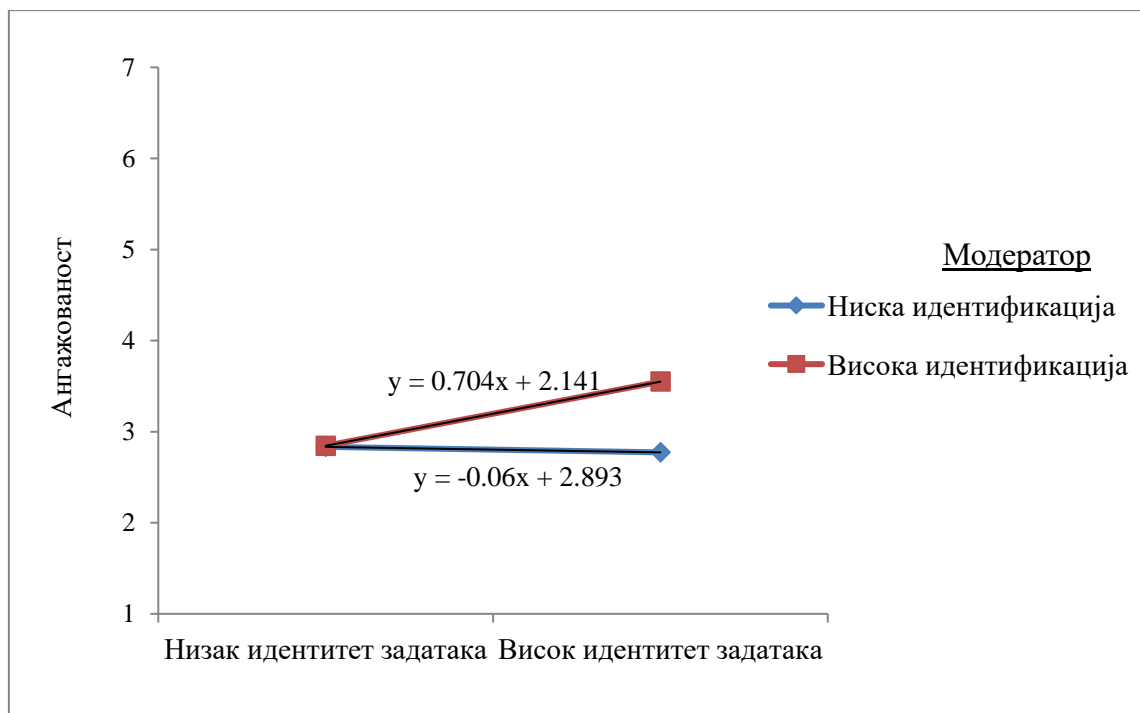
Релација	Стандардизовани коефицијент (β)	Коефицијент регресије (B)	Статистичка значајност (p)
Структурална димензија посла			
Аутономија → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,116	-0,114	0,172
Разноврсност задатака → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,018	0,018	0,830
Значај задатака → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,011	-0,013	0,894
Идентитет задатака → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,186	0,191	0,043**

Повратна информација из посла → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,039	-0,037	0,668
Когнитивна димензија посла			
Комплексност → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,052	0,059	0,534
Обрада информација → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,141	0,166	0,064*
Решавање проблема и разноврсност вештина → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,075	0,067	0,513
Специјализација → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,194	-0,179	0,070*
Социјална димензија посла			
Социјална подршка → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,049	-0,049	0,539
Међузависност послова → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	-0,014	-0,016	0,835
Интеракције ван организације → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,084	0,095	0,192
Повратна информација од колега → Ангажованост (модератор: Организациона идентификација)	0,101	0,098	0,184
** $p < 0,05$ * $p < 0,1$			

Извор: Калкулација аутора

Према добијеним резултатима (Табела 43), може се закључити да је модераторски ефекат организационе идентификације статистички значајан на нивоу $p < 0,05$ у односу између идентитета задатака, као структуралне карактеристике посла, и ангажованости запослених ($\beta = 0,186$; $V = 0,191$). Код когнитивних карактеристика посла, модераторски ефекат је такође значајан, али са већом вероватноћом грешке ($p < 0,1$), у односу између обраде информација и ангажованост запослених ($\beta = 0,141$; $V = 0,166$), као и специјализације и ангажованости запослених ($\beta = -0,194$; $V = -0,179$). Модераторски ефекат организационе идентификације, код утицаја социјалне димензије посла на ангажованост, није статистички значајан.

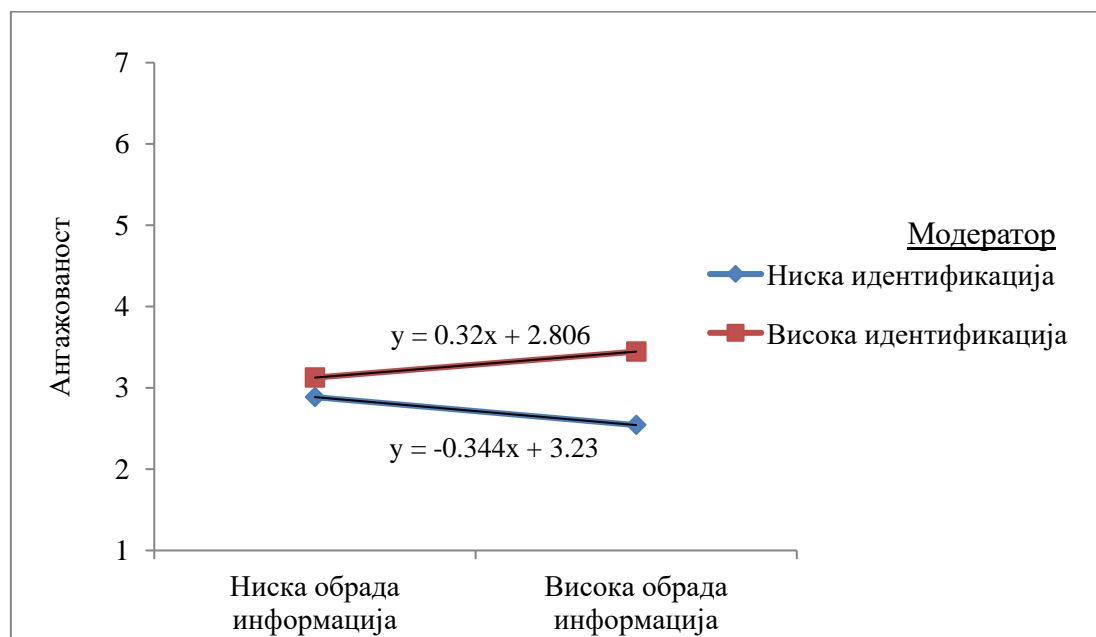
Битно је нагласити да директан статистички значајан позитиван утицај *идентитета задатака* на ангажованост запослених није идентификован (приликом тестирања *X1a*). Међутим, уколико је присутна и организациона идентификација, позитиван ефекат се постаје статистички значајан и повећава се са растом идентификације (Слика 17).



Слика 17. Модераторски ефекат идентификације на утицај идентитета задатака на ангажованост

Извор: *Калкулација аутора*

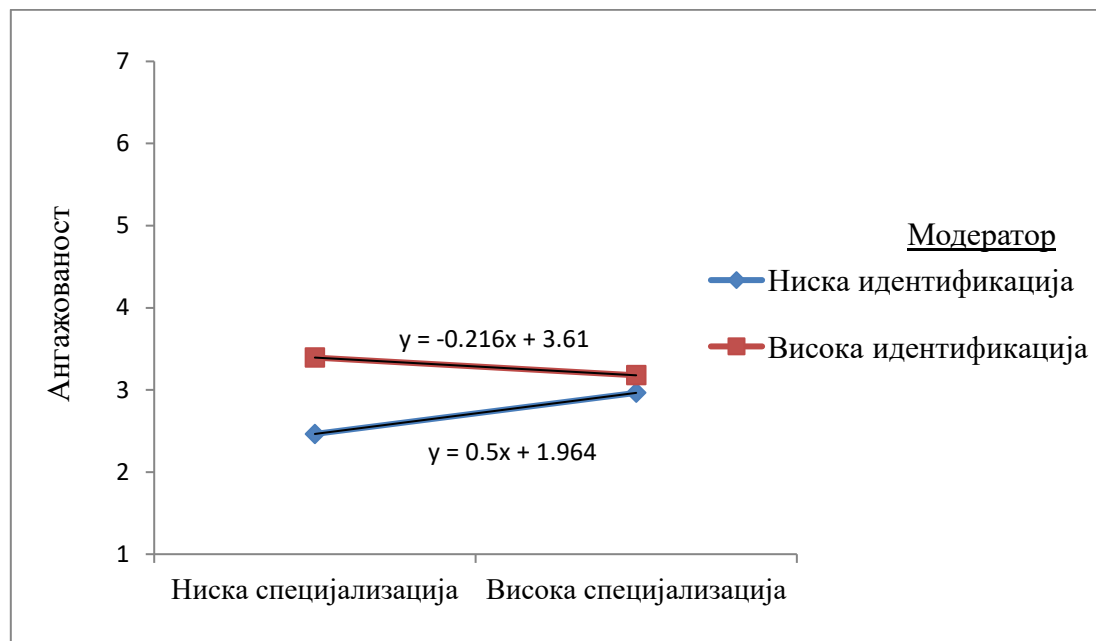
Организациона идентификација не само да смањује негативне ефекте високог степена *обrade информација* на послу на ангажованост запослених, него мења смер интеракције (Слика 18). Уколико је присутна организациона идентификација, са повећањем степена *обrade информација* расте и ангажованост.



Слика 18. Модераторски ефекат организационе идентификације на утицај *обrade информација* на ангажованост

Извор: *Калкулација аутора*

У случају специјализације, директан позитиван статистички значајан ефекат на ангажованост није идентификован (приликом тестирања $H1b$), али у присуству организационе идентификације овај ефекат постаје негативан и статистички значајан. Односно, уколико се запослени идентификује са организацијом, са повећањем степена специјализације, смањује се његова ангажованост (Слика 19).



Слика 19. Модераторски ефекат организационе идентификације на утицај специјализације на ангажованост

Извор: Калкулација аутора

Може се закључити да су помоћне хипотезе $H3a$ и $H3b$ делимично подржане, док $H3c$ није подржана. Дакле, **Хипотеза 3 је делимично подржана.**

4. ДИСКУСИЈА ДОБИЈЕНИХ РЕЗУЛТАТА

Према резултатима спроведеног емпиријског истраживања, утврђено је да одређене, али не све, варијабле организационог дизајна, статистички значајно утичу на ангажованост запослених, као и да организациона идентификација јесте модератор неких од анализираних веза.

I Прво је тестиран директан утицај микроорганизационих варијабли (дизајна посла) на ангажованост запослених.

- Када су у питању **структуралне карактеристике посла**, у које спадају: аутономија, разноврсност задатака, значај задатака, идентитет задатака и повратна информација из посла, статистички значајан позитиван утицај на ангажованост је утврђен само код *аутономије*. Позитиван утицај аутономије на ангажованост запослених је у складу са претходним истраживањима (Радошевић и други, 2018; Shantz et al., 2013; Christian et al., 2011; Xanthopoulou et al., 2009;

Marinova et al., 2008; Saks, 2006, Kahn, 1990). Ово је карактеристика посла која се најчешће доводи у везу са ангажовањем запослених, и то је још једном потврђено и у случају дигиталног окружења. То значи да се са повећањем степена аутономије запослених, може очекивати и пораст степена њихове ангажованости. Аутономија је изразито важна у условима дигитализације. Неке од кључних способности неопходних предузећима за процес дигиталне трансформације односе се на иновативност и брзо реаговање на претње и изазове. За развој обе способности, аутономија је важан предуслов. Самим тим, сазнање да ће аутономија повећати и ангажованост запослених, посебно је значајно у дигиталном пословном окружењу.

Иако је раније у неким студијама доказано да и друге структуралне карактеристике утичу на ангажованост (Shantz et al., 2013; Saks, 2006), овде то није потврђено. Може бити више разлога за то. Прво, Saks (2006) је мерио утицај композитне варијабле „карактеристике посла“, која инкорпорира аутономију, повратну информацију из посла, разноврсност, значај и идентитет задатака, на ангажованост, а не посебне ефекте сваке од тих варијабли, што би можда довело до другачијих резултата. Посебно имајући у виду доминантан утицај аутономије који је овде утврђен, који је потенцијално преовладао у случају креирања композитне варијабле. Други потенцијални разлог неслагања може бити специфичност дигиталног окружења, које је узето као контекст истраживања, или персоналних карактеристика испитаника који раде у делатности информисања и комуникација, за разлику од запослених у грађевинарству, који су чинили узорак истраживања аутора Shantz и сарадника (2013).

- У оквиру **когнитивних карактеристика посла**, утврђен је статистички значајан позитиван утицај *комплексности*, као и *решавања проблема и разноврсности вештина* на ангажованост запослених, док је утицај степена *обrade информација* на ангажованост запослених такође статистички значајан, али негативан. Дакле, запослени у дигиталном окружењу перципирају комплексност посла, односно тежину операција које обављају, као и потребу за решавањем проблема употребом разноврсних вештина, као *изазове* који их мотивишу. С друге стране, висок степен *obrade информација* је вероватно перципиран као *сметња*, а не изазов, и због тога изазива негативне ефекте. Претходна истраживања су показала да пословни ресурси и захтеви имају различите ефекте на запослене у зависности од тога да ли су перципирани као изазови или сметње (Crawford et al., 2010) и у том смислу су добијени резултати конзистентни са претходним истраживањима. Истраживање није успело у настојању да утврди какви су ефекти специјализације на ангажованост запослених у дигиталном окружењу. Иако су претходна истраживања показала да специјализација смањује изгарање (Hsieh & Chao, 2004), супротан ефекат на ангажованост није потврђен, што иде у прилог тези да ангажованост и изгарање нису супротности, већ независни феномени.
- Од **социјалних карактеристика посла**, директан позитиван утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу имају: социјална подршка и повратна информација од колега. Резултат је у складу са претходним истраживањима (Freaney & Fellenz, 2013; Biswas & Bhatnagar, 2013; Schaufeli et al., 2009; Bakker & Demerouti, 2007; Saks, 2006; Kahn, 1990) и потврђује значај друштвеног окружења на послу као важног извора енергије и ентузијазма. Резултат је комплементаран и са претходним истраживањима која показују да је

у колективистичким културама, као што је Србија, социјална структура доминантан фактор понашања појединца у организацији (Јанићијевић, 2003), као и да добри односи са колегама детерминишу степен задовољства послом (Јанићијевић et al., 2015). С друге, стране, утврђено је да степен интеракција које поједанац има са људима који нису чланови организације (нпр. купцима, добављачима, партнерима), има статистички значајан негативан утицај на ангажованост запослених. Ово сазнање није истакнуто у претходним истраживањима, па иако јачина овог ефекта није висока, треба размотрити разлоге због којих долази до овакве повезаности у дигиталном окружењу. Може се претпоставити да одређене специфичности везане за природу посла или карактеристике личности доводе до тога да запослени перципирају интеракције ван организације као сметњу.

На основу претходно дискутованих резултата, утврђено је да дизајн посла, односно одређене његове компоненте, представљају важне предикторе ангажованости запослених у дигиталном окружењу. Битно је истаћи и да од свих анализираних карактеристика посла, у све три димензије дизајна посла, најјачи позитиван ефекат на ангажованост има аутономија, а одмах затим социјална подршка.

II У наредном кораку истраживања, тестирани су и потврђени индиректни ефекти макроорганизационих варијабли организационог дизајна на ангажованост варијабли.

- Утврђено је да **стратегијска агилност** има статистички значајан индиректан утицај на ангажованост запослених. Са повећањем стратегијске агилности, може се очекивати повећање аутономије запослених, комплексности посла, степена решавања проблема и употребе разноврсних вештина, као и подршке и степена повратних информација од стране менаџера и сарадника, као карактеристика које ће имати позитиван ефекат на ангажованост запослених. С друге стране, стратегијска агилност има и једну негативну, индиректну импликацију на ангажованост, јер повећава потребу за интеракцијама са актерима ван организације, што негативно утиче на ангажованост. Ипак, овај негативан ефекат је, према апсолутној вредности стандардизованог коефицијента регресије, најслабији по свом интензитету, у односу на све претходне позитивне ефекте, па се може генерално закључити да су ефекти агилности претежно позитивни.
- Од три анализираних димензије **организационе структуре**, само делегирање ауторитета, односно централизација има статистички значајан, негативан, индиректан утицај на ангажованост запослених, док индиректан утицај поделе рада и формализације није идентификован. Са повећањем централизације, смањује се аутономија посла, комплексност, социјална подршка и повратне информације од надређених и сарадника, тако да се и ангажованост смањује. У већини случајева, са делегирањем ауторитета повећава се и аутономија запослених, па је у том погледу резултат очекиван. Такође, запослени перципирају своје послове једноставнијим у случају централизације, односно комплекснијим када им је ауторитет делегиран, што се показало као значајан предиктор ангажованости. Коначно, запослени у дигиталном окружењу перципирају делегирање ауторитета као вид подршке, који развија код њих ентузијазам и енергичност, као и основе за примање повратних информација.

- Степен развијености управљања **организационим процесима**, као показатељ процесне оријентисаности предузећа, има индиректан позитиван ефекат на ангажованост запослених преко аутономије, решавања проблема и разноврсност вештина, као и преко социјалне подршке. Дакле, са повећањем развијености процеса у организацији, као елемента организационог дизајна, долази до повећања наведених карактеристика посла, које затим позитивно утичу на ангажованости. Резултати су у складу са претходним истраживањима која указују на повезаност процесне оријентације и дизајна послова (нпр. Стојановић-Алексић, 2017; McCormack, 2001), али пружају и додатна сазнања о импликацијама ове међузависности на ангажованост запослених.
- **Организациони системи**, такође, имају статистички значајан утицај на ангажованост, преко аутономије, комплексности, социјалне подршке и повратне информације од колега. Социјални систем и систем управљања наградама и индивидуалним перформансама, уколико су довољно развијени, индиректно доприносе повећању ангажованости. Иако конкретне повезаности нису тестиране у претходним истраживањима, резултати потврђују сазнања да системи морају бити усклађени са дизајном посла како би имали позитивне импликације на индивидуалном нивоу (Bal & Lange, 2015; Hernaus, 2010).

Резултати тестирања друге хипотезе потврђују да макроорганизационе варијабле утичу на микроорганизационе варијабле, што је у складу са претходним истраживањима (Hernaus, 2010; Kates & Galbraith, 2007; Parker et al., 2001; Griffin, 1982) и преко њих на ангажованост запослених.

III Тестирањем треће хипотезе, утврђено је да **организациона идентификација** има статистички значајну модераторску улогу у погледу утицаја једне структуралне и две когнитивне карактеристике посла на ангажованост запослених. Од ове три варијабле (карактеристике посла), две немају статистички значајан директан утицај на ангажованост у случају одсуства идентификације, али са растом идентификације тај утицај постаје значајан.

Идентитет задатака нема статистички значајан директан утицај на ангажованост у одсуству идентификације са организацијом. Међутим, уколико запослени има висок степен организационе идентификације, онда се са повећањем идентитета задатака повећава и ангажованост. *Обрада информација* на ангажованост утиче негативно у одсуству организационе идентификације, али се смер ове интеракције мења уколико запослени развија идентификацију са организацијом. У том случају, потребан степен обраде информација на послу постаје подстицајни фактор ангажованости. Што је већи степен идентификације запослених са организацијом, са повећањем степена *специјализације*, њихова ангажованост се смањује.

5. ИМПЛИКАЦИЈЕ ИСТРАЖИВАЊА

5.1. Теоријске импликације истраживања

Докторска дисертација полази од системског приступа у разматрању међузависности организационог дизајна и ангажованости запослених у дигиталном окружењу, тако што обухвата и макро и микро аспекте организовања као претпоставке ангажованости. Иако је неопходност симултаног истраживања различитих нивоа организационог дизајна и њихових импликација на индивидуалном нивоу идентификована још раније, до данас су ретка емпиријска истраживања која тестирају ове везе. Психолози се углавном фокусирају на димензије посла које обликују ставове и понашање људи, док се истраживачи у области социологије, менаџмента и економије више посвећују макроорганизационим елементима (James & Jones, 1976). У оба случаја, долази се до ограничених и мањкавих знања о правим, директним и индиректним, узроцима људског понашања у организацији и односа према послу, а последично и резултатима који се њиховим радом остварују. Докторска дисертација доприноси превазилажењу овог истраживачког јаза, тако што теоријским и емпиријским истраживањем утврђује постојање директне узрочно-последичне везе између свих елемената организационог дизајна и одређених карактеристика посла, као и индиректних ефеката компоненти организационог дизајна на ангажованост запослених преко карактеристика посла чији је утицај на ангажованост непосредан. Развијен је оригиналан концептуални оквир истраживања, који може служити као оквир за даље истраживање посматраних међузависности.

Дисертација доприноси литератури из области организационог дизајна, с једне стране, јер указује на позитивне импликације одређених компоненти дизајна, и то стратегијске агилности, децентрализације, развијене процесне оријентације и адекватних, подржавајућих система управљања људима и система односа награда и перформанси. Може се приметити да је реч о комплементарним елементима организационог дизајна који више одговарају органском, него механичком моделу, тако да је и овим путем потврђен значај усклађености елемената организационог дизајна. С друге стране, научни допринос истраживања се огледа и у импликацијама у областима организационе психологије и организационог понашања, јер се идентификују важни фактори првог и другог реда који утичу на развој ангажованости.

Докторска дисертација пружа допринос теорији избором дигиталног окружења као контекста истраживања. Иако су одређене релације између организационих карактеристика и ангажованости запослених већ испитане у традиционалним делатностима, савремена технологија је донекле изменила „правила игре“ и подстакла преиспитивање добро познатих постулата у менаџменту. Резултати истраживања су показали да у дигиталном пословном окружењу ангажованост запослених више зависи од когнитивних и социјалних карактеристика посла, него од структуралних. Такође, индиректни ефекти стратегијске агилности су посебно изражени у овом окружењу. „Смештање“ истраживања у ограничен контекст, у овом случају према критеријуму делатности којом се организације баве, смањује опасност од претеране генерализације закључака.

У домаћој научној литератури, постоји мали број публикација којима се истражују импликације савремених карактеристика организационог дизајна, а њихова повезаност

са ангажованошћу запослених до сада није истраживана. Самим тим, докторска дисертација даје допринос домаћој литератури у смислу превазилажења идентификованог јаза у теоријским и емпиријским истраживањима домаћих аутора. Отварају се и нека нова истраживачка питања која могу подстаћи даљи развој ових научних области.

5.2. Практичне импликације истраживања

У складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања, докторска дисертација има и одређене практичне импликације, односно доприноси унапређењу пословне праксе у области менаџмента и организације предузећа.

Имајући у виду изразито променљиву природу савременог пословног окружења, као и потребу прилагођавања организационог дизајна новим изазовима, врло је битно сагледати последице различитих организационих одлука и решења, како на организационом, тако и на индивидуалном нивоу. Докторска дисертација пружа сазнања менаџерима, посебно у технолошки интензивним делатностима, о томе која својства организационог дизајна утичу позитивно, односно негативно, на ангажованост запослених. Конкретно, указано је на то да менаџери радом на развоју стратегијске агилности посредно доприносе већој ангажованости запослених. Стратегијска агилност, сходно принципу усклађености елемената дизајна, подразумева и обликовање одговарајуће структуре, процеса и система, који ће је подржати. У складу са тим, истраживањем је потврђено да је најважнија карактеристика организационе структуре, која у дигиталном окружењу доприноси развоју ангажоване радне снаге, децентрализација. Менаџерима је предочен значај развоја процесне оријентације, као и организационих система који се базирају на подршци, поверењу и подстицању запослених за стално унапређење резултата на основу утврђених правила награђивања.

Карактеристике посла, које настају као резултат овакве комбинације елемената организационог дизајна, а које имају доминантан утицај на ангажованост, јесу аутономија, комплексност, обрада информација, решавање проблема, разноврсност вештина, социјална подршка, интеракције ван организације и повратна информација од колега. Већина ових карактеристика има позитиван утицај, осим степена обраде информација и интеракција ван организације, које смањују ангажованост. Према томе, менаџери, лидери, а посебно стручњаци из области менаџмента људским ресурсима, морају бити врло опрезни и имати ове чињенице у виду, приликом одлучивања о задацима које делегирају запосленима.

Обзиром да новија литература указује на изразити потенцијал ангажованости запослених као феномена који доводи до раста продуктивности и других организационих перформанси, с једне стране, као и добробити запослених с друге стране, истраживањем фактора ангажованости доприноси се решавању честих изазова са којима се менаџери срећу у погледу балансирања између финансијских резултата и одговорног, етички прихватљивог, односа према запосленима и другим стејкхолдерима.

Дисертација наглашава потребу да се ангажованост суштински интегрише у процес организационог дизајнирања. Изградњом предложеног концептуалног оквира који полази од стратегије, преко осталих елемената организационог дизајна на макро и микро нивоу, у циљу унапређења ангажованости запослених, у пракси се може развити

сврсисходна „стратегија ангажовања радне снаге“, која подразумева системски приступ унапређењу ангажованости, као важне претпоставке максимирања вредности.

Треба нагласити и да је истраживање, дејством непредвиђеног фактора из окружења, спроведено у доба пандемије *Covid-19*, што је убрзало тренд дигитализације и примене рада на даљину у многим организацијама. Претпоставка да запослени у делатности информисања и комуникација раде у дигиталном окружењу постала је још поузданија јер је ово једна од делатности у којима је рад на даљину било најлакше и најбрже имплементирати у новонасталим околностима, сходно организационом знању и искуству запослених. Поред тога, резултати који се односе на рад у дигиталном окружењу, постали су још релевантнији.

6. ОГРАНИЧЕЊА И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА

Једно од ограничења истраживања произилази из *критичке свесности*, као једне од обавезаности критичког системског мишљења, која подразумева да ниједна методологија није довољно „моћна“ да би могла да обухвати све битне аспекте одређене проблемске ситуације (Jackson, 2003, 281-284; Златановић, 2016; Бошковић, 2018б). Концептуални модел истраживања у докторској дисертацији јесте широко постављен, сложен и укључује велики број варијабли организационог дизајна и односа између њих. Међутим, комплексност је у реалности на још вишем нивоу, тако да модел не може да обухвати све аспекте организационог дизајна који могу директно и посредно утицати на ангажованост запослених, као ни све могуће међусобне релације између варијабли. Иако би се могао предложити изванредан број додатних односа за истраживање, одабрани су само они за које је, на основу прегледа литературе, претпостављено да имају највећи значај.

У будућим истраживањима се могу анализирати потенцијални ефекти лидерства, посебно трансформационог стила и ангажованости лидера, на ангажованост запослених у дигиталном окружењу, обзиром да новија истраживања спроведена у другим контекстима указују на значај испитивања ове везе (нпр. Amor, Vázquez, & Faíña, 2020; Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020; Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019). Исто тако, није разматрана ни улога организационе културе, као важне детерминанте ставова, емоција и понашања запослених (Јанићјевић, Никчевић & Васић, 2018). Потребно је истражити на које начине је могуће инкорпорирати ангажованост у организациону културу.

Обзиром да нису доказани *индиректни* ефекти формализације на ангажованост запослених, а имајући у виду да новија истраживања указују на то да формализација има директне ефекте на индивидуалне исходе, као што је иницијативност запослених (Fischer et al., 2019), требало би размотрити да ли постоје *директни* ефекти формализације на ангажованост у дигиталном окружењу.

Друго ограничење произилази из *плурализма* критичког системског мишљења (Петровић, 2012) и то, пре свега, у погледу чињенице да постоје различите перцепције и интерпретације проблемских ситуација у менаџменту. Битна методолошка предност емпиријског истраживања у докторској дисертацији се огледа у томе што је смањена могућност настанка методолошког проблема *СМВ* (енгл. *common method bias*) тиме што су, за тестирање *Хипотезе 2*, подаци о независној и зависној варијабли прикупљени из различитих извора. Ипак, иако менаџери, сходно својој позицији и улози у организацији,

имају комплетније, прецизније и тачније информације о природи организационог дизајна на макроорганизационом нивоу и тиме обезбеђују квалитетније инпуте за описивање независних варијабли, и код њих може постојати проблем субјективности у оцењивању. Потпуно објективне показатеље макроорганизационих варијабли, који би се прикупљали из неког секундарног извора (нпр. званичних докумената предузећа), је тешко обезбедити из више разлога. Прво, не постоје општеприхваћени објективни показатељи, односно мере, свих елемената организационог дизајна, који се примењују у пракси и које предузећа конзистентно евидентирају. Друго, већина елемената организационог дизајна се не може ни мерити независно од људских перцепција.

Величина узорка неретко представља ограничење у овом типу истраживања. Обзиром да је истраживање, сходно свом предмету и циљевима, ограничено на једну делатност, узорак од 100 предузећа се може сматрати задовољавајућим за спровођење истраживања, али би свако повећање узорка повећало и поузданост добијених резултата и изведених закључака. Такође, број испитаника из сваког предузећа би требало повећати из истог разлога.

С друге стране, сложеност истраживачког модела је утицала на то да упитник као истраживачки инструмент буде релативно дугачак, тј. састављен из великог броја питања, што може донекле проузроковати смањење пажње и концентрације испитаника приликом попуњавања. Међутим, резултати анализа којима се проверава поузданост мерних скала, не указују да скале значајно одступају од оригиналних, што би могао бити показатељ да је овакав проблем настао.

Још једна од могућности за повећање поузданости добијених резултата и сазнања јесте понављање истраживања у сукцесивним временским периодима, како би се узела у обзир динамична природа проблемског подручја. Иако се традиционално сматра да је организациони дизајн релативно стабилан, односно да се не мења често, у савременим условима се ова претпоставка све више одбацује. Исто тако, ангажованост запослених је по својој природи, динамичан феномен, па би овакво истраживање било значајно. Међутим, поновљено прикупљање података из истих извора је готово немогуће без угрожавања анонимности испитаника.

ЗАКЉУЧАК

Светска економија се суочава са бројним изазовима, као што су растуће неједнакости у приходима, миграције, еколошки проблеми, али и технолошке промене које значајно мењају ситуацију на глобалном тржишту. *Дигитална ера* или *доба дигитализације*, у коме данас живимо, а предузећа обављају своје делатности, карактеришу невероватна технолошка достигнућа, бројне шансе за преосмишљавање и унапређивања пословних модела, али и огромне претње, имајући у виду честе промене на тржишту. Знање и способности управљања подацима представљају кључне покретаче вредности у савременом свету. Процес дигиталне трансформације подразумева стратегијске и организационе промене у предузећима како би се имплементирала савремена информационо-комуникациона технологија, која омогућава креирање одрживе вредности. Трансформација више није питање избора, већ императив за сва предузећа која желе да опстану, расту и развијају се у будућности. Разлика је само у томе да ли ће предузеће брже или спорије проћи кроз процес прилагођавања дигиталном окружењу, а од тога ће зависити и конкурентска предност. Овај процес је додатно убрзан последњих година светском пандемијом, због које физичка изолација и рад на даљину представљају нека од преферираних организационих решења на пословима чија природа то дозвољава.

Дигитална трансформација се углавном посматра из перспективе развоја технологије, уз често занемаривање људског фактора. Упркос огромном значају технолошких иновација, треба имати свест о томе да се нова технологија може купити, али да способност предузећа да искористи технолошке предности на начин који омогућава одрживу конкурентску предност, зависи од знања и посвећености људи, као и адекватне организације њиховог рада. Претходна истраживања су показала да је један од кључних предуслова, који покреће даље организационе промене, везан за развој *агилности*, односно усмерености и способности организације да се брзо и лако прилагођава сталним променама у окружењу. Неопходно је континуелно скенирање окружења, како би се дефинисало и, по потреби, редефинисало жељено стање, односно визија будућег дигиталног модела, а затим и конкретни циљеви и начини њиховог остварења. Потребно је идентификовати тренутне, али и стално осмишљавати и развијати нове изворе конкурентске предности, као и начине за брз развој дигиталних способности. Промене у стратегијској оријентацији морају бити подржане свим елементима организационог дизајна, па тако долази до промена и у организационој структури, које се крећу у правцу равнања, тј. смањења броја хијерархијских нивоа, и повећања децентрализације, као и реконфигурисања модела у смеру веће оријентације ка процесима и тржишту. На крају, врло је битно редефинисати организационе системе, а нарочито у погледу односа према људима, који чин срж и основни покретачки фактор трансформације.

Према томе, у условима високе динамичности, неизвесности и комплексности у дигиталној ери, постављају се два битна питања: како се неизбежне промене у организационом дизајну, укључујући и дизајн радних места, одражавају на људе и како организације могу одржавати ангажованост запослених уз сврсисходне промене у организационом дизајну. Докторска дисертација је мотивисана тежњом ка утврђивању начина на који организације могу симултано унапређивати свој организациони дизајн, тако да одговоре на изазове дигиталне трансформације, и омогућити развој запослених који ће обављати савремене послове, подложне трансформационим променама.

Полазећи од мултидимензионалне природне организационог дизајна, у дисертацији су анализирани директни ефекти дизајна посла на ангажованост запослених, као и индиректни ефекти организационих елемената дизајнираних на нивоу целе организације, који се преко послова одражавају на ангажованост запослених у дигиталном окружењу. Поред тога, анализирани су и потенцијални посредујући фактори који ове ефекте могу појачати или смањити.

На основу анализе релевантне домаће и стране литературе, креиран је *теоријско-методолошки оквир* за истраживање узрочно-последичних веза између карактеристика организационог дизајна и ангажованости запослених, као и процену посредујуће улоге организационе идентификације. Карактеристике организационог дизајна су подељене на два нивоа. Први ниво чине макроорганизациони елементи, у које спадају стратегија, структура, процеси и системи. Други ниво чине елементи дизајна посла, или микроорганизациони елементи, у које спадају различите карактеристике посла које могу бити груписане у оквиру структуралне, когнитивне и социјалне димензије посла. У истраживању се полази од претпоставке да микроорганизациони елементи имају директан утицај на ангажованост запослених у дигиталном окружењу, док је улога макроорганизационих елемената индиректна. Такође, претпостављено је да присуство већег степена идентификације појединаца са колективом појачава ефекте дизајна посла на ангажованост, док их одсуство идентификације смањује.

На основу ових претпоставки, дефинисане су хипотезе, које су тестиране и емпиријским истраживањем. Истраживање је спроведено методом анкете на узорку од 100 предузећа која се баве делатношћу информисања и комуникација (према Класификацији делатности Републике Србије) у Републици Србији. Делатност је изабрана као репрезентативан пример дигиталног окружења. Подаци су анализирани статистичким методама и то применом: дескриптивне статистичке анализе, анализе поузданости мерних скала, факторске анализе и моделирања структуралних једначина. На бази теоријске и емпиријске анализе, изведени су следећи закључци.

1. Теоријским разматрањима су идентификоване кључне промене до којих долази у погледу организационог дизајна у дигиталном окружењу. Развој стратегијске агилности подразумева спремност за брзо и лако редефинисање стратегијских праваца и балансирање између више различитих извора вредности. Агилност подразумева стално балансирање између стабилности и динамичности и истовремену примену стратегије експлоатације постојећих и изградње нових капацитета. Агилност је праћена развојем нових организационих форми базираних на равнању структуре, тимском раду и оријентацији на процесе. Менаџмент процесима у организацији омогућава приближавање тржишту, као и лакше и брже реаговање на шансе и претње. Када је реч о организационим системима, они морају бити дизајнирани тако да обезбеђују амбидекстралност, односно подстичу запослене да истовремено буду ефикасни и продуктивни, али и креативни и предузетнички настројени. Да би се ово остварило, потребно је дефинисати систем међуљудских односа у ком доминира подршка и поверење, као и систем награђивања базиран на перформансама, који истовремено поставља високе циљеве, али и подстиче мотивацију за остварење истих.

2. Идентификоване су најзначајније промене и будући правци развоја дизајна посла, кроз разматрање концепта тзв. „*радног места будућности*“. У ери дигитализације и растуће аутоматизације бројних процеса, долази до својеврсне креативне деструкције, која укључује елиминисање застарелих, али и стварање нових послова. Димензија простора

постаје све мање значајна, јер се велики број послова може обављати независно од локације. Послови који се ипак морају изводити на фиксној локацији, могу се учинити флексибилнијим у погледу радног времена или променљивих метода рада. Иновације су све чешће и оне углавном подразумевају развој и имплементацију нових технолошких решења. Захваљујући вештачкој интелигенцији и машинском учењу, бројне активности које су раније радили људи, сада преузимају машине. С друге стране, људи добијају комплексније улоге које су везане за развој и управљање технологијом, као и бројне активности повезане са управљањем знањем и друштвеним односима. Због тога је у новим пословима изражена когнитивна димензија посла. Когнитивни захтеви, који могу представљати изазове или сметње, неминовност су радног места будућности. Поред тога, обликовање социјалне компоненте посла постаје све изазовније. Флексибилност посла и рад на даљину смањују социјалне интеракције, али природа људи, као социјалних бића, не сме бити занемарена. Задовољење социјалних потреба на послу постаје теже, али самим тим и значајније.

Дакле, потребно је подстицати стално учење и ажурирање вештина запослених у корак са развојем технологије, као и креирање смислених и сврсисходних послова који покрећу стварање вредности.

3. Наглашен је и објашњен значај концепта ангажованости у савременим условима. На основу анализе претходних истраживања, утврђено је да ангажованост представља тзв. стање високе енергије и високих перформанси. Ангажованост *per se* није циљ, али представља круцијалан корак ка унапређењу, како индивидуалних и организационих перформанси, тако и здравог и сврсисходног личног развоја запослених. Развој ангажованости се сматра *win-win* стратегијом у савременим предузећима, јер доприноси стварању вредности, уз минимизирање штетних психолошких ефеката (нпр. стрес на послу, изгарање).

Имајући то у виду, потребно је стратегијски приступити развоју ангажованости запослених у организацијама. То значи да развој ангажованости није само случајна појава, нити је то само посао менаџера људских ресурса или тим лидера. Неопходно је да постоји подршка са врха, односно креирање организације у којој се овакав исход може очекивати. Такође, ангажованост није непроменљиво стање, него процес који се стално мора пратити током времена. Зато је важно испитивање нивоа ангажованости запослених у организацијама, кроз прикупљање и анализу података, како би се она одржавала и унапређивала.

4. Утврђено је да промењена природа послова у дигиталном окружењу креира нове потенцијале за унапређење ангажованости запослених.

Аутономија запослених представља доминантан фактор ангажованости. Слобода, независност и дискрециона права запослених да одлучују о начину и времену обављања задатака повећава сврсисходност посла, односно степен у ком појединац верује да је његов посао значајан и да доприноси неком вишем циљу. Уколико особа верује да има контролу над исходима својих активности, повећава се мотивација и одговорност за остварене резултате. У том смислу, концепт самосталног обликовања посла (енгл. *job crafting*) представља приступ који у будућности може дати позитивне резултате и треба бити додатно истражен. При томе, врло је битно да давање слободе запосленима да модификују своје послове буде усклађено са организационим циљевима (Tims & Bakker, 2014). Такође, аутономија у савременим организацијама мора бити базирана на

индивидуалној експертизи (Eric Nielsen, 2020, 109) како би позитивно утицала на предузетничко понашање запослених. Уколико се запосленима омогући слобода, без ослонаца у знању и способностима, може се постићи контра-ефекат.

Савремени послови у дигиталном окружењу често нису једноставни, али зато пружају могућности за учење, преиспитивање својих знања и талената и лични развој. Запослени у ИТ сектору преферирају послове који се састоје од сложених задатака, који подразумевају решавање проблема коришћењем разноврсних вештина. Запослени виде такве послове као изазове и приступају им са већим „жаром” и ентузијазмом, па се могу очекивати и супериорне перформансе. Дакле, карактеристике које чине посао креативним имају значајан потенцијал за интервенције којима се може повећати ангажовање. Поред тога, социјални фактори имају растући значај, а међу њима је најзначајнија подршка од стране надређених и колега у виду развоја блиских и искрених интерперсоналних односа и честих интеракција. Повратне информације које запослени добијају од колега и надређених подстичу њихово ангажовање приликом рада.

Може се приметити да структурална димензија, осим аутономије као најзначајнијег фактора, нема толико значај улогу у подстицању ангажованости као што се раније сматрало (нпр. Shantz et al., 2013), а расте значај когнитивних и социјалних компоненти посла у којима треба предузимати интервенције како би се постигли бољи резултати.

Овим закључцима, потврђена су и допуњена сазнања везана за теорију самодетерминације (Ryan & Deci, 1985), према којој су најзначајније три психолошке потребе за: аутономијом, припадањем и развојем способности. Управо ове три потребе се могу остварити кроз дизајн послова у организацијама. Аутономија, као први и најзначајнији фактор ангажованости, омогућава задовољење потребе за аутономијом. Потребне за развојем способности се остварују кроз когнитивну димензију, и то дизајнирањем релативно комплексних послова, на којима се решавају проблеми применом разноврсних вештина. На крају, потреба за припадањем се, између осталог, може задовољити кроз социјалну димензију посла, уколико особа има подршку од стране надређених и колега и комуникацију путем које добија повратне информације.

5. Системски приступ дизајнирању организације, полазећи од организационог нивоа, преко нивоа посла, до индивидуалних исхода, кључан је за унапређење ангажованости запослених. Истраживањем су идентификовани следећи посредни ефекти организационог дизајна:

- *Стратегијска агилност* представља фактор развоја аутономије запослених, повећава комплексност посла, степен решавања проблема разноврсним вештинама и унапређује друштвени амбијент на послу, јер агилност захтева повећање интеракција, добру комуникацију и повратне информације. Због свих ових импликација на нивоу посла, агилност индиректно подстиче и ангажованост. Једини негативан ефекат агилности на ангажованост се испољава кроз повећање интеракција са људима који нису припадници организације. Истраживањем је, на овај начин, још једном потврђен значај агилности у дигиталном окружењу. У том смислу, дисертација има важан допринос, јер је су у претходним истраживањима потврђени ефекти агилности на неке друге показатеље успеха предузећа, али не и на ангажованост, на шта је овим путем указано.

- Када је реч о *организационој структури*, само *делегирање ауторитета*, од три разматране димензије (друге две су подела рада и формализација), има индиректан

утицај на ангажованост. Идентификовани су негативни ефекти централизације на аутономију запослених, комплексност посла и ниво социјалне подршке, што као резултат има смањење ангажованости. Укључивање запослених у процесе одлучивања круцијално је за развој запослених у процесу дигиталне трансформације. Основне димензије развоја дигиталног модела су добро познавање потреба и понашања крајњих корисника, као и контролисање кључних одлука везаних за брендирање, цене, квалитет и управљање подацима итд. (Weill & Woerner, 2018). Да би компанија развила обе димензије, неопходно је делегирати одлучивање до најнижих нивоа. Централизација инхибира доношење квалитетних одлука, зато што топ менаџмент нема увек приступ свим релевантним информацијама. Запослени који су у директној комуникацији са крајњим корисницима производа/услуга имају приступ примарним подацима о корисницима и њиховом искуству, па представљају важну карику у одлучивању.

- Развој *процесне оријентације* кроз управљање организационим процесима, као елемент организационог дизајна, има битну улогу у савременим организацијама. Процесна оријентација смањује ниво хијерархије и високо је корелирана са децентрализацијом. Послови који се обављају у оваквим организацијама обично су мултидимензионални, фокусирани на *output*, и захтевају високу аутономију запослених, што је истраживањем потврђено. Као резултат високе аутономије, расте ангажованост запослених. У складу са литературом која објашњава да је у организацијама које су оријентисане на процесе изражена крос-функционална сарадња, већи број канала комуникације, бољи односи међу колегама, мањак конфликта и тимски дух (McComack, 2001), истраживањем је потврђено да организациони процеси, преко социјалне димензије посла, повећавају ангажованост.

6. Идентификација са организацијом делимично утиче на одређене односе између дизајна посла и ангажованости запослених, и то:

- Код запослених који се високо идентификују са организацијом, идентитет задатака, односно могућност да се посао самостално обави од почетка до краја, постаје фактор већег ангажовања, иако самосталан утицај ове карактеристике посла није идентификован као значајан. Могуће је да организациона идентификација повећава жељу запослених да самостално допринесу организационим циљевима и у том смислу идентитет посла постаје фактор који повећава ентузијазам и жељу за успехом.

- Специфична ситуација се јавља код послова са израженим степеном обраде информација који су иницијално идентификовани као редуктор ангажованости, али у случају повећања идентификације са организацијом, запослени потенцијално могу променити перцепцију овог пословног захтева и схватити га као изазов који их мотивише да се посвете послу са већом енергијом и удубљеношћу.

- Улога специјализације у савременим организацијама у дигиталном окружењу и даље није потпуно разјашњена. Њен самосталан утицај на ангажованост није утврђен, али се у присуству организационе идентификације, ангажованост смањује са повећањем специјализације. Може се претпоставити да је, у случају запослених који се високо идентификују са колективом, специјализација перципирана као инхибитор, јер их спречава да дају свој максималан допринос организацији кроз посао који раде.

На крају, може се закључити да турбулентно доба у коме се савремена економија тренутно налази, поставља бројне изазове пред организације. Међутим, како аутори

Frankiewicz и *Chamorro-Premuzic* (2020) истичу у једном од својих чланака, Винстон Черчил је једном рекао да „*никада не треба потраћити добру кризу*“. Ма колико будућност била неизвесна за данашње организације, увек постоје шансе које се могу искористити како би се унапредиле и пословне перформансе и добробит запослених. Потребно је стално истраживати и учити о изазовима за организације и адекватним начинима реаговања на исте. У том погледу, докторска дисертација представља један допринос прилагођавању предузећа новој, дигиталној реалности и проналажењу нових начина за унапређење организације и послова, с једне стране, као и развоја продуктивних и задовољних запослених, с друге стране.

ЛИТЕРАТУРА

Abramovsky, L. & Griffith, R. (2006). Outsourcing and Offshoring of Business Services: How Important is ICT?, *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 594–601. <https://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.2-3.594>

Abu Al Rub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship: an official publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 36(1), 73-78. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2004.04016.x>

Acemoglu, D., Aghion, P., Lelarge, C., Van Reenen, J., & Zilibotti, F. (2007). Technology, Information, and the Decentralization of the Firm, *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1759–1799. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1759>

Agarwal, N. C. (1979). Nature of Size-Structure Relationship: Some Further Evidence. *Human Relations*, 32(6), 441–450. <https://doi.org/10.1177/001872677903200601>

Aghina, W., De Smet, A., & Weerda, K. (2015). Agility: it rhymes with stability, *McKinsey Quarterly*, Преузето 12.3.2019.год. са: www.mckinsey.com/insights/organisation/agility_it_rhymes_with_stability

Ajayi, O., Odusanya, K., & Morton, S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662-680. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0107>

Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22.

Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>

Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23 (1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>

Alderfer, C. P. (1972). *Human needs in organizational setting*. New York: Free Press of Glencoe.

Aleksić, A. (2012). *Uloga organizacijskog dizajna u razvoju organizacijskih sposobnosti poduzeća - doktorska disertacija*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Алексић Мирић, А. (2019). Дигитална трансформација и организациони дизајн: приступ организационог слагања. *XXIV Интернационални научни симпозијум Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту*. Београд: Економски факултет Универзитета у Београду.

Aleksić Mirić, A. (2014). Inter-organizational Fit in Inter-organizational Knowledge Management. *Sociologija*, 56(3), 343-363. <https://doi.org/10.2298/SOC1403343A>

- Aleksić Mirić, A. (2011). Influence of network maturity on organizational learning and knowledge transfer in strategic alliances. u M. Tuunanen, J. Windsperger, G. Cliquet, & G. Hendrikse, (Eds.). *New developments in the theory of networks: Franchising, alliances and cooperatives* (pp. 317-337). Springer Series: Contributions to Management Science. 1st Edition. Berlin: Physica-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2615-9_18
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. (2018). Agility and Resilience as antecedents of Supply Chain Performance under moderating effects of Organizational Culture within Humanitarian Setting: A Dynamic Capability View. *Production Planning and Control*, 29(14), 1158-1174. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1542174>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amor, A. M., Vázquez, J. P., & Faíña, J. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and 'big data'. *Public Administration*, 97(2), 296–310. <https://doi.org/10.1111/padm.12534>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5). 113-124.
- Arici, H.E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.54366>
- Armistead, C. (1999). Knowledge management and process performance. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 143-157. <https://doi.org/10.1108/13673279910275602>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*, 3rd edition. London, UK: Kogan Page.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252. <https://doi.org/10.1111/joms.12067>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>

- Atapattu, M. M. & Huybers, T. (2021). Motivational antecedents, employee engagement and knowledge management performance, *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0898>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12-26. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.05.012>
- Бабић, В. (2012). *Увод у менаџмент*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23 (1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. (2008). Positive Organizational Behaviour: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 29(2), 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003a). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003b). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 69(2), 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory, In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds). *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (Volume III,

pp. 1-28), New York: John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Bal, P. M., & Lange, A. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
<https://doi.org/10.1111/joop.12082>

Baldwin, C. Y. & Clark, K. B. (1997). Managing in the Age of Modularity. *Harvard Business Review*, 75(5), 84-93.

Banks, G., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(2), 101-471.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>

Bass B. M. (1995). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

Bates, K., Amundson, S., Schroeder, R., & Morris, W. (1995). The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 41(10), 1565-1580. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.10.1565>

Berat, N., Jelić, D., & Popov, B. (2016). Serbian version of the Work Burnout Scale from the Copenhagen Burnout Inventory: Adaptation and psychometric properties. *Applied Psychology*, 9(2), 177–198. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.2.177-198>

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.

Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27–40.
<https://doi.org/10.1177/0256090920130103>

Black, J. S., & Ashford, S. J. (1995). Fitting in or making jobs fit: Factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations*, 48(4), 421–437. <https://doi.org/10.1177/001872679504800407>

Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>

Borritz, M., & Kristensen, T. S. (1999). *Copenhagen Burnout Inventory*. Copenhagen Denmark: National Institute of Occupational Health.

Bošković, A. & Stojanović-Aleksić, V. (2018). Organic design as a factor of knowledge management in higher education. In: Babić, V. (Ed.), *Fifth International Scientific Conference Contemporary Issues in Economics, Business and Management - EBM 2018* (pp. 59-67.), Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.

Bošković, A. & Krstić, A. (2020). The Combined Use of Balanced Scorecard and Data Envelopment Analysis in the Banking Industry, *Business Systems Research*, 11(1), 4-15.
<https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0001>

Бошковић, А. (2018а). Улога организационе културе у управљању знањем. У: Ивановић, В., Златановић, Д., Николић, Ј., Калинић, З., Јовковић, Б., Јанковић, Н. (редактори),

- Импликације економије знања за развојне процесе у Републици Србији* (стр. 551-559). Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- Бошковић, А. (2018б). Комбиновано коришћење методологије софтверских система и методологије комплексности: пример управљања друштвеном одговорношћу предузећа, *Теме*, 42(2), 419-440. <https://doi.org/10.22190/ТЕМЕ1802419В>
- Bošković, A. (2021). Employees' autonomy and engagement in the digital age: the moderating role of remote working. *Economic Horizons*, 23(3), 241-257. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241В>
- Brass, D. (1981). Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 331-348. <https://doi.org/10.2307/2392511>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Brod, C. (1982). Managing technostress: Optimizing the use of computer technology. *Personnel Journal*, 61(10), 753–757.
- Brown, D. (2001). *Reward Strategies: From intent to impact*. London, UK: CIPD.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Bunderson, J. S., van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., & Rink, F. (2016). Different views of hierarchy and why they matter: hierarchy as inequality as cascading influence. *Academy Of Management Journal*, 59(4), 1265-1289. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0601>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burns, P. (2013). *Corporate Entrepreneurship: Innovation and Strategy in Large Organizations, Third Edition*. UK: Palgrave MacMillan.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock.
- Burton, R., DeSanctis, G. & Obel, B. (2006). *Organization Design: A Step-By-Step Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burton, R. & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination, *Journal of Organization Design*, 7, 5(2018). <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, NJ: Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Byrne, Z. S. (2015). *Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice*. New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. III. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648>

- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carmines, E. & McIver, J. (1981). Analysing models with unobserved variables: analysis of covariance structures. In: Bohmstedt, G. & Borgatta, E. (Eds.). *Social Measurement: Current Issues* (56-77). Beverly Hills, CA: Sage.
- Caro, F. & Sadr, R. (2019). The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand, *Business Horizons*, 62(1), 47-57. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.002>
- Cascio, W. F. (2002). Virtual Organization. In: Cooper, C. L. & Burke, R. J. (Eds.). *The New World of Work* (203-221). Blackwell Business.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Chang, C. & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Chen, Z., Chen, Z., Yu, Y., & Huang, S. (2020). How Shared Leadership in Entrepreneurial Teams Influences New Venture Performance: A Moderated Mediation Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(4), 406–418. <https://doi.org/10.1177/1548051820950366>
- Child, J. & McGrath, R. (2001). Organizations unfettered organizational form in an information intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135-1148. <https://doi.org/10.2307/3069393>
- Child, J. (1972a). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163-177. <https://doi.org/10.2307/2393951>
- Child, J. (1972b). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Child, J. (1973). Strategies of control and organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.2307/2391923>
- Child, J. (1976). Predicting and understanding organizational structure. In: Pugh, D. & G. Hinings. *Organizational Structure: Extensions and Replications* (45-64). Westmead: Saxon House.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Church, A. H. & Ezama, S. (2021). Digitalization Drives the New Face of Engagement. *People & Strategy*, 43(3), 24-28.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational psychology*, (Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cotton, J. L. (1993) *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). Antecedents and drivers of employee engagement. In Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz A. & E. Soane (Eds.) *Employee engagement in theory and practice* (57-81). London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cunningham, G. B. & Rivera C. A. (2001). Structural Designs within American Intercollegiate Athletic Departments. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(4), 369–390. <https://doi.org/10.1108/eb028941>
- Čudanov, M., Jaško, O., & Jevtić, M. (2009). Influence of Information and Communication Technologies on Decentralization of Organizational Structure, *Computer Science and Information Systems*, 6(1), 93-109. <https://doi.org/10.2298/CSIS0901093C>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 2021(123), 683-695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- Daft, R. L. & Lewin, A. (1993). Where are the theories for the “new” organizational forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, 4(4), i-vi.
- Daft, R. L. & Steers, R. M. (1986). *Organizations: a micro/macro approach*. Glenview, Illinois, US: Scott Foresman and Company.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(Suppl 1), E295–E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Davis, L. E. & Taylor, J. C. (1979). Overview. In: L.E. Davis & J. C. Taylor (Eds.), *Design of Jobs* (2nd ed., pp.x-xxi). Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- de Menezes, L. M. & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452-474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>

- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313–346. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00094-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00094-0)
- Doerr, K. H., Freed, T., Mitchell, T. R., Schriesheim, C. A., & Zhou, X. (T.). (2004). Work Flow Policy and Within-Worker and Between-Workers Variability in Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 911–921. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.911>
- Дошеновић, Д. (2019). *Утицај организационог дизајна на задовољство послом – докторска дисертација*. Економски факултет Универзитета у Београду.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1998). Common methods bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374–406. <https://doi.org/10.1177/109442819814002>
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Harlow, England: Pearson/Longman.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2011). *Менаџмент и стратегија*, шесто издање, Београд, Србија: ЦИД Економског факултета у Београду.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (Vol. 6, pp. 283–357). New York: Wiley
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Erić Nielsen, J. (2020). *Korporativno preduzetništvo*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Erić Nielsen, J. Stojanović-Aleksić, V., & Bošković, A. (2020). Promoting Entrepreneurship in HEIs : Leading and Facilitating University Spin-Off Ventures. In: Babić, V. & Nedelko, Z. (Eds.). *Handbook of research on enhancing innovation in higher education institutions, - Advances in human resources management and organizational development book series* (216-238), Hershey: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2708-5.ch010>
- Ерић Нилсен, Ј., Стојановић-Алексић, В. & Златановић, Д. (2019). Изазови управљања предузетничком организацијом. *Економика*, 65(2), 87-98.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010), Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Fernandez Rios, M., Ramirez Vielma, R. G., Sanchez Garcia, J. C., Bargsted Aravena, M., Polo Vargas, J. D. & Ruiz Diaz, M. A. (2017). Spanish-Language Adaptation of Morgeson and

Humphrey's Work Design Questionnaire (WDQ), *The Spanish Journal of Psychology*, 20 (28), 1–30. <https://doi.org/10.1017/sjp.2017.24>

Филиповић, Ј. (2020). *Детерминанте ставова и намера потрошача у погледу куповине домаћих и глобалних брендова, докторска дисертација*. Крагујевац: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.

Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>

Fischer, R., Ferreira, M.C., Van Meurs, N., Gok, K., Jiang, D., Fontaine, J., Harb, C., Ciecuch, J., Achoui, M., Socorro Mendoza, D., Hassan, A., Achmadi, D., Mogaji, A. & Abubakar, A. (2019). Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *Journal of International Business Studies*, 50, 125–134. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0132-6>

Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., Miles, R.E., Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750.

Forbes (2019). Преузето , 22.05.2019. год. са: www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/04/01/flexible-workspaces-another-workplace-perk-or-a-must-have-to-attract-top-talent/#55bd9d304382

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-80. <https://doi.org/10.2307/3151312>

Foster, S. (2021). Survey: 55% of Americans expect to search for a new job over the next 12 months. *Bankrate*. Преузето 13.10.2021. год са: <https://www.bankrate.com/personal-finance/job-seekers-survey-august-2021/>

Fourné, S. P. L., Jansen, J. J. P., & Mom, T. J. M. (2014). Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets. *California Management Review*, 56(3), 13–38. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.13>

Fourné, S., Rosenbusch, N., Heyden, M., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5), 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002>

Frankiewicz, B. & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital Transformation Is About Talent, Not Technology. *Harvard Business Review*. Преузето 17.05.2020. год. са: <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology?ab=hero-subleft-1>

Freaney, Y. & Fellenz, M. R. (2013). Work engagement, job design and the role of the social context at work: Exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*, 66(11), 1427-1445. <https://doi.org/10.1177/0018726713478245>

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>

Fried, Y., Levi, A. S. & Laurence, G. (2008). Motivation and Job Design in the New World of Work, In: Cartwright, S. & C. Cooper (Eds.) *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*

- (586-612). Oxford, UK: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199234738.003.0025>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 672-705.
<https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- Galbraith J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison Wesley Publishing Company.
- Galbraith Management Consultants. (2016). STAR MODEL. Преузето 15.01.2020. godine sa:
<https://www.jaygalbraith.com/services/star-model>
- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organizations, An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2012). The Future of Organization Design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3-6. <https://doi.org/10.7146/jod.6332>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations - Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallup (2015). *Employee Engagement in U.S. Stagnant in 2015*. Преузето 22.05.2019.год. са:
<https://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>
- Gardner, W. L., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Girma, S. & Gorg, H. (2004). Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data. *Review of International Economics*, 12(5), 817-832. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2004.00483.x>
- Glynn, M. A. (1998). Individuals need for organizational identification (nOID): speculations on individual differences in the propensity to identify. In: D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (238-244). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>

Google Scholar. Приступ: март, 2021.год. са: scholar.google.com

Gorter, R. C., Albrecht, G., Hoogstraten, J., & Eijkman, M.A. (1999). Professional Burnout among Dutch Dentists. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 27(2), 109-116. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0528.1999.tb01999.x>

Gorter, R. C., te Brake, J., Eijkman, M. A. & Hoogstraten, J. (2006). Job resources in Dutch Dental Practice. *International Dental Journal*, 56(1), 22-28. <https://doi.org/10.1111/j.1875-595x.2006.tb00070.x>

Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

Grad, F. P. (2002). The Preamble of the Constitution of the World Health Organization. *Bulletin of the World Health Organization*, 80(12), 981-984.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation into professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3, 25–39.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.2307/20159308>

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 145–157. <https://doi.org/10.1002/job.679>

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenwood, K. & Anes, J. (2021). It's a New Era for Mental Health at Work. *Harvard Business Review*. Преузето 11.10.2021. год. са: <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>

Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-67.

Griffin, R. (1982). *Task design: An integrative approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Griffith, T. L. & Nordbäck, E. S., Sawyer J. E., & Rice, R. E. (2018). Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings, *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-26. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0034-5>

- Guarana, C. (2010). *The Moderator effect of Organizational Identification on the relationship between Work Context and Workforce Engagement/Burnout*, doctoral thesis, The Ohio State University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed.. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A Three-Wave Seven-Year Prospective Study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- Handy, C. (1991). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Harmon, P. (2004) Evaluating an Organization's Business Process Maturity, *Business Process Trends*, 2(3), 1-11. Презето 06.12.2021.године са <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-

analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Hauff, S., Richter, N.F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(4), 710–723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003>

He, H., & Brown, A. D., (2013). Organizational identity and organizational identification. A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601112473815>

He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1774-3>

He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Hernaus, T. (2010). *Integracija makroorganizacijskih i mikroorganizacijskih varijabli kroz višerazinski pristup - doktorska disertacija*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1967). *The Motivation to Work*, 2nd ed., New York, US: John Wiley and Sons.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

Hodson, H. (2014). The AI boss that deploys Hong Kong's subway engineers. *New Scientist*, July 7. Прегледао 26.3.2021. год. са <https://www.newscientist.com/article/mg22329764-000-the-ai-boss-that-deploys-hong-kongs-subway-engineers/> .

Hoetker, G. (2006). Do Modular Products Lead to Modular Organizations? *Strategic Management Journal*, 27(6), 501–518. <https://doi.org/10.1002/smj.528>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187–215. <https://doi.org/10.1002/job.625>

House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hsieh, A. T. & Chao, H. Y. (2004). A Reassessment of the Relationship Between Job Specialization, Job Rotation and Job Burnout: Example of Taiwan's High-Technology Industry. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1108–1123. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677331>

Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>

- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In: M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 165–207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Imran M. Y., Elahi N. S., Abid G., Ashfaq F., & Ilyas S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82-99. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies. *Journal of Management and Business Administration*, 24(1), 17-45. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.162>
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 45(1), 67-88. <https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037>
- Jackson, J. H., Morgan, C. P., & Paolillo J. G. P. (1986). *Organization Theory: A Macro-Perspective for Management*. Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Jackson, M. C. (2003). *System Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753–762. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.753>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1), 74–113. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90008-8)
- Janićijević, N. & Milovanović, M. (2015). The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture, *Ekonomika preduzeća*, 63 (3-4), 171-181. <https://doi.org/10.5937/ekopre1504171J>
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management*, 15(2), 85-106.
- Janićijević, N. (2017). Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control and change strategy. *Economic annals*, 62(213), 67-91. <https://doi.org/10.2298/EKA1713067J>
- Janićijević, N., Kovačević, P., Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic Annals*, 60(205), 73-104. <https://doi.org/10.2298/EKA1505073J>

- Janićijević, N., Nikčević, G. & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83-114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
- Јанићијевић, Н. (2013). Слагање система компензације са типом организационе културе. *Економика предузећа*, 61(5/6), 309-324. <https://doi.org/10.5937/ekopre1306309J>
- Јанићијевић, Н. (2003). Утицај националне културе на организациону структуру предузећа у Србији. *Економски Анали*, 44(156), 45-66. <https://doi.org/10.2298/EKA0356045J>
- Јанићијевић, Н. (2014). Ризици дивизионализације – три типичне грешке у структурирању дивизионализованих компанија. *Економика предузећа*, 62 (3-4), 149-163. <https://doi.org/10.5937/ekopre1404149J>
- Јанићијевић, Н., Богићевић-Миликић, Б., Петковић, М. & Алексић-Мирић, А. (2019). *Организација*. ЦИД Економски факултет Универзитета у Београду.
- Jang, S., Shen, W., Allen, T. D., & Zhang, H. (2018). Societal individualism–collectivism and uncertainty avoidance as cultural moderators of relationships between job resources and strain. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 507–524. <https://doi.org/10.1002/job.2253>
- Johns, T. (2012). Employee Engagement. In: S. Taylor and C. Woodhams (eds.) *Managing People and Organisations* (pp. 83-110). London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jones, G. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*. NY: Addison Wesley.
- Juillerat, T. L. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 216-239. <https://doi.org/10.1002/job.654>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kahn, W. A. & Heaphy, E. D. (2014). Relational contexts of personal engagement at work. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane (Eds.) *Employee engagement in theory and practice* (pp. 82-96) London, UK & New York: Routledge, Taylor & Francis Group..
- Kale, E., Aknar, A., Basar, O. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kaplan, R.S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46. <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems: broadening the locus of value creation, *Journal of Organization Design*, 7(12), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user’s guide*. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment.
- Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing Your Organization Using Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: John Wiley and Sons.

- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437–449. <https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Kessler, S. R., Nixon, A. E., & Nord, W. R. (2017). Examining Organic and Mechanistic Structures: Do We Know as Much as We Thought? *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 531–555. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12109>
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163–171. <https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Kiggundu, M. N. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *Academy of Management Review*, 6(3), 499–508. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90118-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90118-6)
- Kim, S. L., Lee, S., & Yun, S. (2020). The Trickle-Down Effect of Abusive Supervision: The Moderating Effects of Supervisors' Task Performance and Employee Promotion Focus. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 241–255. <https://doi.org/10.1177/1548051820933321>
- Kim, S. L., Kim, M., & Yun, S. (2015). Knowledge sharing, abusive supervision, and support: A social exchange perspective. *Group & Organization Management*, 40(5), 599–624. <https://doi.org/10.1177/1059601115577514>
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kimberly, J. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571–597. <https://doi.org/10.2307/2391717>
- Klein, E. (2001). Using information technology to eliminate layers of bureaucracy. *National Public Accountant*, 46(4), 46–48.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346–360. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.804113>
- Kotter, J. (2010). Hierarchy and Network: Two Structures, One Organization, *Harvard Business Review*, Преузето 04.12.2017. год. са.: <https://hbr.org/2011/05/two-structures-one-organizatio>
- Kotter, J. P. (2012). ACCELERATE! (cover story). *Harvard Business Review*, 90(11), 44–58.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Kreutzer, R., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2018). *Digital Business Leadership: Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management*. Berlin, Germany: Springer.

- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), Article 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lanaj, K., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Barnes, C. M., & Harmon, S. J. (2013). The double-edged sword of decentralized planning in multiteam systems. *Academy of Management Journal*, 56(3), 735–757. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0350>
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P., & Tammi, K. H. (2016). The Role of Leadership and Employee Well-Being In Organizational Digitalization. *26th Annual RESER Conference*. Naples, Italy.
- Larson, L. & DeChurch, L. (2020). Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), article 101377. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202–218. <https://doi.org/10.2307/2136616>
- Lawler III, E. E. (2002). Designing Change-Capable Organizations. In: C. L. Cooper and R. J. Burke (editors). *The New World of Work*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Lawler III, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Classics.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technical and humanistic approaches, In: March, J. G. (red.), *Handbook of Organizations* (pp. 1144-1170). Chicago, Illinois: Rand McNally and Company.
- Lee, R. G. & Dale, B. G. (1998) Business Process Management: A Review and Evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225. <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Лековић, Б. & Штангл-Шушњар, Г. (2009). Перформансе, компензације – зараде и бенефиције у функцији развоја људских ресурса. XIV Интернационални научни скуп СМ 2009 Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, Суботица-Палић: Економски факултет у Суботици Универзитет у Новом Саду.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How - organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00962-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00962-9)

- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Li, P., Sun, J., Taris, T., Xing, L., & Peeters, M. (2020). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 32(1), 101–145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Liao, C., Chuang, S. & To, P. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728–736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- Lindebaum, D., Vesa, M., & den Hond, F. (2020). Insights from The Machine Stops to Better Understand Rational Assumptions in Algorithmic Decision-Making and Its Implications for Organizations. *Academy of Management Review*, 45(1), 247–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0181>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Лукић, Ј. (2016). *Утицај технологије за рад са великим обимом података на организациони дизајн предузећа – докторска дисертација*. Економски факултет Универзитета у Београду.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Talent management essentials. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Malone, T. W., Crowston, K., Lee, J., Pentland, B., Dellarocas, C., Wyner, G., Quimby, J., Osborn, C.S., Bernstein, A., Herman, G., Klein, M. & O'Donnell, E. (1999). Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes. *Management Science*, 45(3), 425–443.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28–45. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.28>
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 104–120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.006>
- Maslach, C. & Leiter, M. S. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, San Francisco: Jossey Bass, A Wiley Company.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. S. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McCormack, K. (2001). Business Process Orientation: Do You Have It? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. *Quality Progress*, 2001(1), 51-58.
- McKinsey and Company (2011). *Impact d' Internet sur l' economie française - - Comment Internet transforme notre pays (Impact of Internet of French Economy - How the Internet is transforming our country)*. Преузето 10.06.2020.год. са: http://owni.fr/files/2011/03/internet_impact_rapport_mckinseycompany.pdf,
- McKinsey Global Institute Analysis (2018). *AI, automation, and the future of work: Ten things to solve for*, Преузето 10.06.2020.год. са: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for#part2>
- McKnight, R., Kaney, T. & Breuer, S. (2010). *Leading Strategy Execution*. Philadelphia: True North Press.
- Meister, J. & Mulcahy, K. (2016). *The Future Workplace Experience: 10 Rules For Mastering Disruption in Recruiting and Engaging Employees*, McGraw-Hill.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62–73). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00011>
- Micić, R. & Arsić, L. (2015). Fleksibilne organizacione strukture kao nove forme organizacionog dizajna. *Synthesis 2015 - International Scientific Conference of IT and Business-Related Research* (364-368). <https://doi.org/10.15308/Synthesis-2015-364-368>
- Мићић, В. (2019). *Четврта индустријска револуција и структурне промене индустрије Републике Србије*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978) Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc-Graw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mohrman, S. A. (2002). The organizational level of analysis: Consulting to the implementation of new organizational designs. In R. L. Lowman (Ed.), *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (pp. 54–75). Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27, pp. 39-91). Bradford: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., & Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 351–360. <https://doi.org/10.1002/job.642>
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior, *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Nafchi, M. Z. & Mohelská, H. (2020). Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0. *Information*, 11(3), 174. <https://doi.org/10.3390/info11030174>
- Nafei, W. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: considering the attitude "A-factor" In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 43–61). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00010>
- Nikolova, I., Schaufeli, W. B., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Ntale, P. D., Ssempebwa, J., Musisi, B., Musoke, G. G., Joseph, K., Mugimu, C. B., Muhammed, N. & Ntayi, J. (2020). Gaps in the structuring of organizations in the graduate employment context in Uganda, *Journal of Organization Design* 9, Article no. 3.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83. <https://doi.org/10.2307/2392600>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Oldham, G. R. (1996). Job Design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 33-60.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014, *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctoral Dissertation.
- Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: Antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100. <https://doi.org/10.2307/3069390>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413–440. <https://doi.org/10.1348/096317901167460>
- Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. San Francisco, CA: Sage.
- Parsons, G. (1983). Information technology: a new competitive weapon. *Sloan Management Review*, 25(1), 3-14.
- Pavlou, P., & El Sawy, O. (2010). The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), 443-471. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0280>
- Pelino, M., & Gillett, F. E. (2016). *The Internet of Things heat map*. Cambridge, MA: Forrester Research.
- Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees’ job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340>
- Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
- Perrow, C. (1967). A Framework For The Comparative Analysis Of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208. <https://doi.org/10.2307/2091811>
- Petković, M., Aleksić Mirić, A., & Čudanov, M. (2014). Designing learning network organization. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 19(73), 17-24. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2014.0029>
- Петровић, С. П. (2010). *Системско мишљење, системске методологије – четврто измењено и допуњено издање*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Петровић, С. П. (2012). Плурализам у структурирању управљачких проблемских ситуација. *Теме*, 36(2), 797-814.
- Pheysey, D. C., Payne, R. L. & Pugh, D. S. (1971). Influence of Structure at Organizational and Group Levels. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 61-73.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702–713. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.702>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended

- remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poole, D., Mackworth, A., & Goebel, R. (1998). *Computational Intelligence: A Logical Approach*. Oxford University Press.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64(1), 23–51. <https://doi.org/10.1037/h0022166>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-114. <https://doi.org/10.2307/2391366>
- PwC (2021). *AI Predictions 2021*. Преузето 06.12.2021.год. са: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quiros, I. S. (2009). Organizational alignment: A model to explain the relationships between organizational relevant variables. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(4), 285-305. <https://doi.org/10.1108/19348830910992103>
- Radović-Marković, M., Baltezarević, V., Baltezarević, R. & Marković, D. (2014). *Virtual organisation and motivational business management*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Радошевић, В., Јелић, Д., Матановић, Ј., & Попов, Б. (2018). Захтеви посла и ресурси на раду као предиктори изгарања на раду и радне ангажованости: главни и интерактивни ефекти. *Примењена психологија*, 11(1), 105-125. <https://doi.org/10.19090/pp.2018.1.105-125>
- Reeves, A., Delfabbro, P., & Calic, D. (2021). Encouraging Employee Engagement With Cybersecurity: How to Tackle Cyber Fatigue. *SAGE Open*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440211000049>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rivière, V. & Sitar, A. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 2003(1), 39–48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500004>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>

- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555–574. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.555>
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0178>
- Републички завод за статистику Србије – Класификација делатности Републике Србије Преузето 10.02.2020.год. са: <publikacije.stat.gov.rs/G2001/Pdf/G20017380.pdf>
- Републички завод за статистику Србије – Публикација о регистрованој запослености у 2019.години. Преузето 10.07.2020.год. са: <https://www.stat.gov.rs/sr-latn/oblasti/trziste-rada/registrovana-zaposlenost/>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior, 15th edition*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal*, 33(3), 224–232. <https://doi.org/10.1108/01437731211216443>
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, UK: Brighton. Преузето 16.06.2020.год. са; <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Robinson, J. R. (2016). Understanding Holacracy: Interaction. *Harvard Business Review*, 94(10), 18.
- Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 207–217. <https://doi.org/10.1037/ocp0000036>
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 19(1), 18–42. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90052-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90052-6)
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 521–540. <https://doi.org/10.2307/2392578>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In: A. B. Bakker and M. P. Leiter (eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp.118-131). New York: Psychology Press.

- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sarangi, S. & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Sawang, S. (2012). Is there an inverted U-shaped relationship between job demands and work engagement: The moderating role of social support?. *International Journal of Manpower*, 33(2), 178-186. <https://doi.org/10.1108/01437721211225426>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, The Netherlands. Преузето 15.03.2019. год. са: <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19(1), 87-131.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Dordrecht, The Netherlands: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement?, In: Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soanne, E. (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193–217). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2012). *Organizational Behavior*, 12th edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294–304. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.294>

- Schneider, B., Yost, A., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608 - 2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Shields, J. & Johns, R. (2016). Managing for Engagement, In: Shields, J. (ed.) *Managing Employee Performance and Reward*, second edition (pp.18-52). Cambridge University Press.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. & Nimon, K. (2012). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, 12 (1), 11 - 35. <https://doi.org/10.1177/1534484312463921>
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Sikavica, P. & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije, strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330–348. <https://doi.org/10.1080/02678370903415572>
- Simić, M., Slavković, M., & Stojanović-Aleksić, V. (2020). Human Capital and SME Performance: Mediating Effect of Entrepreneurial Leadership, Management, *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25 (3), 23-33. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0009>
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial (3rd ed.)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., & Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2013(1), 11813. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.11813abstract>
- Sinha, K. K. & Van de Ven, A. H. (2005). Designing Work Within and Between Organizations. *Organization Science*, 16 (4), 389-408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0130>
- Slavković, M., Babić, V., & Stojanović-Aleksić, V. (2015). Talent Management: Opportunities and Limitations for Serbian Organizations. *Teme*, 39 (2), 361-379.
- Славковић, М. (2006). Припрема организационе структуре за имплементацију концепта управљања знањем, Преузето 10.3.2020.год. са www.markoslavkovic.com
- Славковић, М. (2013). *Стратегијско управљање људским ресурсима у економији заснованој на знању, докторска дисертација*. Крагујевац, Србија: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Snihur, Y., & Tarziján, J. (2017). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.010>

- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D. & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(7), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenbytt, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91, 181-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001>
- Steiber, A., & Alänge, S. (2020). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 1460-1060. <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2019-0312>
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173–180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Stojanović-Aleksić, V. & Bošković, A. (2018). Knowledge-supporting Organizational Culture as a Precondition of the Efficiency and Competitiveness of an Organization. In: Krstić, B. (Ed.). *Strengthening the Competitiveness of Enterprises and National Economies., thematic collection of papers of international significance* (pp. 193-210.), Niš: Faculty of Economics University of Niš.
- Stojanović-Aleksić, V., Erić Nielsen, J. & Bošković, A. (2019). Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia, *Journal of Knowledge Management*, 23 (8), 1543-1565. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0286>
- Стојановић-Алексић, В. (2016). Утицај стилова лидерства на карактеристике организационе културе, У: Маринковић, В., Јањић В. и В. Мићић (редактори), *Унапређење конкурентности привреде Републике Србије* (стр. 279-288). Крагујевац: Економски факултет Универзитета.
- Стојановић-Алексић, В., Станисављевић, М., & Бошковић, А. (2016). Зависност односа размене лидер-следбеник и лидерског стила: истраживање у српским организацијама. *Економске теме*, 54(3), 363-383.
- Стојановић-Алексић, В. & Бошковић, А. (2019). Елементи организационог дизајна у функцији конкурентске предности предузећа. У: Шапић, С. Костић, М., Обрадовић, В. Тодоровић, В. и М. Дреновак (редактори), *Економски ефекти транзиције и реструктурирања привреде Србије у функцији европских интеграција* (стр. 237-247). Крагујевац, Србија: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Стојановић-Алексић, В. & Бошковић, А. (2020). Утицај дигитализације на организациони дизајн предузећа, У: Деспотовић, Д., Миловановић, Г., Савовић, С., Рејман Петровић, Д. & З. Ђурић (редактори) *Актуелни макроекономски и микроекономски аспекти Европских интеграција Републике Србије* (стр. 207-216), Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Стојановић-Алексић, В. (2017). *Управљање променама пословних процеса*. Крагујевац, Србија: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal*

of Leadership & Organizational Studies, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>

Spreitzer, G. M., Fu Lam, C. & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In: Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 132-146). Hove and New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.

Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>

Sun, L. & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63-80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

Taggar, S., & Haines III, V. Y. (2006). I need you, you need me: A model of initiated task interdependence. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 211–230. <https://doi.org/10.1108/02683940610659560>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall

Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39–53). Psychology Press.

ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.

Terranova, T. (2000). Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy. *Social Text*, 18(2), 33–57. https://doi.org/10.1215/01642472-18-2_63-33

The European Organisation Design Forum (2020). *Free resources*. Преузето 29.05.2020. ca: <https://eodf.eu/resources/>

Timms, C., Brough, P., O'driscoll, M.P., Kalliath, T., Siu, O.L., Sit, C.H., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>

Tims, M. & Bakker, A. B. (2014). Job design and employee engagement, In: Truss, C. Alfes, K. Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, A. (Eds.) *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 131–148) London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group

Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008 – Global Report, Преузето 20.06.2019. године ca: https://c.ymcdn.com/sites/simnet.site-ym.com/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf

Towers Watson (2012). *Tower Watson Global Workforce Study 2012*. Преузето 30.06.2020. године ca: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>

- Trevor, J. (2020). *Align. A Leadership Blueprint for Aligning Enterprise Purpose, Strategy and Organisation*. London, UK: Bloomsbury Business.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soanne, E. (2014). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Ubiparipović, B., Matković, P., Marić, M. & Tumbas, P. (2020). Critical Factors of Digital Transformation Success: A Literature Review. *Ekonomika preduzeća*, 68(5-6), 400-415. <https://doi.org/10.5937/EKOPRE2006400U>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van de Ven, A. H. (1976). A Framework for Organizational Assessment. *Academy of Management Review*, 1(3), 64-77. <https://doi.org/10.5465/amr.1976.4408765>
- Van Meurs, N. (2003). *Negotiations between British and Dutch Managers: Cultural values, approaches to conflict management and perceived negotiation (doctoral thesis)*, UK: University of Sussex.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid [The measurement of psychosocial strain at work: the questionnaire experience and evaluation of work]. Amsterdam: NIA.
- Van Veldhoven, M., De Jong, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, Y. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job related stress: a three-level analytic approach. *Work and Stress*, 16, 207–228.

- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*, United States of America: SHRM Society for Human Resources Management.
- Vandenberg, R. J. (2006). Introduction: Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Where, Pray Tell, Did They Get This Idea?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 194-201. <https://doi.org/10.1177/1094428105285506>
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603. <https://doi.org/10.1108/13673271211246167>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Weber, Y. & Tarba, S. (2014). Strategic Agility: State of Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Weill, P. & Woerner, S. L. (2013). Optimizing digital business model. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 70-79.
- Weill, P. & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model?* Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9)
- Willem, A., Buelens, M., & De Jonghe, I. (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), 1011–1020. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.03.013>
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446. <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Wong, C. & Laschinger, H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press
- World Economic Forum (2018). *Future of Jobs Report 2018*. Презето 10.06.2020.год. са: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Worley, C., & Lawler III, E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, C. (2006). The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing*, 14(2), 1-31. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.2.1>
- Yonatan, M. (2013). A Model of the Platform-Ecosystem Organizational Form. *Journal of Organization Design*, 2(2), 54-58. <https://doi.org/10.7146/jod.7267>
- Youssef-Morgan, C. M. & Bockorny, K. M. (2014). Engagement in the context of positive psychology. In: Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soanne, E. (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 36-56). London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Youyou, W., Kosinski, M., & Stillwell, D. (2015). Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(4), 1036–1040. <https://doi.org/10.1073/pnas.1418680112>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes, *International Journal of Production Economics*, 62(1- 2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zaheer, A., Rehman, K.U., & Khan, M.A. (2010). Development and Testing of a Business Process Orientation Model to Improve Employee and Organizational Performance. *African Journal of Business Management*, 4(2), 149-161.
- Zhang, J., Ling, W., Zhang, Z., & Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43(10), 1657-1666. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.10.1657>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>
- Златановић, Д. (2016). Комбиновање методологија идентификовања и тестирања стратегијских претпоставки и организационе кибернетике у управљању проблемским ситуацијама у предузећима. *Економски хоризонти*, 18(1), 15-32. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1601015Z>

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А. ПРОПРАТНО ПИСМО

Поштовани,

Обраћам Вам се молбом да попуните упитник којем можете приступити кликом на линк у наставку овог писма. Упитник је део емпиријског истраживања, које спроводим у оквиру поступка израде докторске дисертације на Економском факултету у Крагујевцу, која има за циљ долажење до сазнања о ефектима организационог дизајна на ангажованост запослених (*енгл. employee engagement*) у ИТ сектору и повезаним гранама.

Испитаници могу попунити један од следећа два упитника, сходно својој хијерархијској позицији, и на тај начин дати допринос научно-истраживачким сазнањима до којих ће ова дисертација доћи (упитник за менаџмент: *Прилог Б*; упитник за остале запослене: *Прилог Ц*). Упитници су анонимни и никакви лични или осетљиви подаци неће бити тражени. Не постоје тачни ни погрешни одговори, већ је важно да изразите лично мишљење и ставове.

Све прикупљене информације ће бити заштићене и коришћене искључиво у сврху научног истраживања. Резултати и закључци целокупног истраживања ће бити јавно доступни када докторска дисертација буде објављена. Истраживањем ће бити обухваћен већи број предузећа из делатности *Информисања и комуникација*, али се називи предузећа неће објављивати.

Запослена сам на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, као асистент на предмету *Организација предузећа*. На сајту Економског факултета (www.ekfak.kg.ac.rs) можете погледати детаљније информације о мом истраживачком раду, где се налазе CV и библиографија радова.

Ако имате питања или желите да сазнате више о истраживању, слободно ме можете контактирати телефоном 064/2590180 или *e-mail*-ом: aboskovic@kg.ac.rs.

Унапред Вам се захваљујем на издвојеном времену и разумевању.

С поштовањем,

Александра Бошковић, дипл.еци мастер

асистент

Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

ПРИЛОГ Б. Упитник за менаџмент

- припрема за Google Forms -

Поштовани/а,

Молим Вас да избором једног од наведених бројева на датој скали **означите у ком степену се слажете или не слажете са наведеним констатацијама**. Ако се *потпуно слажете* са наведеним, означите број **7**; ако се *углавном слажете*, број **6**; ако се *делимично слажете*, број **5**; уколико *нисте сигурни*, означите **4**; ако се *делимично не слажете*, број **3**; ако се *углавном не слажете*, број **2**; и ако се *уопште не слажете*, означите број **1**.

Упитник је **анониман** и подразумева потпуну заштиту идентитета испитаника.

Унапред Вам се захваљујем на помоћи и сарадњи.

Александра Бошковић
асистент
Економски факултет у Крагујевцу

СКАЛА

Уопште се не слажем	Углавном се не слажем	Делимично се не слажем	Нити се слажем нити не слажем	Делимично се слажем	Углавном се слажем	Потпуно се слажем
1	2	3	4	5	6	7

Стратегијска агилност							
Реаговати на промене агрегатне потрошачке тражње. (АГ1)	1	2	3	4	5	6	7
Прилагодити производ или услугу тако да одговара појединачном клијенту. (АГ2)	1	2	3	4	5	6	7
Реаговати на лансирање нових производа или услуга од стране конкурената. (АГ3)	1	2	3	4	5	6	7
Променити политику цена. (АГ4)	1	2	3	4	5	6	7
Ширити се на нова регионална или међународна тржишта. (АГ5)	1	2	3	4	5	6	7
Променити (проширити или смањити) разноликости производа / услуга доступних за продају. (АГ6)	1	2	3	4	5	6	7
Применити нове технологије за производњу бољих, бржих и јефтинијих производа и услуга. (АГ7)	1	2	3	4	5	6	7
Променити добављаче ради нижих трошкова, бољег квалитета или побољшаног времена испоруке. (АГ8)	1	2	3	4	5	6	7
Организациона структура							
<i>Подела рада</i>							
Запосленима се додељују активности и дужности искључиво на основу њихових уских компетенција. (ПР1)	1	2	3	4	5	6	7
Помоћном особљу (нпр.секретар) се додељују активности и дужности на основу уских компетенција. (ПР2)	1	2	3	4	5	6	7
Волонтерима се додељују активности и дужности на основу њихових уских компетенција. (ПР3)	1	2	3	4	5	6	7
Централизација							
Запослени може да ради скоро све, а да не пита свог шефа. (о.к.) (Цент1)	1	2	3	4	5	6	7

Прилози

Чак и мањи проблеми морају бити упућени вишем хијерархијском нивоу за коначни одговор. (Цент2)	1	2	3	4	5	6	7
Особа која жели самостално донети одлуку, брзо ће бити обесхрабрена. (Цент3)	1	2	3	4	5	6	7
Свака одлука мора имати одобрење надређеног. (Цент4)	1	2	3	4	5	6	7
Мало тога може да се уради пре него што лидер одлучи. (Цент5)	1	2	3	4	5	6	7
Формализација							
Писана правила и процедуре постоје и лако су доступне сваком члану организације. (Форм1)	1	2	3	4	5	6	7
Организација има велики број писаних правила и политика. (Форм2)	1	2	3	4	5	6	7
Већина послова се обавља у складу са целовитим и детаљним описом посла. (Форм3)	1	2	3	4	5	6	7
Организација чува писане записе о перформансама сваког посла. (Форм4)	1	2	3	4	5	6	7
За већину нових радника постоји формални програм оријентације. (Форм5)	1	2	3	4	5	6	7
Организациони процеси							
У предузећу се мере перформансе (време, трошкови ...) пословних процеса. (Проц1)	1	2	3	4	5	6	7
Начини мерења перформанси процеса су дефинисани. (Проц2)	1	2	3	4	5	6	7
Ресурси се распоређују према процесима (а не пословним функцијама). (Проц3)	1	2	3	4	5	6	7
Циљни ниво перформанси процеса (нпр. циљни трошкови) су дефинисани. (Проц4)	1	2	3	4	5	6	7
Резултати (аутпути) процеса се мере. (Проц5)	1	2	3	4	5	6	7
Организациони системи							
Људи (социјални систем) – Људи на менаџерским позицијама су склони да...							
...улажу знатне напоре у развој својих подређених. (СоцСис1)	1	2	3	4	5	6	7
...дају свима довољно овлашћења да добро обављају свој посао. (СоцСис2)	1	2	3	4	5	6	7
...делегирају одлуке до најнижег одговарајућег нивоа. (СоцСис3)	1	2	3	4	5	6	7
...дају приступ информацијама које су другима потребне. (СоцСис4)	1	2	3	4	5	6	7
...напорно раде на развоју способности потребних за реализацију стратегије и визије. (СоцСис5)	1	2	3	4	5	6	7
...темеље одлуке на чињеницама и анализама, а не на политици. (СоцСис6)	1	2	3	4	5	6	7
...третирају неуспех (у добром напору) као прилику за учење, а не нешто чега се треба стидети. (СоцСис7)	1	2	3	4	5	6	7
...су спремни и способни да преузму опрезне ризике. (СоцСис8)	1	2	3	4	5	6	7
...постављају реалне циљеве. (СоцСис9)	1	2	3	4	5	6	7
Систем награђивања и управљања перформансама – Људи на менаџерским позицијама су склони да...							
...постављају изазовне / агресивне циљеве. (НагрСис1)	1	2	3	4	5	6	7
...издају креативне изазове запосленима, уместо уског дефинисања задатака. (НагрСис2)	1	2	3	4	5	6	7
...стављају квалитет обављања посла изнад личних интереса. (НагрСис3)	1	2	3	4	5	6	7
...постављају захтевне, али смислене, сврсисходне циљеве запосленима. (НагрСис4)	1	2	3	4	5	6	7
...користе објективне критеријуме за формирање зарада и других награда (нпр. бонуси, бенефиције) (НагрСис5)	1	2	3	4	5	6	7
...упознају запослене са стандардима награђивања. (НагрСис6)	1	2	3	4	5	6	7
...узимају у обзир потребе и очекивања запослених при формирању награда/казни. (НагрСис7)	1	2	3	4	5	6	7
...базирају награде или казне на прецизном мерењу резултата запослених у односу на организационе циљеве. (НагрСис8)	1	2	3	4	5	6	7
...наглашавају значај индивидуалне одговорности за остварене резултате. (НагрСис9)	1	2	3	4	5	6	7
...пружају запосленима повратне информације, како би побољшали њихов учинак. (НагрСис10)	1	2	3	4	5	6	7

Опште информације о организацији

Број хијерархијских нивоа у овој организацији (опционо):

Која је приближна величина организације (број запослених)

Која је приближна старост организације (број година постојања)

Опште информације о испитанику

Колико дана у недељи радите на даљину?

0 дана, 1 дан, 2 дана, 3 дана, 4 дана, 5 дана, 6 дана, 7 дана

Хијерархијски ниво:

- а) топ менаџмент (нпр. директор корпорације)
- б) средњи ниво менаџмента (нпр. директор дивизиона за одр. тржиште/земљу/клијента)
- ц) оперативни менаџмент (нпр. лидер тима, руководилац пројекта/функције)

Колико дуго радите за ову организацију (број година):

Пол:

- а) женски
- б) мушки
- ц) радије не бих да откријем

Године старости:

Ниво образовања

- а) средња школа
- б) виша школа
- ц) факултет
- д) мастер/магистар
- е) доктор наука
- ф) друго:

ПРИЛОГ Ц. Упитник за запослене

- припрема за Google Forms -

Поштовани/а,

Молим Вас да избором једног од наведених бројева на датој скали **означите у ком степену се слажете или не слажете са наведеним констатацијама**. Ако се *потпуно слажете* са наведеним, означите број **7**; ако се *углавном слажете*, број **6**; ако се *делимично слажете*, број **5**; уколико *нисте сигурни*, означите **4**; ако се *делимично не слажете*, број **3**; ако се *углавном не слажете*, број **2**; и ако се *уопште не слажете*, означите број **1**.

Упитник је **анониман** и подразумева потпуну заштиту идентитета испитаника.

Унапред Вам се захваљујем на помоћи и сарадњи.

Александра Бошковић

асистент

Економски факултет у Крагујевцу

СКАЛА

Уопште се не слажем	Углавном се не слажем	Делимично се не слажем	Нити се слажем нити не слажем	Делимично се слажем	Углавном се слажем	Потпуно се слажем
1	2	3	4	5	6	7

Структуралне карактеристике посла							
Посао ми дозвољава да сам(а) доносим одлуке о начину распоређивања активности и времена. (А1)	1	2	3	4	5	6	7
Задаци су слични сваког дана. (Р31) (о.к.)	1	2	3	4	5	6	7
Резултати мог посла имају значајан утицај на животе других људи. (З31)	1	2	3	4	5	6	7
Посао укључује активности које имају јасан почетак и крај. (И31)	1	2	3	4	5	6	7
На основу обављених активности могу сагледати своју ефикасности (нпр. квалитет и квантитет). (ФБП1)	1	2	3	4	5	6	7
Посао ми омогућава да доносим многе одлуке самостално. (А2)	1	2	3	4	5	6	7
Посао укључује велики број различитих активности. (Р32)	1	2	3	4	5	6	7
Посао је сам по себи генерално веома битан. (З32)	1	2	3	4	5	6	7
Посао је тако постављен да могу да обавим целокупне активности од почетка до краја. (И32)	1	2	3	4	5	6	7
Сам посао ми пружа повратну информацију о мом учинку. (ФБП2)	1	2	3	4	5	6	7
Посао ми омогућава да самостално одлучим које ћу методе примењивати у раду. (А3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева обављање широког спектра задатака. (Р33)	1	2	3	4	5	6	7
Посао укључује разноврсне активности. (Р34)	1	2	3	4	5	6	7
Мој посао има велики утицај на људе изван организације. (З33)	1	2	3	4	5	6	7
Посао ми пружа могућност да завршим све што започнем. (И33)	1	2	3	4	5	6	7
Посао ми омогућава да завршим све што започнем. (И34)	1	2	3	4	5	6	7
На основу посла, имам увид у информације о својим перформансама. (ФБП3)	1	2	3	4	5	6	7
Когнитивне карактеристике посла							
Посао подразумева да радим само једну по једну активност (ЦХ1)	1	2	3	4	5	6	7

Прилози

Посао захтева од мене да пратим много информација. (ОИ1)	1	2	3	4	5	6	7
Посао обухвата решавање питања и проблема који немају очигледно исправно решење. (РП1)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева разноврсне вештине. (РВ1)	1	2	3	4	5	6	7
Посао је високо специјализован у погледу сврхе, задатака и активности. (СП1)	1	2	3	4	5	6	7
Задаци које радим су рутински. (ЦХ2)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева много размишљања. (ОИ2)							
Посао захтева да будем креативан/а. (РП2)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева да користим велики број комплексних вештина или вештина високог нивоа. (РВ2)	1	2	3	4	5	6	7
Алати/процедуре/материјали на мом послу су високо специјализовани. (СП2)	1	2	3	4	5	6	7
Посао обухвата релативно једноставне задатке. (ЦХ3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева да истовремено пратим више ствари. (ОИ3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао често захтева бављење проблемима са којима се раније нисам сусретао/ла. (РП3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева да користим више различитих типова вештина. (РВ3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева високо специјализовано знање и вештине. (СП3)	1	2	3	4	5	6	7
Посао укључује релативно једноставне задатке. (ЦХ4)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева да анализирам велику количину информација. (ОИ4)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева јединствене идеје или решења за проблеме. (РП4)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева дубоко знање и експертизу. (СП4)	1	2	3	4	5	6	7
Социјалне карактеристике посла							
Имам прилику да развијем блиска пријатељства на послу. (СС1)	1	2	3	4	5	6	7
Потребно је да завршим своје активности да би други могли да започну своје. (МП1)	1	2	3	4	5	6	7
Посао захтева да доста времена проводим са људима ван организације. (ИИО1)	1	2	3	4	5	6	7
Добијам много информација о свом учинку од менаџера и сарадника. (ФБК1)	1	2	3	4	5	6	7
На свом послу, имам могућност да упознам друге људе. (СС2)	1	2	3	4	5	6	7
На свом послу, имам могућност да упознам друге људе. (МП2)	1	2	3	4	5	6	7
Мој посао укључује интеракције са људима који нису чланови моје организације. (ИИО2)	1	2	3	4	5	6	7
Колеге и менаџери ме информишу о мојој ефективности (нпр. квалитету и квантитету реализованих задатака) (ФБК2)	1	2	3	4	5	6	7
Често имам могућност да се састајем са људима на послу. (СС3)	1	2	3	4	5	6	7
Уколико не завршим свој посао, други људи не могу да заврше своје послове. (МП3)	1	2	3	4	5	6	7
На послу често комуницирам са људима који не раде за исту организацију као ја. (ИИО3)	1	2	3	4	5	6	7
Добијам информације о мојим перформансама од људу у организацији. (ФБК3)	1	2	3	4	5	6	7
Мој надређени/шеф/лидер води рачуна о добробити људи који раде за њу/његу. (СС4)	1	2	3	4	5	6	7
Колеге се интересују за мене као особу. (СС5)	1	2	3	4	5	6	7
Људи са којима радим су дружељубиви. (СС6)	1	2	3	4	5	6	7
Посао који други раде значајно утиче на моје активности. (МП4)	1	2	3	4	5	6	7
Успешно обављање мог посла зависи од много других људи. (МП5)	1	2	3	4	5	6	7
Ја не могу да завршим свој посао, ако други не обаве своје послове. (МП6)	1	2	3	4	5	6	7
АНГАЖОВАНОСТ							
На послу сам пун/а енергије. (АНГ1)	1	2	3	4	5	6	7
Док обављам свој посао, осећам се снажно и полетно. (АНГ2)	1	2	3	4	5	6	7
Кад ујутру устанем, једва чекам да радим свој посао. (АНГ3)	1	2	3	4	5	6	7
Мој посао ме инспирише. (АНГ4)	1	2	3	4	5	6	7
Осећам ентузијазам у вези са својим послом. (АНГ5)	1	2	3	4	5	6	7
Поносим се послом који радим. (АНГ6)	1	2	3	4	5	6	7
Осећам се срећно када интензивно радим. (АНГ7)	1	2	3	4	5	6	7

Окупиран/а сам својим послом. (АНГ8)	1	2	3	4	5	6	7
Занесем се када радим. (АНГ9)	1	2	3	4	5	6	7
Организациона идентификација	1	2	3	4	5	6	7
Када неко критикује организацију у којој радим, осецам то као личну увреду. (ОИД1)	1	2	3	4	5	6	7
Веома сам заинтересован(а) за оно што други мисле о организацији где радим. (ОИД2)	1	2	3	4	5	6	7
Када причам о овој организацији, чешће кажем МИ, него ОНИ/име компаније. (ОИД3)	1	2	3	4	5	6	7
Успеси организације су и моји успеси. (ОИД4)	1	2	3	4	5	6	7
Када неко похвали ову организацију, осећам као да сам лично добио/ла комплимент. (ОИД5)	1	2	3	4	5	6	7
Уколико би медији критиковали ову организацију, било би ме срамота. (ОИД6)	1	2	3	4	5	6	7

ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Колико често радите на даљину у току недеље (пон-петак)?

0 дана, 1 дан, 2 дана, 3 дана, 4 дана, 5 дана, 6 дана, 7 дана

Године старости:

Пол:

- а) женски
- б) мушки
- ц) радије не бих да откријем

Колико дуго радите за ову организацију (број година)?

Ниво образовања

- а) средња школа
- б) виша школа
- ц) факултет
- д) мастер/магистар
- е) доктор наука
- ф) друго:

Биографија аутора

Александра (Слободан) Бошковић је рођена у Крагујевцу, 04.10.1990. године. Основну школу је завршила као носилац дипломе „Вук Караџић“, а Прву крагујевачку гимназију, природно-математички смер, са одличним успехом. Економски факултет у Крагујевцу уписала је академске 2009/10. године. Основне академске студије, студијски програм Пословна економија и менаџмент, модул Менаџмент, завршила је 2013. године, са просечном оценом 9,66. Мастер академске студије, студијски програм Пословна економија и менаџмент, модул Међународни менаџмент, завршила је 2015. године на Економском факултету у Крагујевцу, са просечном оценом 9,80. Докторске академске студије уписала је на истом факултету, академске 2015/16. године, на студијском програму Економија, модул Управљање пословањем. Положила је све испите са просечном оценом 9,89. Од марта до јуна 2019. године, била је на истраживачкој размени на универзитету Мидлсекс (Middlesex University) у Лондону, Велика Британија. У циљу истраживања за потребе докторске дисертације, посетила је London School of Economics and Political Sciences, King's College London и Универзитет у Бирмингему.

У току студија, била је добитник више награда и признања за најбоље студенте од стране Економског факултета у Крагујевцу, стипендије „Доситеја“, Фонда за младе таленте, Министарства омладине и спорта, Фонда „Академик Драгослав Срејовић“ и Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Прошла је већи број тренинга из области менаџмента и маркетинга и завршила је Летњу школу економије на Институту економских наука у Београду. Учествовала је на такмичењима у решавању студија случаја и освојила прво место на такмичењу Ace the Case 2014, у организацији ревизорске куће KPMG у Београду.

Запослена је на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, где је 01.10.2014. године изабрана у звање сарадника у настави, а 01.10.2016. године у звање асистента, за ужу научну област Менаџмент и пословна економија, на наставном предмету Организација предузећа. У исто звање за ужу научну област Пословна економија, на наставном предмету Организација предузећа, поново је изабрана 14.12.2019. године. Од академске 2015/16. до 2018/19. године била је ангажована и за извођење вежби на наставном предмету Понашање потрошача.

Ангажована је у раду органа и тела Економског факултета у Крагујевцу. Обављала је функцију секретара Катедре за менаџмент и пословну економију. Учествоје је у интерним пројектима Економског факултета у Крагујевцу. Обављала је дужност секретара Организационог одбора научног скупа „EVM-Contemporary Issues in Economics, Business and Management“ (2016. и 2018. године) који се одржава на Економском факултету у Крагујевцу.

Основне области њеног научно-истраживачког рада и интересовања су: организациони дизајн, организационо понашање, ангажованост запослених и друштвена одговорност предузећа. Резултате истраживања из наведених област, објавила је у домаћим и страним часописима и презентовала на научним скуповима у земљи и иностранству. Говори енглески језик и служи се немачким језиком.

ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, Александра Бошковић, изјављујем да докторска дисертација под насловом:

Утицај организационог дизајна на ангажованост запослених у дигиталном окружењу

која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу представља *оригинално ауторско дело* настало као резултат *сопственог истраживачког рада*.

Овом Изјавом такође потврђујем:

- да сам *једини аутор* наведене докторске дисертације,
- да у наведеној докторској дисертацији *нисам извршио/ла повреду* ауторског нити другог права интелектуалне својине других лица,
- да умножени примерак докторске дисертације у штампаној и електронској форми у чијем се прилогу налази ова Изјава садржи докторску дисертацију истоветну одбрањеној докторској дисертацији.

У Крагујевцу, 15.03.2022 године,



потпис аутора

ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, Александра Бошковић,

дозвољавам

не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

Утицај организационог дизајна на ангажованост запослених у дигиталном окружењу

која је одбрањена на Економском факултету

Универзитета у Крагујевцу, и то у целини, као и да по један примерак тако умножене докторске дисертације учини трајно доступним јавности путем дигиталног репозиторијума Универзитета у Крагујевцу и централног репозиторијума надлежног министарства, тако да припадници јавности могу начинити трајне умножене примерке у електронској форми наведене докторске дисертације путем *преузимања*.

Овом Изјавом такође

дозвољавам

не дозвољавам¹

¹ Уколико аутор изабере да не дозволи припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци, то не искључује право припадника јавности да наведену докторску дисертацију користе у складу са одредбама Закона о ауторском и сродним правима.

припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од следећих *Creative Commons* лиценци:

- 1) Ауторство
- 2) Ауторство - делити под истим условима
- 3) Ауторство - без прерада
- 4) Ауторство - некомерцијално
- 5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
- 6) Ауторство - некомерцијално - без прерада²

У Крагујевцу _____, 15.03.2022. године,



потпис аутора

² Молимо ауторе који су изабрали да дозволе припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци да заокруже једну од понуђених лиценци. Детаљан садржај наведених лиценци доступан је на: <http://creativecommons.org.rs/>