



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Стефан Д. Сретеновић

# **ДИЗАЈН ОКРУЖЕЊА ЗА ЕФЕКТИВНУ ПРИМЕНУ РАДА НА ДАЉИНУ**

докторска дисертација

Крагујевац, 2023.



**UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC  
FACULTY OF ECONOMICS**

Stefan D. Sretenović

**ENVIRONMENT DESIGN FOR EFFECTIVE  
APPLICATION OF REMOTE WORKING**

Doctoral Dissertation

Kragujevac, 2023.

## *ИЗЈАВА ЗАХВАЛНОСТИ*

*Велику захвалност дугујем ментору, Проф. др Марку Славковићу, на пруженој мотивацији, личној и професионалној подршци током студија и израде докторске дисертације. Захваљујем се и осталим члановима комисије који су својим сугестијама и саветима допринели квалитету израде докторске дисертације.*

*Посебну захвалност дугујем својој супрузи, брату и родитељима, као и осталим члановима породице на несебичној и безусловној подршци коју ми пружају.*

## Идентификациона страница докторске дисертације

<b>Аутор</b>
Име и презиме: Стефан Д. Сретеновић
Датум и место рођења: 18.07.1990. године, Крагујевац
Садашње запослење: Менаџер категорије производа
<b>Докторска дисертација</b>
Наслов: <b>Дизајн окружења за ефективну примену рада на даљину</b>
Број страница: 238 + XII
Број слика: 40; Број табела: 26
Број библиографских података: 402
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
Научна област (УДК): Пословна економија
<b>Ментор:</b> Проф. др Марко Славковић
<b>Оцена и одбрана</b>
Датум пријаве теме: 11.02.2022.
Број одлуке и датум прихватања теме докторске дисертације: 1330/IX-4 од 31.05.2022. године
Комисија за оцену научне заснованости теме и испуњености услова кандидата: 1. Др Весна Стојановић Алексић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Пословна економија 2. Др Агнеш Славић, редовни професор Економског факултета у Суботици Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент 3. Др Милан Стаменковић, доцент Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Економске квантитативне методе
Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације:
Датум одбране дисертације:

## ДИЗАЈН ОКРУЖЕЊА ЗА ЕФЕКТИВНУ ПРИМЕНУ РАДА НА ДАЉИНУ

**Апстракт:** У савременим условима пословања, компаније су принуђене да пруже адекватне организационе одговоре на бројне изазове са којима се суочавају током обављања пословних активности, у циљу обезбеђивања раста, развоја и континуитета у пословању. Једна од кључних стратегијских одлука управљања људским ресурсима, у многим организацијама, је промена организационог дизајна, културе, као и начина организовања пословних активности. Концепт рада на даљину, од самог настанка и развоја, представља неопходан организациони одговор на многобројне кризне ситуације са којима су се организације суочавале, у циљу њиховог успешног превазилажења. Успешност и адекватност примене концепта зависи од бројних организационих фактора, којима се на адекватан начин мора управљати у организацијама и то са стратешког аспекта. Изазови са којима се компаније суочавају приликом имплементације рада на даљину захтевају јединствене организационе трансформације ради успешног управљања наведеним концептом, како би се избегли потенцијални негативни ефекти његове примене. Предмет истраживања дисертације је анализа утицаја организационог контекста на организациону трансформацију обављања пословних активности, како таква промена утиче на запослене и организације, као и утицај на ефикасност и задовољство запослених. У циљу тестирања истраживачких хипотеза употребљена је техника парцијалних најмањих квадрата-моделирање структурних једначина (PLS-SEM). Резултати истраживања су показали да рад на даљину остварује статистички значајан утицај на већину анализираних варијабли исхода рада, при чему је, у недостатку статистички значајног, директног утицаја појединих варијабли, значајан медијаторски ефекат између анализираних варијабли потврђен преко баланса пословног и приватног живота, као и преко усаглашености особе и окружења.

**Кључне речи:** рад на даљину, исходи рада, управљање људским ресурсима, организациона трансформација, дизајн посла

# ENVIRONMENT DESIGN FOR EFFECTIVE APPLICATION OF REMOTE WORKING

**Abstract:** Modern business conditions, in which companies operate, impose them to providing adequate organizational responses to the numerous challenges they face during the performance of business activities, to ensure growth, development and continuity of their business. One of the key strategic decisions to be made within human resources management, in many organizations, is the change of organizational design, culture, and the way of organizing business activities. The concept of remote work, since its inception and development, represents an indispensable organizational response to numerous crisis situations that organizations have faced, taken with the aim of successfully overcoming them. The success and adequacy of the concept application depends on numerous organizational factors, which must be adequately managed in organizations from a strategic perspective. The challenges that companies face within remote work implementation process require unique organizational transformations in order to successfully manage the above concept, in order to avoid the potential negative effects of its application. The subject of the dissertation research is the analysis of the impact of the organizational context on the organizational transformation of the business activities performance, the modality such a change affects employees and organizations, as well as the impact on the efficiency and satisfaction of employees. In order to test the research hypotheses, the technique of partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results of the research showed that remote work has a statistically significant impact on most of the analyzed work outcome variables, while, in the absence of a statistically significant, direct influence of individual variables, a significant mediating effect between the analyzed variables was confirmed through the balance of work and private life, as well as through compatibility of the person and the environment. An overall situation in which the analysis and application of the concept was done had an important role for getting different results of the concept application, also compared to the previous researches, since the research for dissertation needs was done during Covid-19 pandemic. The differences just presented point to the significant influence of the context of application and the need to adapt the concept of remote work to current business, market and economic circumstances, as well as to the characteristics of employees.

**Keywords:** remote work, work outcomes, human resource management, organizational transformation, job design

## САДРЖАЈ

УВОД .....	1
I део: РАД НА ДАЉИНУ У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА .....	7
1. Концепцијски оквир рада на даљину .....	8
1.1. Настанак и развој концепта рада на даљину .....	9
1.2. Традиционални vs рад на даљину .....	15
1.3. Предности и недостаци рада на даљину .....	19
2. Имплементација рада на даљину у кризним ситуацијама .....	26
2.1. Тренд примене рада на даљину .....	27
2.2. Организациони одговор на пандемију изазвану вирусом Covid-19 .....	32
2.3. Рад на даљину – избор или неопходност .....	37
3. Значај организационе културе за примену рада на даљину .....	40
II део: ОРГАНИЗАЦИОНИ КОНТЕКСТ РАДА НА ДАЉИНУ .....	46
1. Динамика организационог контекста .....	47
2. Однос између пословног и приватног живота .....	48
2.1. Теоријски концепт односа пословног и приватног живота .....	49
2.2. Утицај конфликта пословног и приватног живота на перформансе запослених .....	56
2.3. Изазови и решења у усклађивању односа пословног и приватног живота .....	61
3. Концепт усаглашености односа особа-окружење .....	66
3.1. Развој концепта усаглашености односа особа-окружење .....	67
3.2. Компоненте усаглашености .....	72
3.2.1. Усаглашеност особа-посао .....	73
3.2.2. Усаглашеност особа-особа .....	77
3.2.3. Усаглашеност особа-група .....	80
3.2.4. Усаглашеност особа-организација .....	85
3.3. Утицај усаглашености особе-окружења на запослене .....	90
4. Управљање организационим контекстом .....	95
III део: ИДЕНТИФИКАЦИЈА ЕФЕКТА РАДА НА ДАЉИНУ .....	97
1. Мултидимензионалност ефеката рада на даљину .....	98
2. Исходи рада на даљину .....	99
2.1. Задовољство послом од стране запослених .....	99
2.2. Стрес на послу .....	104
2.3. Намера напуштања организације од стране запослених .....	110

2.4. Радно ангажовање запослених .....	117
2.5. Продуктивност запослених .....	123
2.6. Осећај усамљености код запослених приликом обављања рада на даљину .....	130
3. Међузависност ефеката рада на даљину.....	137
3.1. Утицај рада на даљину на задовољство запослених и посвећеност послу.....	138
3.2. Индиректни утицај односа особе и окружења и односа пословног и приватног живота на концептуални оквир рада на даљину .....	144
4. Одрживост ефеката рада на даљину .....	148
IV ДЕО: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ .....	150
1. Развој истраживачког модела и хипотеза.....	151
2. Методологија истраживања .....	155
2.1. Методи прикупљања и обраде података .....	155
2.2. Процедура узорковања и опис узорка.....	162
3. Резултати истраживања .....	168
3.1. Дескриптивна и корелациона анализа.....	168
3.2. Процена валидности и поузданости модела мерења .....	171
3.3. Тестирање хипотеза .....	175
3.4. Остали резултати.....	179
4. Дискусија добијених резултата .....	188
5. Импликације истраживања .....	191
5.1. Теоријске импликације.....	191
5.2. Практичне импликације.....	193
6. Ограничења и правци за будућа истраживања .....	195
ЗАКЉУЧАК .....	198
ЛИТЕРАТУРА.....	206



## СПИСАК СЛИКА

Слика 1: Три начина организовања пословних активности .....	11
Слика 2: Четири критеријума за успешну примену рада на даљину .....	13
Слика 3: Концептуални развој рада на даљину .....	14
Слика 4: Процент радника на даљину на нивоу ЕУ током 2008.-2019. године .....	28
Слика 5: Радници на даљину и њихов радни статус током 2018. године на нивоу ЕУ .....	29
Слика 6: Процент радника на даљину према земљама ЕУ током пандемије изазване вирусом Covid-19, април 2020. године .....	30
Слика 7: Паралелни приказ радника из канцеларије и радника на даљину у периоду мај 2020. - фебруар 2021. у САД.....	31
Слика 8: Пословно/породична гранична теорија: Концептуални оквир и његове карактеристике .....	53
Слика 9: Кибернетски модел успостављања и одржавања баланса између пословног и приватног живота.....	55
Слика 10: Предности за организацију од успостављања програма баланса између пословног и приватног живота за запослене.....	63
Слика 11: Предности за запослене од успостављања баланса између пословног и приватног живота.....	64
Слика 12: Однос објективних и субјективних конструкција особе и окружења у оквиру теорије усаглашености О-О .....	68
Слика 13: Утицај повратне спреге радног искуства на субјективне и објективне компоненте усклађености О-О .....	69
Слика 14: Концептуални оквир интеракције ПСО круга.....	71
Слика 15: Утицај усаглашености особа-посао на атрактивност организације и намеру за прихватањем посла .....	73
Слика 16: Модел усаглашености особа-група .....	82
Слика 17: Процес усклађивања и адаптације.....	84
Слика 18: Модел усклађености особа-организација .....	88
Слика 19: Модел усклађености особа-организација уз модераторски ефекат варијабле морални интензитет .....	89
Слика 20: Мултидимензионални модел перципиране усклађености особа-окружење ..	93
Слика 21: Утицај радног окружења на задовољство послом .....	102
Слика 22: Системски приступ управљања стресом на послу .....	106
Слика 23: Интерни фактори који утичу на напуштање посла .....	111
Слика 24: Утицај структуралних детерминанти на задовољство послом и организациону посвећеност .....	116
Слика 25: Модел радног ангажовања запослених .....	118
Слика 26: Утицај карактеристика посла на радно ангажовање и исходе рада запослених .....	121
Слика 27: Утицај индивидуалних, социјалних и ситуационих фактора, као и веровања и ставова на продуктивност радника на даљину .....	126

Слика 28: Утицај усамљености код запослених на посвећеност послу и намеру за одлазак из организације .....	132
Слика 29: Утицај карактеристика посла на изолованост и перформансе запослених .....	136
Слика 30: Концептуални оквир задовољства запослених током примене рада на даљину .....	139
Слика 31: Однос баланса пословног и приватног живота и подршке супервизора на пословне перформансе у контексту рада на даљину .....	146
Слика 32: Утицај пословних ресурса на баланс пословног и приватног живота и задовољство послом .....	147
Слика 33: Истраживачки модел .....	154
Слика 34: Процедура узорковања .....	163
Слика 35: Животне околности радника на даљину у узорку .....	165
Слика 36: Број деце радника на даљину у узорку .....	165
Слика 37: Број запослених у организацијама у којима су запослени анкетирани радници на даљину .....	166
Слика 38: Власничка структура организације радника на даљину у узорку .....	167
Слика 39: Претежна делатност организације у којој су запослени анкетирани радници на даљину .....	167
Слика 40: Структурни модел: директан утицај .....	176

## СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1: Преглед типова рада на даљину и опис локације .....	10
Табела 2: Компаративни преглед карактеристика традиционалног рада и рада на даљину .....	17
Табела 3: Предности и недостаци рада на даљину .....	23
Табела 4: Паралелни преглед потенцијалних предности и недостатака рада на даљину .....	25
Табела 5: Различита концептуализација баланса пословног и приватног живота .....	50
Табела 6: Хронолошке промене односа пословног и приватног живота појединца кроз 7 фаза .....	51
Табела 7: Различити типови усаглашености током развоја људских ресурса унутар организације .....	91
Табела 8: Преглед релевантних радова о утицају концепта рада на даљину на исходе рада .....	152
Табела 9: Карактеристике радника на даљину у узорку .....	164
Табела 10: Дескриптивна статистика и корелациона матрица .....	170
Табела 11: Резултати конфирматорне факторске анализе и интерна поузданост модела .....	171
Табела 12: Дискриминаторна валидност модела .....	174
Табела 13: Индикатори усклађености модела .....	175
Табела 14: Резултат тестирања хипотеза: директан утицај .....	177
Табела 15: Резултати тестирања хипотеза: индиректан утицај .....	178
Табела 16: Резултати t теста радног ангажовања, рада на даљину, усамљености, усаглашености особе и окружења, баланса пословног и приватног живота, стреса на послу, намере за напуштањем организације, продуктивности и задовољства послом у односу на пол радника на даљину .....	179
Табела 17: Резултати t теста радног ангажовања, рада на даљину, усамљености, усаглашености особе и окружења, баланса пословног и приватног живота, стреса на послу, намере за напуштањем организације, продуктивности и задовољства послом у односу на животне околности радника на даљину .....	180
Табела 18: Резултати АНОВА теста радног ангажовања радника на даљину у односу на власништво организације .....	182
Табела 19: Резултати АНОВА теста рада на даљину у односу на власништво организације .....	183
Табела 20: Резултати АНОВА теста усамљености радника на даљину у односу на власништво организације .....	184
Табела 21: Резултати АНОВА теста усаглашености особе и окружења радника на даљину у односу на власништво организације .....	184
Табела 22: Резултати АНОВА теста баланса пословног и приватног живота радника на даљину у односу на власништво организације .....	185
Табела 23: Резултати АНОВА теста са аспекта стреса на послу радника на даљину у односу на власништво организације .....	185

Табела 24: Резултати АНОВА теста са аспекта намере за напуштањем посла у односу на власништво организације .....	186
Табела 25: Резултати АНОВА теста са аспекта продуктивности радника на даљину у односу на власништво организације .....	187
Табела 26: Резултати АНОВА теста са аспекта задовољства послом радника на даљину у односу на власништво организације .....	187

## УВОД

Рад на даљину се, у иницијалном облику, односио на обављање пословних активности ван канцеларија. Концепт рада на даљину се не може сматрати потпуно новом појавом, јер је велики број људи, пре индустријске револуције, радио у занатским радионицама или се бавио пољопривредом у непосредној близини својих домова. Појава индустријске револуције утицала је да велики број људи почне да ради у фабрикама и канцеларијама, најчешће у већим градовима, док је данас присутан супротан тренд и где долази до поновног преласка на рад на даљину, како у виду предузетника тако и стално запослених (Baruch, 2000).

Управљање радом на даљину представља један од кључних изазова са којима се менаџери и организације сусрећу у ери савременог пословања. Док су са једне стране послодавци под сталним притиском повећања продуктивности, од запослених се очекује да раде дуже и прилагођавају своје време потребама организације. Узимајући у обзир чињеницу да запослени имају и своје приватне обавезе, као и повећање броја самохраних родитеља или, пак запосленост оба родитеља, баланс између пословног и приватног живота често може бити нарушен. Нарушавање баланса може оставити негативне ефекте како на запослене, тако и на њихове послодавце (Breaugh & Farabee, 2012). У условима сталне борбе за тржишно учешће са конкурентима, проблемима везаним за тржиште рада, захтевима за минимизирање и контролу трошкова, смањење загађења и заштиту животне средине, компаније се све више окрећу ка флексибилном начину рада, односно флексибилном организовању пословних активности. Концепт рада на даљину односи се на обављање пословних активности ван званичних канцеларија (Hoornweg и сар., 2016). Развој и доступност савремених информационо комуникационих технологија (ИКТ), а пре свега значајан напредак у брзини интернета, допринео је развоју и имплементацији концепта рада на даљину.

Према дефиницији Међународне Организације Рада (МОП), рад на даљину се односи на феномен где се комплетан, или бар један део пословних активности, обавља ван званичних канцеларија (International Labor Organization, 2020). Рад на даљину односи се на обављање пословних активности ван канцеларија и производних локација, где запослени немају лични контакт са другим колегама, али су у могућности да комуницирају са њима путем нових технологија (Di Martino & Wirth, 1990). Постоје бројни синоними за концепт рада на даљину: рад од куће, флексибилни радни ангажмани, удаљени рад (Allen и сар., 2015). Након преласка на рад на даљину, рад постаје сложенији, заснован је на тиму, зависи од друштвених вештина и технолошких компетенција запослених, постаје стреснији, али и мобилнији (Lee, 2016).

Не постоји стандардизован приступ за успешну имплементацију концепта рада на даљину. Успешност трансформације места за рад од класичног рада из канцеларије на рад на даљину, зависи од бројних фактора, као што су: организациона култура, стил менаџмента и лидерства, врста посла коју запослени обављају, дизајна посла и актуелних правила и процедура, али и карактеристика запослених. Имајући у виду комплексност концепта рада на даљину, а у циљу његове успешне имплементације, неопходно је адекватно управљање одређеним факторима. Према Kowalski и Swanson (2005), неколико фактора је кључно за успешну имплементацију рада на даљину. Наведени фактори се односе на подршку менаџера и супервизора, формалне процедуре, тренинге, формалну и неформалну комуникацију. Са друге стране, запосленима је битно да имају подршку породице, као и успостављене јасне линије између пословног и приватног

живота (Kowalski & Swanson, 2005). Бројни аутори, као главну препреку за успешну имплементацију рада на даљину, наводе проблем менаџмента компаније и њихове навике. Правила и процедуре које су биле актуелне приликом традиционалног обављања пословних активности из канцеларије постале су неадекватне приликом имплементације концепта рада на даљину. Такође, проблем поверења између менаџера и запослених, као и отпор променама од стране менаџера, представљају једну од значајних ограничавајућих фактора за успешну примену (Lupton & Haynes, 2000).

И поред тога што су многобројне организације спровеле неопходне трансформације и извршиле успешну примену рада на даљину, још увек постоји одбојност, као и многобројни изазови приликом имплементације нових начина радног ангажмана, као што је рад на даљину. У условима све веће тржишне конкуренције и проблема привлачења и задржавања компетентних запослених, имплементација рада на даљину се не поставља као могућност, већ неопходност за многе компаније (Kowalski & Swanson, 2005). Међутим, многе компаније без претходног искуства са наведеним радним ангажманом, као и лимитираном могућношћу адекватног информисања и упоређивања са другим компанијама, одлучиле су се за ограничену примену рада на даљину, без јасно дефинисане пословне стратегије и стратешке одлуке, у којима би прелазак на рад на даљину заузео кључно место.

Приликом обављања пословних активности, компаније су принуђене да пруже организациони одговор на бројне кризне ситуације које могу настати и угрозити нормално пословање (Margherita & Heikkilä, 2021). Са настанком пандемије изазване вирусом Covid-19, земље и организације широм света биле су принуђене да пруже адекватне одговоре на насталу кризу. У наведеним околностима, пандемија је утицала на убрзање тренда за ефективну и ефикасну примену рада на даљину од стране бројних компанија, како би се обезбедили континуитет у пословању и заштита запослених (Phillips, 2020; Howe и сар., 2020; Faulds & Raju, 2021). У представљеним околностима, рад на даљину је био потпуно ново искуство за бројне организације, док је успешна имплементација наведеног концепта захтевала измене и прилагођавања у виду начина пословања и обављања пословних активности, правила и процедура, организационе културе, начина комуникације и стила лидерства. Како би на адекватан начин управљали запосленима који раде на даљину, менаџери треба да развију следеће концепте: поверење, поштовање, адекватан ниво комуникације са запосленима, поштовање истих вредности и организационе културе. Ефективна комуникација се наводи као један од кључних предуслова за успешну имплементацију рада на даљину (Phillips, 2020). Према Elshaiekh и сар. (2018), неопходно је адекватно организационо управљање са три кључна концепта у циљу успешне имплементације рада на даљину: запосленима, процесима у организацији и технологијама. Кључна питања везана за запослене тичу се начина на који ће активности у компанији бити организоване, приступа пословним активностима од стране запослених, затим начина организовања рада, као и тимског рада запослених. Када је реч о процесима, најбитнија питања се тичу организационе културе, праћења и евалуације радног ангажмана, организационих правила и процедура. Нове комуникационе технологије односе се на доступност и брзину интернета, начине комуникације запослених, обезбеђеност адекватне информационе опреме (хардвера) и програма (софтвера) од стране послодавца (Elshaiekh и сар., 2018).

И поред тога што су бројне пандемије и непогоде које су се раније догађале, као што је пандемија изазвана вирусом Covid-19, оставиле разорне последице и направиле значајне проблеме посматрано са различитих аспеката, као што су здравствени, друштвени и економски, значајно су утицале и на поспешивање иновативности, које су касније донеле бенефите за целокупно човечанство. Као што су последице ратова

утицале на проналазак пеницилина, ГПС технологија, креирање дрoнова, тако ће и криза изазвана вирусом Covid-19, несумљиво оставити последице и узроковати значајне промене (Ding & Li, 2020). Са краткорочног економског аспекта, компаније се суочавају са проблемима у новчаном току, ланцима снабдевања, мањом доступношћу радне снаге услед здравствених проблема запослених, док са дугорочног аспекта, криза свакако може утицати на поспешивање иновативности предузећа, потенцијално створити прилике за освајање нових производа и тржишта, као и могућност за спровођење организационе трансформације, што за последицу може имати повећање обима посла, али и стварање компаративне предности у односу на конкуренте.

Флексибилност коју нуди концепт рада на даљину, односи се на могућност избора од стране запослених са које локације, а често и када ће обављати пословне активности. Рад на даљину се може обављати са било које локације ван званичних канцеларија, при чему се не мора обављати само од куће. Запосленима је дата могућност избора локације рада, које се може мењати према сопственим преференцијама и њиховим жељама. Претходно спроведена истраживања су показала да су огласи за посао који нуде могућност рада на даљину атрактивнији од оних без те могућности. Наведена карактеристика представља значајну предност приликом процеса регрутовања и запошљавања, при чему је значајно напоменути да рад на даљину нуди бројне бенефите и стално запосленима у организацији (Stich, 2020). Управо се наведена флексибилност често наводи као једна од најзначајнијих предности рада на даљину. У иницијалној фази, рад на даљину се искључиво односио на рад од куће, док је каснија трансформација рада од куће на рад са било које локације утицала на повећање продуктивности од чак 4,5% код запослених (Choudhury и сар., 2021). Међутим, поред бројних позитивних ефеката који се везују за концепт рада на даљину, као што су заштита запослених, очување радних места, обезбеђивање континуитета у пословању, повећање продуктивности, смањење трошкова, рад на даљину има и одређене негативне ефекте као што су повећање нивоа стреса, допринос одласку запослених из компаније, рушење баријера између пословног и приватног живота, усамљеност, проблем преноса знања код запослених и многи други (Slavkovic, Sretenovic & Tosic, 2021). Са организационог аспекта, могу се дефинисати три типа флексибилности: уговорна, временска и локацијска флексибилност. Уговорна флексибилност односи се на запослене који су под привременим уговором, као и на екстерно запослене и консултанте. Временска флексибилност односи се на могућност да запослени раде у времену које највише одговара послодавцима или запосленима. Наведена могућност рада може бити формализована (привремени послови, сезонски рад), али и неформална што подразумева да запослени имају делегиране циљеве које треба испунити у одређеном временском периоду, при чему је њихов слободан избор када и колико ће времена уложити у обављање тих пословних активности. Локацијска флексибилност односи се на могућност избора запослених са које локације ће обављати пословне активности. Наведена флексибилност оставља запосленима могућност избора локације која им највише одговара, као што је рад од куће, рад из просторија клијената, рад из канцеларија сателита или са било које друге локације која није званична локација послодавца, већ по избору запослених може постати њихово радно окружење (Gibson, 2003).

Постоје опречни закључци о утицају рада на даљину на однос између пословног и приватног живота. Док одређена истраживања показују да рад на даљину утиче на повећање нивоа стреса код запослених услед конфликта, јер долази до преклапања између пословних и приватних обавеза у кућним условима рада (Moore, J. 2006), друга истраживања показују да адекватно управљање концептом рада на даљину, услед повећања аутономије запослених, има позитиван утицај на смањење стреса и значајно

доприноси успостављању равнотеже између пословног и приватног живота запослених (Allen и сар., 2015).

Опречни закључци постоје и о утицају рада на даљину на ефикасност запослених. И док истраживање спроведено од стране Bloom и сар. (2015) долази до закључка о позитивном утицају рада на даљину на ефикасност запослених (Bloom и сар., 2015), у истраживањима спроведеним у јавном сектору у Уједињеном Краљевству, Battiston и сар. (2017) долазе до закључка да је ефикасност управо већа приликом регуларног рада из канцеларије него код рада на даљину, посебно када су у питању комплексни пословни задаци које је потребно обавити (Battiston и сар., 2017). Такође, одређена истраживања спроведена и пре избијања пандемије изазване вирусом Covid-19, дају опречне закључке о утицају рада на даљину на ниво стреса код запослених. Док једне студије долазе до закључка да повећање аутономије коју пружа рад на даљину доводи до смањења нивоа стреса, друге студије показују да негативан утицај који рад на даљину има на баланс између пословног и приватног живота, за последицу доводи управо до повећаног нивоа стреса код запослених (Sandoval-Reyes и сар. 2021; Russell, H. 2009; Sullivan, C. 2012). Према истраживању спроведеном од стране Anderson и Kelliher (2020), 59% испитаника изјаснило се да рад на даљину позитивно утиче на смањење нивоа стреса. Међутим, у наведеном истраживању, 9% испитаника је изјавило да рад на даљину управо има негативан утицај на ниво стреса, док је 32% изјавило да рад на даљину нема никакав утицај на ниво стреса (Anderson, N. & Kelliher, C., 2020).

Представљени резултати истраживања и опречни закључци њихових аутора говоре у прилог раније изнетим чињеницама да успешна имплементација концепта рада на даљину зависи од бројних фактора, при чему организациони контекст свакако има један од најзначајнијих утицаја. Концепт рада на даљину захтева свеобухватну организациону трансформацију и пролагођавање организационог контекста јер, у супротном, потенцијални бенефити које наведени концепт доноси, могу постати значајни отежавајући фактори и проузроковати негативне ефекте како на запослене, тако и на њихове организације.

Према досадашњим истраживањима, а као што је представљено у уводном делу, постоје опречна мишљења о начину организовања и ефектима имплементације рада на даљину у организацијама. Имајући у виду ограничена истраживања и наведене супротне закључке, као и актуелне измене настале услед пандемије изазване вирусом Covid-19, **предмет истраживања** докторске дисертације обухвата организациони контекст рада на даљину, односно његову улогу у трансформацији обављања пословних активности у организацијама, као и његов утицај на ефикасност и задовољство запослених. Предметом истраживања биће обухваћени улога и значај радног окружења у трансформацији обављања пословних активности, односно прелазак са традиционалног начина рада из канцеларије на рад на даљину. Контекст окружења биће посматран кроз успешност имплементације и управљања рада на даљину, као и на пратеће ефекте на запослене у компанијама.

**Основни циљ** докторске дисертације јесте да се кроз процес истраживања утврде објективна и потпуно научна и практично релевантна знања о томе какав утицај окружење остварује на рад на даљину, као и како таква промена утиче на запослене у организацијама. Уважавајући основни циљ, могу се одредити и одговарајући изведени циљеви. Први изведени циљ односи се на утврђивање утицаја рада на даљину на исходе рада. Други изведени циљ односи се на утврђивање медијаторског/модераторског односа пословног и приватног живота на исходе рада приликом рада на даљину, док се трећи изведени циљ тиче медијаторског/модераторског утицаја односа особе и окружења на исходе рада приликом рада на даљину.



Имајући у виду дефинисани предмет и циљеве истраживања, могуће је одредити следеће истраживачке хипотезе:

X1: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на исходе рада.

X2: Однос пословног и приватног живота има медијаторски/модераторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину.

X3: Однос особе и окружења има медијаторски/модераторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину.

Поред увода и закључка, докторска дисертација се састоји из четири дела у којима се примену одговарајућих методолошких поступака проучава дефинисани предмет истраживања.

У првом делу докторске дисертације, под називом **„Рад на даљину у савременим условима пословања”** најпре је извршено теоријско објашњење концепта рада на даљину. Након објашњења концепта и историјског развоја, указује се на најзначајније разлике између традиционалног рада из канцеларије и рада на даљину. Након тога, представљене су кључне предности и недостаци, као и фактори који утичу на успешност имплементације наведеног концепта. У овом делу рада, представљено је на који начин наведени концепт утиче како на запослене, тако и на организације које га примењују. Представљена је имплементација рада на даљину у кризним ситуацијама, са освртом на неопходност његове примене као одговор компанија на кризу изазвану вирусом Covid-19, а затим је представљен однос организационе културе и рада на даљину, као једне од кључних детерминанти за успешну имплементацију наведеног концепта.

Суштина првог дела дисертације односи се на стратешку анализу рада на даљину имајући у виду чињеницу неопходност његове примене у савременим условима пословања. Такође, на основу досадашњих истраживања, представљени су неки од најзначајнијих изазова са посебним нагласком на кључне факторе за успешну имплементацију концепта рада на даљину, као и импликацијама које наведени концепт има на запослене и компаније. Представљеном компарацијом између традиционалних начина обављања пословних активности из канцеларије и рада на даљину, изводи се закључак о неопходности обављања организационих трансформација са циљем успешне имплементације концепта.

У другом делу докторске дисертације, под називом **„Организациони контекст рада на даљину“** прво је представљен теоријски концепт односа пословног и приватног живота. Приказано је на који начин нарушен однос између пословног и приватног живота утиче на перформансе запослених, као и који су кључни изазови са којима се запослени суочавају приликом успостављања равнотеже између пословног и приватног живота, али су и дате смернице за проналажење решења и усклађивање наведеног односа. У овом делу, значајан акценат ће бити на односу особа-окружење. Имајући у виду улогу и значај који наведени концепти имају, као битне компоненте организационог контекста, предмет анализе у овом делу рада је утицај представљених концепата на запослене са аспекта њихове ефикасности и продуктивности.

У трећем делу докторске дисертације, под називом **„Идентификација ефеката рада на даљину“** указује се на перформансе, ефикасност и задовољство запослених. Имајућу у виду да у савременим условима пословања, један од кључних фактора успеха компанија чине управо запослени, у наставку су представљени неки од најзначајнијих ефеката рада на даљину на задовољство и ефикасност запослених, као што су задовољство послом, стрес на послу, намера за одлазак из компаније, радно ангажовање, продуктивност и усамљеност. На основу прегледа раније спроведених истраживања,

представљени су начини за мерење наведених ефеката, који су постали саставни део упитника за потребе емпиријског истраживања. Досадашња истраживања истичу значај задовољства запослених на њихову ефикасност и продуктивност, што указује на неопходност истраживања ефеката рада на даљину, уз припадајући организациони контекст, на запослене.

У четвртом делу докторске дисертације приказани су резултати оригиналног емпијског истраживања у оквиру ког се најпре објашњава примењена методологија истраживања и описује изабрани узорак, даје преглед упитника и начин прикупљања података. Резултати добијени статистичком обрадом података су тумачени и презентовани одговарајућим графичким и табеларним приказима, након чега следи анализирање добијених резултата на основу чега се прихватају или одбацују постављене истраживачке хипотезе. У наставку су приказани и остали резултати истраживања. На крају рада следи закључак, научни и практични допринос, као и ограничења и смернице будућих истраживања.

**I део: РАД НА ДАЉИНУ У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА  
ПОСЛОВАЊА**

## 1. Концепцијски оквир рада на даљину

Према извештају специјализоване Агенције при Уједињеним Нацијама за информационе и комуникационе технологије, *The International Telecommunication Union*, постојало је око 4,9 милијарди активних интернет корисника на глобалном нивоу током 2021. године (International Telecommunication Union, 2021), што представља један од кључних предуслова све већем броју запослених, којима доступност и брзина интернета омогућава да обављају пословне активности ван званичних канцеларија. Свакако доступност и брзина интернета не представљају једини услов за имплементацију рада на даљину, већ успешност имплементације зависи и од адекватности управљања многим другим факторима. И док се традиционалне канцеларије састоје од додељених персонализованих столова или простора за рад, сала за састанке и простора за тренинг и обуку, појавом савремених канцеларија долази до имплементације заједничких столова за рад које деле више запослених, а канцеларије постају отворени простори, при чему се уводе простори за дружење и неформалне састанке, као и сале за заједнички рад (Morgan, 2014). Након имплементације савремених канцеларије, долази и до све веће примене рада на даљину од стране компанија, које омогућава запосленима да раде са различитих локација, користећи савремене ИКТ за потребе обављања пословних активности, али и комуникацију и свакодневну интеракцију са својим колегама и другим интересним групама (Duffy, 2017).

Имплементација концепта рада на даљину доноси бројне изазове, како за организације, тако и за запослене који га примењују. Савремени модели рада и обављања пословних активности, који су предмет истраживања организација, менаџера и научне заједнице, посебан акценат стављају на комплексност и изазове нетрадиционалног начина рада из канцеларије, са посебним фокусом на мотивационе факторе, карактеристике и навике радника на даљину, затим резултате рада, као и кључне изазове организације, запослених и друштва које примењују наведени концепт рада (Errichiello & Pianese, 2016). Као посебан изазов приликом имплементације концепта рада на даљину, јавља се проблем организационе контроле. Непостојање физичког присуства запослених у канцеларијама и неопходност имплементације нових видова контроле од стране менаџера, често се наводе као главне бриге приликом имплементације рада на даљину. Проблеми комуникације, непостојање физичког присуства на састанцима у истим просторијама, координирање особа и активности са различитих локација, указују на неопходност трансформације традиционалних начина управљања запосленима и промену начина вредновања њихових резултата, где је фокус умерен са физичког присуства на евалуацију обављених активности (Kurland & Bailey, 1999). У наведеним околностима, успешност управљања запосленима који су географски удаљени, подстицање отворене комуникације, мотивација запослених и трансфер знања представљају неке од кључних фактора успеха за успешну имплементацију концепта рада на даљину (Lautsch & Kossek, 2011).

Међутим, поред менаџерског и организационог аспекта, концепцијски оквир рада на даљину доноси значајне изазове и са аспекта запослених. Флексибилност и мобилност се често наводе као значајне предности рада на даљину, али такође могу бити и значајни изазови како за организације, тако и за запослене (Ludivine, 2017). Организације и послодавци морају управљати бројем и начином рада запослених, временским оквиром њиховог рада, али и локацијом са које обављају активности (Kalleberg, 2001), док за запослене наведена флексибилност представља слободу избора локације са које ће радити, али и неопходност обезбеђивања адекватног радног простора, као и координацију радних активности са својим укућанима, затим колегама, менаџерима и другим интересним групама. И поред тога што се и приликом традиционалног рада из

канцеларије може јавити проблем баланса између пословног и приватног живота запослених, са имплементацијом концепта рада на даљину, наведени изазов постаје још више изражен код запослених.

### 1.1. Настанак и развој концепта рада на даљину

И док се иницијално још током 50-их година XX века у литератури везаној за технолошки развој сугерише могућност коришћења телекомуникационих технологија у циљу обављања пословних активности ван званичних канцеларија (Baruch & Smith, 2002), хронолошки посматрано, интересовање истраживача за утицај рада са удаљених локација, односно ван званичних канцеларија, на ефикасност и перформансе запослених, значајније се јавља у раним 70-им годинама XX века. Сам термин „рад са удаљене локације“ – *telecommuting*, је иницијално установљен од стране Jack Nilles током 1975. године, када је као инжењер радио на даљину на системима комуникације у Националној ваздухопловној и свемирској агенцији Сједињених Америчких Држава (САД). Сам Nilles (1994), касније дефинише рад на даљину као рад ван званичних канцеларија уз коришћење телекомуникационих и компјутерских технологија.

Након иницијалне имплементације, значајан развој концепта рада на даљину настаје као одговор компанија на нафтну кризу у САД-у током 70-их година XX века, када је установљено да би 1 од 7 запослених у градским срединама пристао да ради од куће, што би утицало и на смањење потребе САД-а за увозом нафте и нафтних деривата (Tavares, 2016). Тада је уочено да рад на даљину може донети бројне бенефите, како за запослене тако и за послодавце (Elshaiekh и сар., 2018). Међутим, након појаве, рад на даљину није био у великој мери прихваћен и имплементиран, као што се иницијално очекивало. Углавном се примењивао на високо плаћене запослене и „беле крагне“, најчешће менаџере (Wang и сар., 2020). Током 80-их година XX века, многе компаније су имплементирале рад на даљину као стратегију смањења трошкова везаних за закуп и одржавање пословног простора, да би касније користиле наведени концепт у циљу привлачења и задржавања потребне радне снаге (Kurland & Bailey, 1999). Према категоризацији Међународне организације рада (МОР), постоје две категорије рада на даљину. Прва категорија односи се на рад на даљину који се примењује на запослене који пуно радно време обављају пословне активности ван званичних канцеларија, док се други вид односи на рад са делимичним радом на даљину а делимичним у канцеларијама послодавца. Приликом парцијалног рада на даљину, запослени најчешће неколико дана током радне недеље раде на даљину, а неколико из канцеларије. Рад на даљину са пуним радним временом подразумева обављање највећег дела пословних активности ван званичних канцеларија, током целе радне недеље, уз минималну физичку интеракцију и где је лични контакт са менаџерима и другим запосленима сведен на минимум. Рад са парцијалним радним временом на даљину се свакодневно повећава, доприноси искоришћавању позитивних ефеката, али и позитивном успостављању баланса између пословног и приватног живота запослених, што се често наводи као једна од најзначајнијих предности имплементације наведеног концепта (International Labor Organization, 2020).

Као што је наведено, након иницијалног позитивног тренда, имплементација рада на даљину није се одвијала у обиму који је био очекиван. Као што је случај и са великим бројем промена и трансформација традиционалног начина рада и прелазак организација на рад на даљину наилазила је на одређене проблеме и отпоре. Као потпуно нов концепт радног ангажмана, а без претходног искуства са наведеном концептом, бројне организације и њихови запослени наилазили су на проблеме који су утицали на отежану

имплементацију, или чак одлагање примене концепта. Један од првих проблема односио се на само дефинисање концепта, али и проблем мерења учинка запослених, јер се традиционалан начин, који се односио на време проведено на радном месту, показао како потпуно неприменљив у новом концепту рада. Непостојање јасног дефинисања и прецизне категоризације запослених који се сматрају радницима на даљину, доводи до проблема прављења компаративних анализа и поређења између различитих категорија запослених, односно запослених који раде на даљину и запослених који навећи део времена раде из канцеларија послодавца.

Постоје значајне разлике између различитих типова рада на даљину и послова који се обављају са удаљених локација. У зависности од локације и послова који се обављају, постоје три различите категорије рада на даљину: рад од куће, мобилни рад и рад из канцеларија сателита (Perez и сар., 2002). Рад од куће односи се на запослене који у највећој мери раде од куће, односно са неке удаљене локације ван званичних канцеларија. Значајно је напоменути да се не подразумевају све категорије запослених који раде на даљину, радницима од куће. На пример, особе које су samozапослене, или запослени који немају своју матичну канцеларију, па раде од куће, не сматрају се радницима од куће. Запослени коју уз употребу савремених ИКТ комуницирају са својом централом и колегама, и то најчешће путем савремених канала комуникације, затим телефона или електронске поште, називају се радницима од куће. Мобилни радници користе савремене канале комуникације са менаџерима, колегама, купцима и клијентима приликом рада од куће, као и док су на путу или у неком превозном средству. Менаџери банака, продајни или инвестициони менаџери су најчешћи примери мобилних радника. У случају сателитских канцеларија, запослени имају могућност рада како од куће, тако и из регуларних канцеларија. Канцеларије су опремљене од стране компаније, где постоји неопходна административна подршка, као и сви остали услови за рад. За разлику од сателитских радника, мобилни радници су углавном на путу (Perez и сар., 2002). Поред наведене категоризације и МОР дефинише различите типове рада на даљину. Као што је приказано у табели 1, МОР дефинише три модалитета рада на даљину.

**Табела 1: Преглед типова рада на даљину и опис локације**

Типови рада на даљину	Опис локације
Регуларан рад на даљину од куће	Односи се на рад од куће бар неколико пута месечно, али и повремени рад на даљину са неких других локација нешто мањи број пута месечно
Високо мобилан рад на даљину	Односи се на рад на даљину од неколико пута недељно са бар две локације, при чему су наведене локације другачије од регуларних канцеларија послодавца
Повремени рад на даљину	Подразумева нешто мање фреквантан рад на даљину него регуларан рад од куће и са мање локација него високо мобилан рад на даљину

*Извор:* Аутор према Eurofound and the International Labour Organization. (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work; Publications Office of the European Union: Luxembourg; ILO: Geneva, Switzerland.

Према наведеној категоризацији, први тип је регуларан рад на даљину од куће уз фреквенцију рада неколико пута месечно, затим следи високо мобилан рад на даљину уз фреквенцију рада бар неколико пута недељно и са минимум две удаљене локације и повремени рад на даљину односи се на рад са нешто мањом фреквенцијом него рад на даљину од куће и са мање локација него високо мобилан рад. Сваки од наведених категорија рада на даљину базира се на високом коришћењу ИКТ, што се сматра неопходним условом за његову успешну примену (Eurofound and the International Labour Organization, 2017).

Термин „дистрибуиран посао“ дефинисан је од стране аутора Belanger и Collins (1998), који су се у својим истраживањима бавили флексибилним начинима обављања пословних активности и проблемима који такав концепт рада носи. Концепт дистрибуираног посла подразумева могућност запослених да изврше поделу посла који је потребно обавити ван матичне локације, односно канцеларије. Према наведеним ауторима, рад на даљину представља најрепрезентативнији пример дистрибуираног посла (Belanger и Collins, 1998; Maghlaperidze и сар., 2021). Са акцентом који је наглашен на повећање аутономије запослених, као и промену начина њиховог организационог живота, рад на даљину заузима централну позицију у остварењу наведених циљева (Kurland & Egan, 1999). Према Olson (1982), постоје три најчешће локације са којих се обављају пословне активности везане за рад на даљину: сателитска места за рад, заједничка места за рад и рад на даљину од куће. У случају сателитских места за рад, запослени обављају пословне активности ван канцеларија, али и ван куће, на локацијама које су најпогодније за рад запосленима и/или њиховим клијентима. Заједничка места за рад су готово идентична сателитским, уз значајну разлику да у сателитским местима за рад пословну активност обавља само један запослен, док заједничка места за рад најчешће служе као место рада за више од једног запосленог. Рад од куће, према наведеном аутору, односи се на обављање пословних активности од стране запослених од куће, на регуларној основи (Olson 1982).

**Слика 1: Три начина организовања пословних активности**



*Извор:* Прилагођено према Kylili, A., et al. (2020). The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*, стр. 2.

Према Kylili и сар. (2020), постоје три начина организовања рада: рад из канцеларије, заједнички рад са другим запосленима који су или samozапослени или раде у другим компанијама, и рад на даљину.

Рад из канцеларије односи се на рад из званичних канцеларија, где запослени ради заједно са другим колегама који су део исте организације. Заједнички рад односи се на начин обављања пословних активности где запослени ради у просторији и/или другом радном окружењу које не представља званичну канцеларију, и то са другим особама које су или samozапослене или раде у другим организацијама. Трећи начин организовања пословних активности, односи се на рад на даљину где запослени не путује до званичних канцеларија већ обавља пословне активности са удаљених локација.

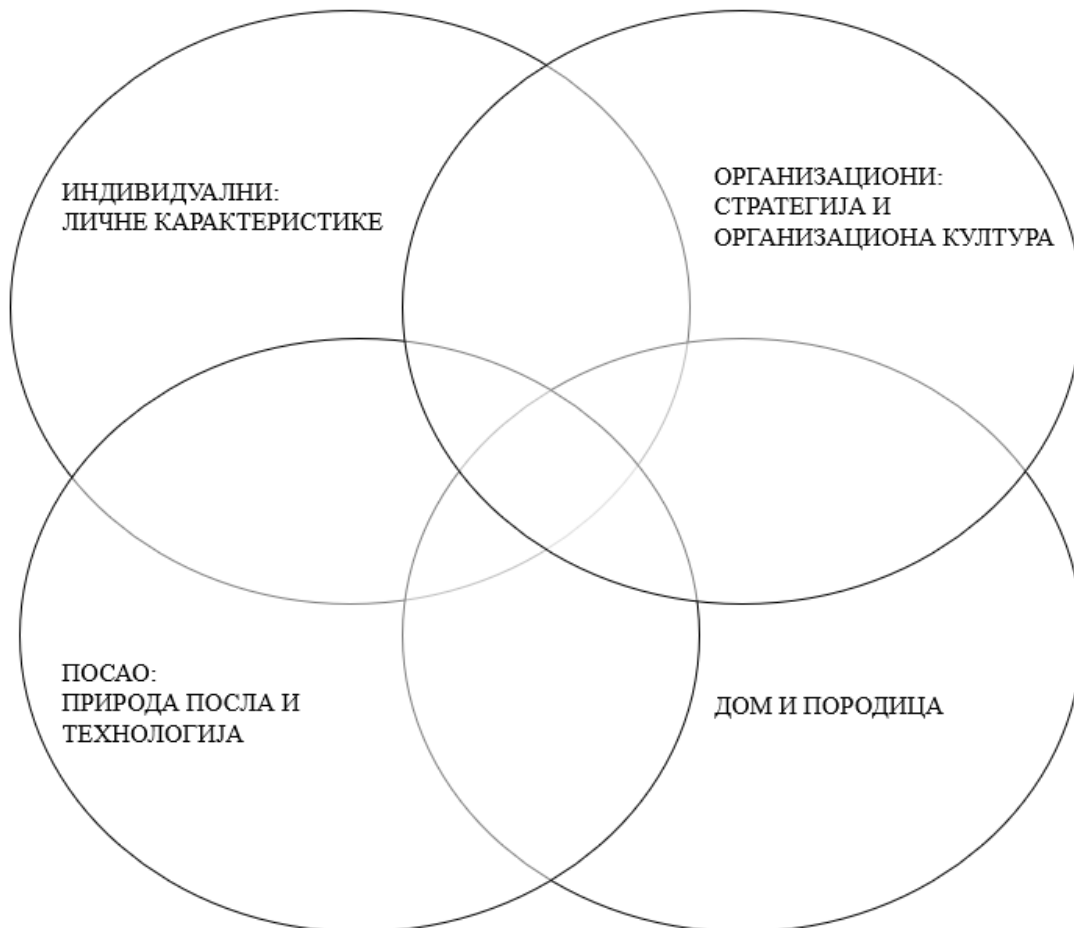
Удаљеност запослених, као једна од основних карактеристика концепта рада на даљину доноси бројне изазове којима је потребно на адекватан начин управљати. Olson и Olson (2014) идентификују четири главна проблема као последицу удаљености запослених приликом рада на даљину: проблем необраћања пажње на запослене када су ван видокруга, проблем поверења, проблем организационе културе и проблем временских зона. Препоруке за управљање наведеним изазовима су пружање подршке запосленима од стране менаџера и организације, поспешивање отворене комуникације, адекватна координација пословних активности, обезбеђивање неопходне информационе инфраструктуре, као и платформе за размену и чување података (Olson & Olson, 2014). Значајно је напоменути да наведени аутори не наводе неопходност сарадње (Deshpande и сар., 2016) како између менаџера и запослених, тако и између самих запослених, као један од неопходних предуслова за успешно разумевање и превазилажење проблема удаљености између запослених. Путем електронских видова комуникације доста је теже вршити поделе емоција, запажања и искустава, него што је случај код личног контакта када се ради из регуларних канцеларија.

Четири критична фактора везана за успех имплементације концепта рада на даљину, а који захтевају посебну пажњу менаџмента, су успостављање исправног баланса између пословног и приватног живота, превазилажење проблема изолације запослених, проналажење начина како би се компензовао недостатак непосредне комуникације карактеристичан за традиционалан рад из канцеларије и компензовање мање видљивости запослених услед њихове физичке удаљености. Изазови који се јављају приликом успостављања баланса између пословног и приватног живота представљају значајну препреку како за запослене, тако и за послодавце. У прилог томе најбоље говоре опречни закључци спроведених истраживања о утицају рада на даљину на баланс између пословног и приватног живота. Адекватним начином управљања, менаџери треба да пронађу начин како да помогну запосленима у смањењу осећаја изолованости приликом примене концепта рада на даљину. Неке од стратегија менаџмента могу бити учестале неформалне комуникације са запосленима, промовисање неформалних дружења између запослених који раде у истом тиму, пружање подстицаја и менторства запосленима. Менаџерима се препоручује периодично организовање састанака са запосленима на којима ће бити физички присутни, како би превазишли проблем непостојања личне комуникације. Такође, путем коришћења савремених технологија, менаџери могу организовати периодичне видео позиве са запосленима на којима могу комуницирати о темама које нису стриктно везане за посао. У циљу превазилажења смањене видљивости запослених, менаџери треба да истичу индивидуалне и тимске успехе запослених, треба да буду доступни запосленима у циљу пружања различитих видова подршке, организовати развојне тренинге и поспешивати комуникацију везану за дељење најбоље праксе међу запосленима (Mulki и сар., 2009).



Према Varuch и Nicholson (1997), четири критеријума треба да буду испуњена како би имплементација рада на даљину била могућа, али и ефикасна. Према наведеним ауторима, само у случају када су сва четири критеријума испуњена, тада је рад на даљину ефективан.

**Слика 2: Четири критеријума за успешну примену рада на даљину**



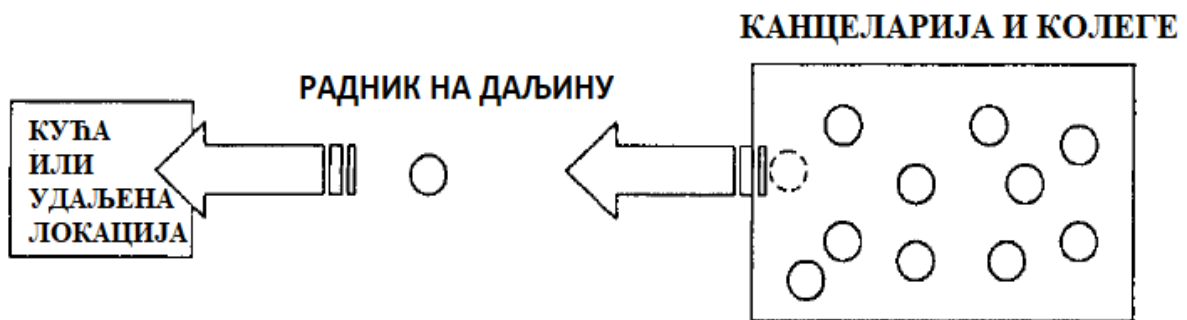
*Извор:* Прилагођено према Varuch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements of Effective Home Working, *Journal of General Management*, 23 (2), стр. 27

На основу спроведеног истраживања и дефинисаних критеријума, наведени аутори идентификују четири кључна проблема који имају значајну улогу у успешности имплементације рада на даљину: однос породице/дома и посла, индивидуалне карактеристике, природа посла и организациони фактори. Прва група односи се на услове породичног живота и простора за рад. У свом истраживању, аутори наводе присуство и број деце, однос и рушење баријера између пословног и приватног живота, затим недостатак простора за рад у оквиру дома, као неке од кључних изазова са којима се запослени суочавају приликом рада на даљину. Адекватан породичан живот, као и неопходан слободан простор за обављање пословних активности, треба да буду испуњени како би се избегао конфликт и ометање од стране укућана током обављања пословних активности од стране запослених. Када је реч о индивидуалним карактеристикама, постоје значајне разлике у способности појединаца у прилагођавању начину рада на даљину. Особе које имају висок степен потребе за сигурношћу и

извесношћу могу се осећати дезорјентисано у условима високе флексибилности и аутономије коју пружа рад на даљину. Такође, екстревртим особама може недостајати интеракција са другим колегама, док појединци могу осетити анксиозност услед недостатка повратне информације, уколико су навикли да је добијају од својих надређених за обављени рад. Самомотивација, способност самосталног обављања посла, упорност и организационе вештине, аутори дефинишу као значајне индивидуалне вештине за успешно обављање рада на даљину. Трећа група односи се на природу посла који се обавља. Послови са изразито ниском, и супротно са врло високом аутономијом, дефинишу се као погодни за рад на даљину. Карактеристика послова са ниским степеном аутономије је могућност контроле на даљину на лак и једноставан начин и у питању су технолошко једноставни послови. Акцент приликом контроле наведених послова је на оствареним резултатима рада, а не на броју радних сати који су запослени уложили у циљу реализације пословних активности. Послови са високим степеном аутономије се углавном односе на комплексне активности где је присутан висок ниво дискреционог права појединаца и где постоји врло висок ниво поверења између менаџера и запослених, при чему је акценат на индивидуалној мотивацији и самоорганизованости појединца који раде на даљину. Четврта група односи се на организационе факторе и дефинишу се као најзначајније варијабле за успешну имплементацију рада на даљину. Комуникација са колегама, организациона култура, начин функционисања организације и стил лидерства су битне детерминанте за успешну имплементацију концепта рада на даљину (Baruch & Nicholson, 1997; Elshaiekh и сар., 2018; Dingel & Neiman, 2020).

Разлоге за развој концепта рада на даљину треба тражити како на страни послодавца, тако и на страни запослених. И док послодавци теже за смањењем броја запослених који ће радити у канцеларијама, на супротној страни, запослени показују значајне тенденције ка алтернативним видовима радног ангажмана, на пример, раду на даљину.

Слика 3: Концептуални развој рада на даљину



Извор: Прилагођено према Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 23., стр. 387

Као фактори на страни запослених који утичу на имплементацију рада на даљину, са алтернативних локација ван званичних канцеларија су брига о породици, избегавање саобраћајних гужви и елиминисање путовања до посла, док се као фактори на страни послодавца, који поспешују увођење рада на даљину за запослене, наводи смањење трошкова рада, смањење трошкова закупа пословних простора и одржавање истих (Bailey & Kurland, 2002). Са аспекта категоризације, рад на даљину може бити формалан

и неформалан. Формалан рад на даљину најчешће је дефинисан у компанијским правилима и процедурама, и најчешће је праћен писаним захтевом запосленог да му се омогући рад са удаљене локације. Захтев запосленог се најчешће разматра од стране менаџера и одељења за људске ресурсе у организацији. Неформалан радни ангажман са удаљене локације, не подразумева подношење формалног захтева и добијање одобрења, већ је најчешће резултат договора између запосленог и директно надређеног менаџера. Неформални захтеви за рад на даљину често се односе на договор око прековременог радног ангажмана запослених и не подразумевају формалне промене у уговору о раду између организације и запосленог (Menezes & Kelliher, 2016).

## 1.2. Традиционални vs. рад на даљину

Традиционалан рад обавља се из званичних канцеларија послодавца, у коме запослени проводе највећи део радног времена и подразумева физичко присуство запослених. Канцеларије се најчешће налазе у оквиру управних зграда или других објеката које послодавци поседују, а у којима запослени обављају своје пословне активности. У зависности од природе посла и начина организовања пословних процеса, компаније могу поседовати канцеларије на различитим локацијама. Поред канцеларија, пословни простор послодавца често подразумева и сале за састанке, интеракцију и дружење запослених, а по потреби, и друге просторије које су потребне запосленима. Као једна од најзначајнијих предности традиционалног рада из канцеларија, наводи се радна атмосфера и могућност интеракције са другим колегама, што позитивно утиче на размену знања и искуства запослених. Радни простори послодавца најчешће обезбеђују све неопходне услове за рад запослених, од намештаја до информационих технологија и компјутера. Такође, пружају и потребну информатичку подршку запосленима.

За разлику од традиционалног рада, концепт рада на даљину омогућава запосленима да у сваком тренутку обављају пословне активности ван званичних канцеларија (Morganson и сар., 2010). Са могућношћу да раде удаљени од својих колега, рад на даљину пружа погодност запосленима да обављају делегиране задатке ван радног окружења уз дискреционо право избора локације, времена и приоритетних задатака које ће обављати, ван директног надзора менаџера. И док се приликом традиционалног начина рада ефикасност најчешће мери директним надзором менаџера или временом проведеним на послу, приликом рада на даљину акценат је на оствареним резултатима у задатом временском интервалу (Raiborn & Butler, 2009). У иницијалној фази развоја концепта, рад на даљину је представљао изузетак који је био омогућен одређеним појединцима унутар организације, поготово родитељима како би ускладили обавезе везане за децу са пословним активностима које су морале бити обављене. Данас, рад на даљину пружа значајне могућности и доприноси организацијама које га примењују у остваривању својих стратегијских циљева, као што су смањење трошкова, повећање ефикасности, мотивација и задовољство запослених, као и смањење стреса и преоптерећења код запослених (Clark, 2001).

Према Feldman и Gainey (1997), рад на даљину утиче на смањење међузависности, али доводи и до проблема са мотивацијом код запослених, при чему социјалну изолацију наводе као један од главних недостатака концепта, а која може довести до губљења осећаја припадности код запослених. За разлику од рада на даљину, током традиционалног рада из канцеларије, запослени не само да осећају блискост током рада и састанака са другима, већ и дружење током пауза за чај и кафу утиче на њихову међусобну интеракцију. Током времена које проводе заједно, најчешће долази до поделе професионалних, али и личних аспеката живота запослених. Неформална комуникација

између запослених доводи до зближавања запослених по питању заједничких сфера интересовања и претходних искустава (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Након имплементације рада на даљину и одсуства запослених из канцеларија, посебан акценат треба ставити на интеракцију запослених како би на адекватан начин координирали задатке и пословне активности које је потребно обавити. Потребно је вршити координацију запослених на структуриран и плански начин, како би се компензовало непостојање случајних сусрета и све мања неформална комуникација код запослених. Интеракција код радника на даљину постаје све мање неформална, више је окренута ка задацима, а приоритети од стране запослених су постављени у циљу успешне реализације постављених циљева (Bailey & Kurland, 2002).

У случајевима комбинованог модела примене и рада из канцеларије и рада на даљину, треба бити опрезан о односу и утицају радника на даљину и оних који раде из канцеларије. За раднике који раде из канцеларије, карактеристична је значајно мања флексибилност, поготово што морају координирати активности са запосленима који раде на даљину и што морају преузети на себе оперативно извршење задатака који захтевају физичко присуство запослених у канцеларији. Наведено може узроковати одлагање комплексних и осетљивих састанака, док се радници који раде на даљину не врате у канцеларије. Све то може имати за последицу отежано прикупљање потребних информација запослених који раде из канцеларије, затим преузимање њихове веће одговорности за своје активности и обављање послова без поседовања свих потребних информација или савета које могу добити од запослених који тренутно нису у канцеларији и раде са удаљених локација (Cooper & Kurland, 2002; Golden, 2007). Студија спроведена од стране Hoogweg and сар. (2017), потврђује закључке претходних аутора да честа примена рада на даљину негативно утиче на резултате рада, односно индивидуалну продуктивност запослених. Наведени аутори долазе до закључка да комбинована примена рада на даљину и рада из канцеларије представља најповољнију комбинацију са аспекта продуктивности запослених. Непрекидна примена рада на даљину код запослених често доводи до прековременог рада, што има негативан утицај на резултате рада у дугом року (Hoogweg and сар., 2017).

Проблем контроле радника на даљину, који су физички удаљени од својих менаџера, представља једно од најзначајнијих питања управљања концептом рада на даљину и уједно једну од кључних разлика између традиционалног концепта рада и рада на даљину. Рад на даљину захтева трансформацију приступа контроле са менаџерског аспекта, који се у традиционалним радним ангажманима често односио на мониторинг и непосредно праћење рада запослених, док је приликом рада на даљину, акценат на развоју и јачању концепта поверења између менаџера и радника, са нагласком на евалуацију резултата њиховог рада, а не праћење физичког присуства на радном месту (Raiborn & Butler, 2009). Услед елиминисања традиционалне хијерархијске структуре, долази до јављања страха код менаџера од потенцијалног губљења контроле. Управо наведени страх наводи се као један од значајних ограничавајућих фактора у широј имплементацији рада на даљину у многим организацијама (De Sanctis, 1984). Приликом развоја концепта рада на даљину у организацијама поверење постаје један од кључних концепата, без чега је готово немогуће замислити његову ефективну примену. Организације треба да на адекватан начин пруже неопходне организационе одговоре на који начин концепт поверења треба бити развијен и како успоставити однос поверења између менаџера и запослених. Константна и отворена комуникација између менаџера и запослених, пружање подршке и помоћи у кризним ситуацијама, али и креирање ефективног радног окружења са организационог аспекта, представљају неопходне кораке које је потребно систематски развијати, како би се управљало свим изазовима

којима је изложен концепт рада на даљину, а што није био случај приликом традиционалног обављања пословних активности из званичних канцеларија послодавца.

Ефекти примене концепта рада на даљину могу се посматрати кроз следећих пет категорија (Baruch, 2000):

- идентитет: утицај на промену концепта и улоге појединца као запосленог, члана породице и развоја његове каријере;
- вештине: утицај на даљи развој или стагнацију вештина, укључујући социјални аспект појединца као и управљање временом;
- концептуални оквир: промене у начину комуникације, физичка удаљеност, организовање радног простора и сопственог времена;
- очекивања од запослених: промене у приоритетима, захтевима, разни видови подршке и ограничења у виду задатака које треба обавити, и
- ефекти рада: промене у навикама и очекивањима, ниво стреса, мерење перформанси, управљање бенефитима и трошковима.

У наредној табели приказан је компаративни преглед значајних разлика традиционалног рада и концепта рада на даљину.

**Табела 2: Компаративни преглед карактеристика традиционог рада и рада на даљину**

	Традиционални рад	Рад на даљину
Контрола радника	Фокус на времену проведеном у канцеларији	Акцент на резултатима рада
Интеракција са колегама	Формални и неформални разговори услед непосредне интеракције	Сведена на нижи ниво услед комуникације путем интернет платформи
Место обављања активности	Рад из једне и/или различитих канцеларија послодавца	Рад са било које удаљене локације коју изабере запослени
Флексибилност	Знатно мања могућност избора запосленог у виду одређивања приоритета	Остављена могућност избора запосленом у организовању приоритета и начину рада

*Извор: Аутор*

Као што је наведено у претходној табели, поред значајне разлике у контроли радника и места са којег се обављају пословне активности, концепт рада на даљину подразумева и знатно већу флексибилност запослених у односу на традиционалан начин рада из канцеларије. Избор почетка и краја радног времена, као и дефинисање приоритета које треба обавити, најчешће је остављено као могућност избора запосленима. Због тога се концепт рада на даљину не препоручује код запослених који имају низак ниво самоорганизовања, затим мотивације, као и код запослених који захтевају непосредну потврду надређеног за остварене резултате. Наведено говори у прилог томе да не постоји могућност јединствене и универзалне примене концепта рада на даљину, већ је неопходно организационо прилагођавање како са аспекта менаџмента, тако и са организационог аспекта, у виду развоја културе подршке и поверења између запослених и менаџмента.

Errichiello и Pianese (2016), који у свом раду представљају концептуалну основу за имплементацију рада на даљину и напуштање традиционалног начина радног ангажмана, дефинишу следеће карактеристике концепта рада на даљину: задатак, локација, фреквенција и учесталост активности које је потребно обавити, ниво формализације, ИКТ и интензитет знања и комуникације. Наведени аутори као покретаче рада на даљину дефинишу факторе окружења (институционалне факторе и притисак конкуренције), затим организационе факторе (број локација, ИКТ опрема, менаџерске способности) и карактеристике запослених и њихове преференције (личне карактеристике запослених, комуникационе и технолошке вештине, спремност за рад на даљину). Посебан акценат за успешан прелазак на рад на даљину са традиционалног концепта рада, аутори стављају на организациону контролу, као најважнијег менаџерског питања. Поред развоја поверења и прилагођавања организационе културе, развој организационе контроле зависи и од стила лидерства, утицаја надређених, спремност на сарадњу и посвећеност запослених. Успешна имплементација огледа се у појединачним исходима (продуктивност, задовољство послом, намером за одлазак запослених, балансом између пословног и приватног живота), затим групним исходима (тимски рад и перформансе запослених, комуникација, координација и трансфер знања између запослених) и организационим исходима (продуктивност, перформансе, флексибилност, задржавање талената) (Errichiello & Pianese, 2016). Успешност преласка на концепт рада на даљину, као иновативни модел рада за многе компаније, зависи од начина управљања радом запослених са удаљених локација, успостављања адекватног система надзора и контроле, трансфера знања и комуникације између запослених.

Однос између радника на даљину и радника из канцеларије захтева посебну пажњу приликом преласка компанија на концепт рада на даљину. У многим компанијама се примењује комбиновани модел рада, где одређени број запослених током недеље део радног времена раде на даљину, а њихове колеге из канцеларије, па након тога долази до промене између запослених, где радници на даљину, у великој мери, утичу на раднике из канцеларије. Студија спроведена од стране Соопер и Kurland (2002), показује да је 75% испитаника потврдило да на њихов рад из канцеларије утичу колеге које раде од куће (Соопер & Kurland, 2002). И док су истраживања фокусирана на изазове приликом рада на даљину, као што су однос приватног и пословног живота, преоптерећеност послом и изолацијом која настаје као последица рада на даљину, у литератури постоји лимитиран број истраживања која се баве односом између запослених који обављају пословне активности из канцеларије и радника на даљину. Истраживање спроведено од стране Golden (2007) показало је да постоји значајно веће неслагање са аспекта количине делегираног посла, правила и процедура, као и међусобних односа између радника из канцеларије и радника на даљину, него између самих радника на даљину. Такође, наведено истраживање долази до закључка да радници на даљину негативно утичу на задовољство послом код запослених који немају ту могућност и који обављају пословне активности из канцеларије. Што је више омогућено одређеним запосленима да раде на даљину, то су мање задовољни својим колегама који раде из канцеларије. Менаџери у тим ситуацијама треба да обезбеде периодичне састанке са запосленима, уз физичко присуство запослених који раде и из канцеларије и радника на даљину, и да омогуће одређени степен аутономије и запосленима који немају могућност рада на даљину. Изостанак адекватног одговора са менаџерског аспекта може довести до повећања тензија између запослених, па чак и до напуштања организације од стране појединаца који су незадовољни својим колегама који раде на даљину (Golden, 2007). Као значајна детерминанта успешности примене концепта рада на даљину, однос радника на даљину и радника који раде из канцеларије захтева системски приступ менаџера у циљу

управљања потенцијалним незадовољством које може настати између две наведене категорије запослених унутар организације.

### 1.3. Предности и недостаци рада на даљину

Рад на даљину доноси бројне потенцијалне предности, које зависе од адекватности примене наведеног концепта, као и од многих фактора који утичу на успешност његове имплементације. Емпиријска истраживања су показала да концепт рада на даљину може позитивно утицати на перформансе запослених, смањење намера за одлазак, смањење нивоа стреса код запослених, као и успостављање баланса између пословног и приватног живота. Међутим, како би се искористили позитивни ефекти концепта рада на даљину, запослени морају имати адекватну техничку, менаџерску и подршку од стране колега (Vega и сар., 2015; Contreras и сар., 2020). И поред тога што су, у иницијалним фазама имплементације, менаџери углавном забринути за перформансе запослених јер не постоји могућност непосредне физичке опсервације њиховог рада, истраживања су показала да рад на даљину позитивно утиче на продуктивност и перформансе запослених. У студији спроведеној од стране *Hudson Institute* током 1987. године везано за демографске карактеристике и тржиште рада, наводи се да ће доћи до драстичног пада доступности квалификованих запослених услед значајног повећања тражње за њима. Како би организације остале конкурентне у наведеним околностима, морају развити програме привлачења и задржавања квалификованих запослених са истим фокусом са којим су усмерене на развој и пласирање својих производа на тржиште (Frolick и сар., 1993, ). У кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, менаџери и запослени имају потребу за разумевањем нових пословних задатака које обављају. Посебно током кризних ситуација, потреба за сталним учењем, личним усавршавањем и унапређењем перформанси запослених постаје све значајнија (Mikołajczyk, 2021). Као значајне предности рада на даљину наводе се већа посвећеност и повећање морала запослених, елиминисање губљења времена као директна последица избегавања путовања до посла и назад, што доводи до повећања фокуса на пословне активности које треба да буду обављене од стране запослених, повећање мотивације и задовољства послом (Di Martino & Wirth, 1990). Студија која је обухватила запослене у финансијском сектору у Финској, а који су имали прилике да раде на даљину, указује да је већина запослених била задовољна током рада на даљину, а као главне бенефите наводе већу ефикасност и бољу концентрацију приликом рада, повећану мотивацију али и могућност за успостављање баланса између пословног и приватног живота коју пружа рад на даљину (Al-Rfou, 2021).

Предности рада на даљину огледају се и у флексибилности по питању радних сати, али и мање формалне атмосфере за рад (Olson и сар., 1995). Више времена које запослени могу провести са укућанима и жеља појединаца за повременим дистанцирањем од својих колега, могу бити значајне предности концепта рада на даљину. Наведени концепт може пружити значајан подстицај за обављање креативних задатака, али такође и отежавајућу околност за обављање рутинских операција које карактеришу велики број понављања на дневном нивоу. Могућност контроле радног окружења, као што су температура, музика, јачина звука, омогућавају радницима на даљину да креирају радно окружење према својим потребама. Елиминисање непродуктивних састанака, виши ниво приватности и могућност организовања и коришћења индивидуалног радног простора, наводе се као значајне предности у студији спроведеној у Пољској (Madsen, 2011). Елиминисање путовања до посла, као и куповина одеће, представљају значајне економске уштеде за запослене који раде на даљину.

Међутим, време које се „уштеди“ приликом рада на даљину елиминисањем путовања до посла и избегавањем гужви у саобраћају, често се користи за обављање додатних пословних активности, што доводи до повећања радних сати приликом рада на даљину у поређењу са традиционалним радом из канцеларије послодавца (Hill и сар., 1998).

Са аспекта организације, рад на даљину има позитиван утицај на регрутовање, али и задржавање квалитетног кадра. Као један од главних разлога за задржавање запослених у организацији наводи се могућност да запослени обављају пословне активности са удаљених локација и на тај начин избегну потребу промене пребивалишта или свакодневног путовања до посла и куће. Због задржавања запослених у организацији и смањењу намера за одлазак од стране запослених, поред директних уштеда као што су исплата неискоришћеног одмора или обављање разговора са запосленима који напуштају организацију, компаније остварују бенефите и у смањењу трошкова везаних за процес селекције и регрутације нових кадрова, затим у елиминисању тренинга за новозапослене, као и исплате бонуса за нове запослене и њихове пратеће трошкове пресељења (Kelly, 1988; Hill и сар. 2003). Значајна предност рада на даљину са аспекта организације огледа се у смањењу трошкова закупа пословног простора (Kurland & Egan, 1999), затим смањењу трошкова осигурања запослених, елиминисању обавезних obroka за запослене, смањењу трошкова електричне енергије и осталих режијских трошкова, као што су чишћење и одржавање радног и пословног простора. Приликом пружања могућности рада на даљину запосленима, приметно је знатно веће присуство запослених, него што је случај приликом рада из канцеларије, који захтева физичко присуство запослених. Студија спроведена од стране *The Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)* је показала да је за 56% смањено одсуство запослених због боловања, по увођењу концепта рада на даљину (Elshaiekh и сар., 2018). Рад на даљину може помоћи организацији у организационој трансформацији, као и у периодима флукуације када се јавља повећан обим пословних активности које треба да буду извршене од стране запослених. Имплементација рада на даљину може помоћи компанијама у контроли трошкова радног простора, поготово у периоду експанзије пословања или када су клијенти географски значајно удаљени од саме компаније (Sanchez и сар., 2007). Значајни бенефити имплементације концепта огледају се и у позитивном утицају на животну средину. Елиминисање физичког присуства запослених у канцеларијама, као и путовања запослених до посла и назад до њихових кућа, утиче на смањење утрошене енергије у канцеларијама, смањење буке, затим мању потрошњу горива и загађење ваздуха. Све наведене карактеристике позитивно утичу и на репутацију саме организације, са аспекта друштвено одговорног пословања.

Бројне наведене потенцијалне предности концепта рада на даљину, представљају значајан покретачки фактор, за многе организације и запослене, у прихватању и имплементацији наведеног концепта. Међутим, често због недостатка претходног искуства са наведеним концептом, као и због лимитиране примене и немогућности поређења са другим организацијама из исте или сличне индустрије, имплементација наведеног концепта, од обезбеђивања потенцијалне конкурентске предности за организације које га примењују, може постати и значајан изазов уз бројне негативне ефекте. Опречни закључци различитих истраживања о утицају и карактеристикама рада на даљину, показују да ефекти примене наведеног концепта могу бити потпуно различити зависно од начина његове имплементације, као и од организационог окружења у којем се концепт примењује. Различите индивидуалне карактеристике запослених захтевају прилагођавање концепта сходно њиховим очекивањима и потребама. Универзални приступ у имплементацији концепта се може показати као потпуно неефикасан уз значајне последице не само за запослене већ и за организације које га



примењују. Повећање продуктивности, што се често наводи као једна од главних предности рада на даљину, често је предмет истраживања која указују на различите закључке и сумње њихових аутора. Према истраживању Baruch и Nicholson (1997), 75% испитаника је изјавило да су ефективнији приликом рада од куће у односу на рад из канцеларије. Међутим, 48% радника на даљину је потврдило да раде већи број радних сати приликом рада на даљину, што изазива сумњу да је повећање продуктивности узроковано повећањем броја радних сати (Baruch & Nicholson, 1997). Такође, Olson (1985) у свом истраживању долази до закључка да рад на даљину утиче на повећање продуктивности код запослених, али је 40% испитаника изјавило да раде знатно више приликом рада на даљину (Olson, 1985), тако да повећање продуктивности приликом рада на даљину треба разматрати са посебном пажњом, узимајући у обзир све чињенице и аргументе које могу имати утицаја. Студија спроведена од стране *Office of Information Resources Management* (2000) је показала да рад на даљину позитивно утиче на повећање нивоа задовољства послом и квалитетом живота код запослених, али и да менаџери рад на даљину виде као врло користан пословни концепт за привлачење и задржавање квалификованих запослених, уз следеће одговоре испитаника:

- 59% испитаника је изјавило да је више мотивисано за рад током рада на даљину него приликом рада из канцеларије;

- 88% испитаника је изјавило да има мањи ниво стреса приликом обављања посла на даљину;

- 93% испитаника је успоставило бољи баланс између пословног и приватног живота током рада на даљину у поређењу са радом из канцеларије, и

- 82% је изјавило да рад на даљину позитивно утиче на радну етику.

Основне карактеристике концепта рада на даљину су непостојање физичког контакта и максимална концентрација приликом обављања пословних активности. Самоконтрола и самомотивација се често наводе као неопходне карактеристике запослених, у циљу успешне имплементације концепта. Управо наведене карактеристике концепта рада на даљину, наводе на погодност његове примене у ситуацијама када постоји потреба чувања укућана или мале деце од стране запослених. У наведеним случајевима примене, рад на даљину не представља индивидуалну преференцију запослених, већ неопходност у циљу усклађивања пословних и приватних обавеза. Узимајући у обзир представљене бенефите, елиминисање путовања до посла и назад се често не наводи као највећа предност примене концепта, већ запослени често стављају акценат на флексибилност, могућност обављања породичних обавеза током дана, као и елиминисање социјалних контаката (Bailey & Kurland, 2002). У ситуацији када организације све теже долазе до потребних кадрова, обављање пословних активности са удаљених локација значајно доприноси привлачењу и задржавању запослених, јер пружа могућност запосленима да раде из својих домова и из мањих места.

Значајно је напоменути да имплементација концепта рада на даљину доноси бројне изазове и потенцијалне недостатке запосленима, али и организацијама које врше примену концепта. У случајевима неадекватне примене, претходно наведени бенефити могу постати значајни изазови са којима се организације и запослени могу суочити. Због своје комплексности, приликом имплементације треба посебно водити рачуна о потенцијалним негативним ефектима које наведени концепт може узроковати. Не само да различите индивидуалне карактеристике запослених захтевају различите приступе примене, већ се мора водити рачуна и о специфичним организационим карактеристикама којима треба на адекватан начин управљати, у виду организационе културе, природе посла и процеса рада, затим правила и процедура које се примењују у организацији.

Некада је тешко извршити адекватну процену залагања и уложеног рада на одређеном пројекту од стране запослених, па може изостати адекватна награда за запосленог, што можда не би био случај приликом традиционалног рада и непосредне контроле од стране надређених. Универзални приступ примене на различите категорије запослених и организације из различитих области, често може дати ограничене резултате, којима се не може постићи жељени ефекат и искористити предности наведеног концепта.

Професионална и социјална изолација запослених представљају значајне изазове са којима се запослени суочавају приликом обављања пословних активности ван званичних канцеларија послодавца. Смањење физичког контакта са другим колегама и смањење видљивости код других компанија са којима запослени сарађују приликом рада на даљину, наводе се као значајни потенцијални недостаци концепта (De Sanctis, 1984). Смањење директног социјалног контакта са колегама може довести до повећаног нивоа стреса код запослених, стварања осећаја несигурности, док одређена истраживања показују да радници на даљину спорије напредују од колега који обављају пословне активности на традиционалан начин из канцеларија (Lipnjak, 2012). Према Greer и Payne (2014), смањење интеракције са другим колегама може довести и до смањења развојних потенцијала запослених. Услед смањења интеракције са другим колегама, рад на даљину доводи до редуковања идеја, дељења савета и искуства, при чему настаје проблем размене знања између новозапослених и њихових искуснијих колега који су запослени на истим или сличним радним местима (Grant и сар., 2013). Управо смањена комуникација између запослених може узроковати да запослени не познају своје колеге са којима сарађују, редукује се ниво тимског рада, јавља се проблем савладавања нових знања и вештина, док студија спроведена од стране *CIPD* показује да рад на даљину често доводи до кашњења у обављању активности које морају бити извршене од стране запослених (Elshaiekh и сар., 2018).

Услед непостојања директног контакта са колегама и менаџерима, може доћи до повишеног нивоа стреса, несигурности и усамљености. Може се јавити проблем напредовања, док се као један од главних недостатака јавља рушење баријера између пословног и приватног живота. Као потенцијални недостатак јавља се феномен „одлагања обавеза“, који се односи на ирационално одлагање пословних активности које треба обавити. Наведени феномен „одлагања обавеза“ може се јавити и приликом традиционалног рада из канцеларије, али је значајно израженији приликом обављања пословних активности на даљину (Grant и сар., 2013; Wang и сар., 2020). Поред питања везаних за начин и ниво комуникације током рада на даљину, ниво стреса, могућност напредовања, затим пренос знања између запослених, као и однос између пословног и приватног живота представљају битне концепте којима се на адекватан начин мора управљати са индивидуалног и организационог аспекта (Gajendran & Harrison, 2007). Како би успели на адекватан начин да управљају и успоставе јасне границе између пословног и приватног живота током рада на даљину, запослени могу развити различите стратегије које им могу помоћи у савладавању представљених изазова. Запослени могу да одреде одређени простор у оквиру својих кућа, а који ће се користити само за рад на даљину, затим успоставити јутарње ритуале како би се припремили за одређене радне активности (на пример да се обуку као да иду у канцеларију, а не као да раде од куће), успоставити јасна правила са осталим укућанима и комшијама у којима ће се дефинисати време током дана које њима може бити посвећено, како не би дошло до ометања од стране укућана, односно комшија, током радних сати и обављања пословних активности (Kowalski & Swanson, 2005).

Како се концепт рада на даљину не односи само на запослене и организације које га примењују, већ и на целокупне друштвене заједницу у којој организације које

примењују наведени модел радног ангажмана обављају своје пословне активности, у наредној табели представљен је паралелни приказ потенцијалних предности и недостатака концепта рада на даљину са индивидуалног, организационог и националног аспекта.

**Табела 3: Предности и недостаци рада на даљину**

	Потенцијалне предности	Потенцијални недостаци
Индивидуални	<ul style="list-style-type: none"> <li>- унапређење перформанси и повећање продуктивности</li> <li>- уштеда времена услед елиминисања путовања до посла</li> <li>- повећање аутономије</li> <li>- смањење стреса</li> <li>- могућност провођења више времена са породицом</li> <li>- може бити једини начин за обављања пословних активности (мајке са малом децом, особе са инвалидитетом...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смањење осећаја припадности и дружења са колегама</li> <li>- непостојање социјалних интеракција</li> <li>- више стреса везаног за догађање и дешавања у кући</li> <li>- мања могућност да се утиче на друге запослене, као и на догађаје везане за радно окружење</li> <li>- доводи у питање сигурност посла</li> <li>- смањење могућности за напредовањем у каријери</li> </ul>
Организациони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повећање продуктивности</li> <li>- приступ ширем тржишту рада</li> <li>- уштеда пословног простора</li> <li>- смањење режијских трошкова (одржавања, обезбеђења, закупа пословног простора...)</li> <li>- смањење одсуства запослених</li> <li>- могућност флексибилног радног ангажмана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теже је контролисати и мотивисати запослене који раде на даљину</li> <li>- мања посвећеност послу од стране запослених</li> <li>- губљење бенефита тимског рада</li> </ul>
Национални	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смањење саобраћајних гужви</li> <li>- смањење загађења животне средине</li> <li>- смањење броја саобраћајних несрећа</li> <li>- више људи може да ради што утиче на смањење дискриминације</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стварање изоловане средине (запослени су изоловани у односу на своје колеге из званичних канцеларија)</li> </ul>

*Извор:* Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, Vol 15, Issue 1, стр. 38

Концепт рада на даљину може значајно допринети повећању нивоа стреса јер његова имплементација утиче на кључне факторе стреса код запослених. Ту се мисли на факторе везане за посао, као што су одговорност, аутономија, коришћење нових технологија, услови рада и радних сати, обим посла који је потребно обавити. Примена

концепта рада на даљину утиче и на положај и улогу запослених у организацији, као што су недефинисана или двосмислена улога запослених у организацији и стварање конфликта, затим на однос према послу, као што је однос према другим запосленима, клијентима, менаџерима. Следећи фактор стреса на који концепт рада на даљину има утицаја је напредак и развој каријере. Примена концепта рада на даљину може довести до несигурности на послу, као и до неадекватног система награђивања запослених услед немогућности исправног мерења и вредновања ефеката рада на даљину. Фактори везани за организациону климу и структуру, односе се промену формалне и неформалне моћи унутар организације, односа са конкуренцијом и тржиштем, док се фактори везани за однос пословног и приватног живота односе на конфликт унутар породице, финансијски аспект запослених, као и отежано успостављање баријере између пословног и приватног живота (Varuch, 2001).

У истраживању спроведеном од стране Кјоротек (2017), аутор је изабрао седам кључних предности и пет кључних недостатака концепта рада на даљину, при чему је од испитаника тражено да изаберу три кључне предности и три кључна недостатка наведеног концепта. Седам кључних предности изабраних од стране аутора су:

- уштеда времена јер се избегава путовање до посла;
- флексибилност радних сати;
- мање формална атмосфера;
- могућност утицаја на радно окружење (температура, музика, уређење радног простора);
- самосталност у постављању приоритета;
- могућност рада за особе са инвалидитетом, као и мајки са малом децом и
- непостојање физичког присуства менаџера на радном месту.

Према наведеном аутору, пет главних недостатака наведеног концепта су:

- социјална изолација;
- захтевање вишег нивоа организационих вештина;
- немогућност учествовања у корпоративној култури;
- ризик од губљења професионалних контаката и
- проблеми раздвајања приватног и пословног живота.

У наведеном истраживању учествовало је 100 испитаника узраста од 18 до 30 година, који су имали искуства са радом на даљину. Као најзначајније предности испитаници су навели флексибилност, уштеду времена у елиминисању путовања до посла, као и могућност креирања радног окружења. Као најзначајније недостатке испитаници су навели проблеме раздвајања пословног и приватног живота, социјалну изолацију и неопходност поседовања вишег нивоа организационих вештина. Узимајући у обзир чињеницу да је истраживање спроведено на млађој популацији испитаника, само 8% је навело као главну предност рада на даљину, могућност рада за особе са инвалидитетом, односно мајки са млађом децом. Према наводима аутора, уколико би се истраживање спровело на популацији од 30-50 година, дошло би до значајних промена. Управо наведено говори у прилог томе да организације не могу имплементирати универзални приступ концепта рада на даљину, већ он мора бити прилагођен у зависности од бројних специфичности и фактора који несумњиво имају значајан утицај на успешност имплементације.

На основу анализе релевантне академске литературе везане за концепт рада на даљину, у свом раду, аутори Contreras и сар. (2020) дају приказ потенцијалних предности и недостатака концепта рада на даљину, који је представљен у табели 4.

**Табела 4: Паралелни преглед потенцијалних предности и недостатака рада на даљину**

Потенцијалне предности	Потенцијални недостаци
<ul style="list-style-type: none"> <li>- могућност запошљавања особа са инвалидитетом, као и повећање могућности запошљавања жена</li> <li>- приступ ширем тржишту радне снаге са специфичним знањем, независно од њихове географске локације</li> <li>- повећање конкурентности у глобалном радном окружењу</li> <li>- мањи ниво стреса, смањење намера за одлазак запослених, успостављање баланса између приватног и пословног живота и повећање задовољства послом</li> <li>- флексибилност и аутономија коју обезбеђује рад на даљину омогућава усаглашавање личних и пословних обавеза</li> <li>- доступност информација које утичу на повећање продуктивности</li> <li>- доприноси решавању глобалних проблема, као што су глобално загађење и квалитет ваздуха, и повећава репутацију компаније која га примењује</li> <li>- хетерогени приступ решавању проблема од стране запослених подстиче креативност и иновативност у достизању циљева</li> <li>- смањује одсуство код запослених</li> <li>- успостављање виртуелних тимова што подстиче креативност запослених</li> <li>- виши ниво аутономије омогућава повећање продуктивности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- смањује могућност учења, која је присутна када запослени раде на истом месту</li> <li>- професионална и социјална изолација</li> <li>- забринутост код запослених услед мање видљивости и бриге за напретком у каријери</li> <li>- због доступне флексибилности, мотивисани запослени могу радити више радних сати прековремено што доводи до повећаног нивоа умора</li> <li>- јавља се проблем поверења и кохезије између чланова тима услед физичке удаљености</li> <li>- смањење перформанси запослених и мањи ниво мотивације</li> <li>- стварање конфликта између пословног и приватног живота</li> <li>- преклапање приватних и пословних обавеза</li> </ul>

*Извор:* Прилагођено према Contreras, F., Baykal, E., Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, Vol 11, стр. 5

Један од значајних изазова за успешну имплементацију рада на даљину са којим се компаније сусрећу, везан је за заштиту података и безбедност на интернету. И поред

тога, што за велики број компанија, стандардне процедуре подразумевају двоструке сигурносне шифре за приступ рачунару и приватне виртуелне конекције (*Virtual Private Networks*), радници на даљину често заборављају ИКТ сигурносне мере по питању приступа ризичним сајтовима, пријему и контроли електронске поште и отварању нежељених и непроверених садржаја (Borkovich & Skovira, 2020). Како би минимизирале потенцијалне негативне ефекте узроковане интернет нападима, организације морају дефинисати јасне ИКТ процедуре, организовати адекватан ниво обуке за своје запослене и обезбедити неопходну инфраструктуру у виду антивируса и заштитних програма (Ahmad, 2020). Са трендом имплементације рада на даљину, интернет сигурност је постала значајна опасност за глобалну економију, као и компаније које га примењују.

И поред тога што су многе компаније увеле правила и процедуре везане за безбедно коришћење организационе инфраструктуре и приступ компанијским подацима, због саме чињенице да велики број запослених није имао претходног искуства са коришћењем ИКТ ван заштићених мрежа у оквиру саме компаније, могућност грешке од стране запослених представља значајан ризик. Приступ интернету са јавних места без коришћења приватних виртуелних конекција, као и коришћење нестандартних налога електронске поште и програма за размену порука, може изложити запослене ризику да приступе непровереним садржајима и довести до недозвољеног приступа и касније злоупотребе личних и организацијских података од стране неовлашћених особа. Рад на даљину је готово незамислив без комуникације са осталим колегама путем видео конференција, при чему се јавља ризик од неовлашћеног приступа и праћења видео конференција од стране особа које нису позване и не би требале да присуствују истим. Посебна опасност се јавља приликом преноса различитих електронских докумената и података приликом рада на даљину, како исти не би доспели до нежељених особа које могу извршити њихову злоупотребу. Због свега наведеног, а имајући у виду потенцијалне ризике и злоупотребе које могу настати у ситуацијама неовлашћеног приступа и коришћења личних и пословних података, компаније треба да континуирано предузимају неопходне мере у виду обуке запослених, коришћења и ажурирања програма за заштиту компјутера, дефинисања правила и процедура које ће бити коришћене у регуларним, али и у кризним ситуацијама када дође до неовлашћеног приступа и злоупотребе података.

## **2. Имплементација рада на даљину у кризним ситуацијама**

Криза се може дефинисати као непредвидиви догађај који потенцијално може изазвати негативне последице на пословање компаније и лоше утицати на њену репутацију (Coombs, 2007). Током кризних ситуација, мало је вероватно да проблеми могу бити решени једним потезом или појединачним акцијама предузетим од стране појединаца. И поред тога што већина кризних ситуација захтева хитне одговоре, приликом њиховог решавања треба узети у обзир менаџерска, организациона и политичка питања (Müller, 1985). У савременом пословном окружењу које карактерише висок ниво неизвесности, за организације свакако један од највећих изазова је пружање адекватних организационих одговора на непредвидиве ситуације са којима се често сусрећу. Како би имале успеха у представљеном савременом пословном окружењу, организацијама треба чврста основа у људском капиталу, у коме поверење има кључну улогу (Dobrowolski, 2020).

Организације током свог постојања треба да теже сталним припремама и константом унапређењу процеса за кризне ситуације, а да реагују искључиво када дође

до кризних ситуација. Модел управљања кризом садржи четири кључне компоненте: припрема за кризне ситуације, рад на превенцији како до кризе не би дошло, управљање кризом уколико до ње дође и управљање ситуацијама након кризе. Прва компонента односи се на планирање процеса, вршење тренинга и обука менаџера и запослених, као и адекватна припрема система на кризне ситуације. Рад на превенцији кризних ситуација односи се на дефинисање знакова за узбуну на прве сигнале појаве кризе, затим вршење процене ризика и дефинисање одговора уколико дође до кризе. Управљање кризним ситуацијама односи се на препознавање и дефинисање кризе, пружање организационих одговора на њу и управљање самом кризом, док се управљање пост-кризним ситуацијама односи на опоравак од саме кризе, поновно успостављање уобичајних пословних активности, процену утицаја кризе на пословање и модификацију и даљи развој система и организације (Jaques, 2007).

Током свог постојања, организације су принуђене да пружају неопходне организационе одговоре на различите врсте догађаја и претње које имају директан или индиректан утицај на њихове производне и пословне процесе, а који потенцијално могу угрозити њихово пословање и евентуално опстанак. Једна од таквих кризних ситуација је свакако и нафтна криза током 70-их година XX века, за коју се везује значајан развој концепта рада на даљину, као одговор компанија у САД-у на насталу кризу. Пандемија изазвана вирусом Covid-19, где су бројне компаније биле принуђене да пруже неопходне систематске одговоре у циљу очувања здравља својих запослених и обезбеђивања континуитета у пословању је значајно утицала на развој и имплементацију концепта рада на даљину. У наведеним кризним ситуацијама, имплементација концепта не представља слободан избор од стране компанија које га примењују већ неопходност у циљу очувања пословних активности. Током пандемије изазване вирусом Covid-19, један од главних циљева многих земаља је био ограничавање личних контаката појединаца. У таквим околностима, имплементација концепта рада на даљину од стране организација се намеће као неопходност како би се наведени циљ испунио од стране бројних организација. Међутим, многе организације, како нису имале претходног искуства са наведеним концептом, суочиле су се са бројним изазовима којима је било неопходно на адекватан начин управљати. Као што је наведено у уводном делу, компоненте дефинисане од стране Jaques (2007), а које се односе на припрему и превенцију кризних ситуација, од стране многих организација нису биле дефинисане, тако да је имплементација концепта рада на даљину за многе од њих била потпуно ново искуство, са свим изазовима које прате наведени концепт рада.

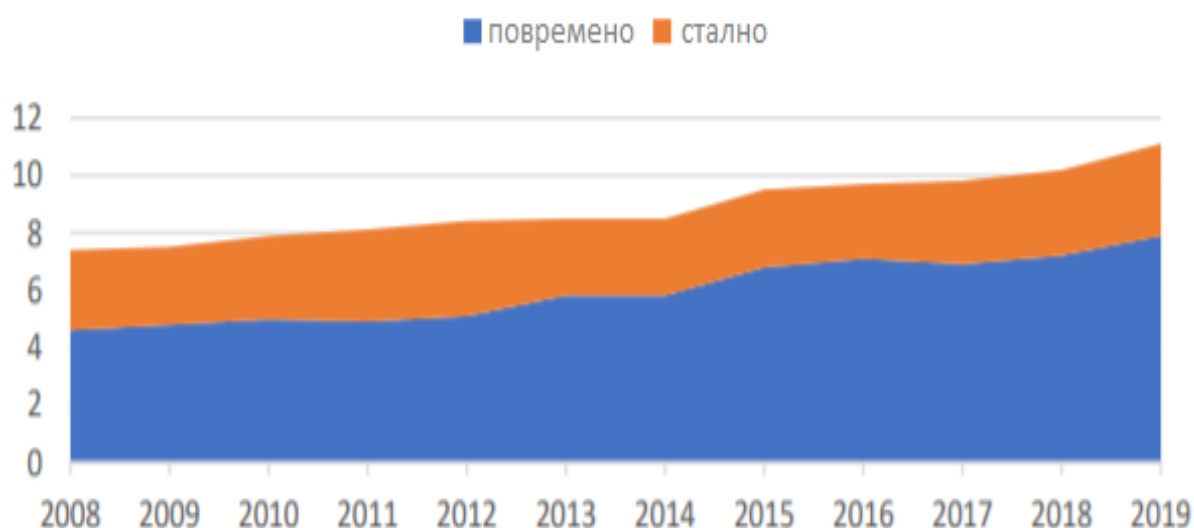
## **2.1. Тренд примене рада на даљину**

Након иницијалног успеха, имплементација концепта рада на даљину није имала тренд примене како се првобитно очекивало. Неки од главних разлога су конзервативни приступ компанија по питању промена и иновација, забринутост менаџера од губљења формалне моћи унутар организације, као и начина контроле радника на даљину. Такође, приликом имплементације концепта током 80-их година XX века, и бројна удружења радника су били против примене наведеног концепта. Као главни разлог за пружање отпора навођена је брига за запослене, односно да рад на даљину води изолованости запослених, који су тако подложни за различите видове експлоатације. Поменута удружења радника су прво захтевала регулисање концепта рада на даљину пре његове примене (Gordon, 1990). Концепт се углавном примењивао на високо плаћене запослене и „беле крагне“, односно најчешће менаџере (Wang и сар., 2020). Током 80-их година XX века, и поред тога што су научна истраживања долазила до закључака да рад на даљину

може донети предности како за компаније, тако и њихове запослене, као главни разлог многих компанија у примењивању наведеног концепта наводи се смањење оперативних трошкова везаних за закуп и одржавање пословног простора, да би организације касније користиле наведени концепт у циљу привлачења и задржавања квалификованих радника за којима су имали све више потребе, али и конкуренције на тржишту рада (Kurland & Bailey, 1999).

Пре појаве пандемије изазване вирусом Covid-19 постојала је значајна разлика у броју људи који су могли и који су заправо регуларно радили од куће. Током 2019. године само један од двадесет запослених је радио на даљину, за разлику од првог квартала 2020. године где је након избијања пандемије, више од једне трећине свих запослених радила на даљину на нивоу ЕУ. Током 2019. године око 11% запослених је бар повремено радило на даљину на нивоу ЕУ, док је током 2008. године тај проценат износио нешто мање од 8% свих запослених.

**Слика 4: Процент радника на даљину на нивоу ЕУ током 2008 - 2019. године**



*Извор: Eurostat, LFS\_lfsa\_ehomp*

Као посебан изазов у имплементацији концепта рада на даљину, наводи се запошљавање и прихватање рада ван званичних канцеларија од стране старијих особа. Истраживања су показала да постоји спремност од стране компанија за ангажовањем старијих запослених за рад на даљину, али да морају бити извршена одређена прилагођавања, поготово у мањим компанијама (Atkinson & Sandiford, 2016). У периоду пре пандемије, на нивоу ЕУ, нешто већи проценат радника на даљину су били старији запослени, док је проценат између полова био готово изједначен (Sostero и сар., 2020). Посебна препрека за прихватање рада на даљину од стране старијих запослених је отпор и несигурност при коришћењу савремених ИКТ које су неопходне за рад на даљину. Посебно у ситуацијама када нема довољно времена за обуку и тренинг запослених, као што је случај са пандемијом, наведена препрека представља значајан изазов са којима се старији запослени суочавају. Може се закључити да млађи запослени лакше прихватају рад на даљину, док степен спремности за тренингом и обуком код старијих запослених зависи од степена комплексности технологија које ће бити коришћене приликом обављања пословних активности током рада на даљину (Brynjolfsson и сар., 2020).



Пре појаве пандемије, значајно већи број радника на даљину чинили су samozaposleni у односу на регуларно запослене раднике. Хронолошки посматрано, пре појаве пандемије, проценат samozaposlenih радника који су радили на даљину износио је 35% током 2019. године, у поређењу са 29% током 2008. у односу на укупан број samozaposlenih радника на нивоу ЕУ. Током 2019. године више од 19% samozaposlenih је регуларно радило од куће, док је око 16% samozaposlenih повремено радило од куће. Секторски посматрано, током 2018. године, највећи проценат радника на даљину који су константно или бар повремено радили на даљину су из области ИКТ, као и осталих комуникационих услуга. Затим следе послови који су базирани на високом степену интелектуалних услуга, док је најмањи проценат у сектору производње и осталих услуга (Sostero и сар., 2020).

**Слика 5: Радници на даљину и њихов радни статус током 2018. године на нивоу ЕУ**

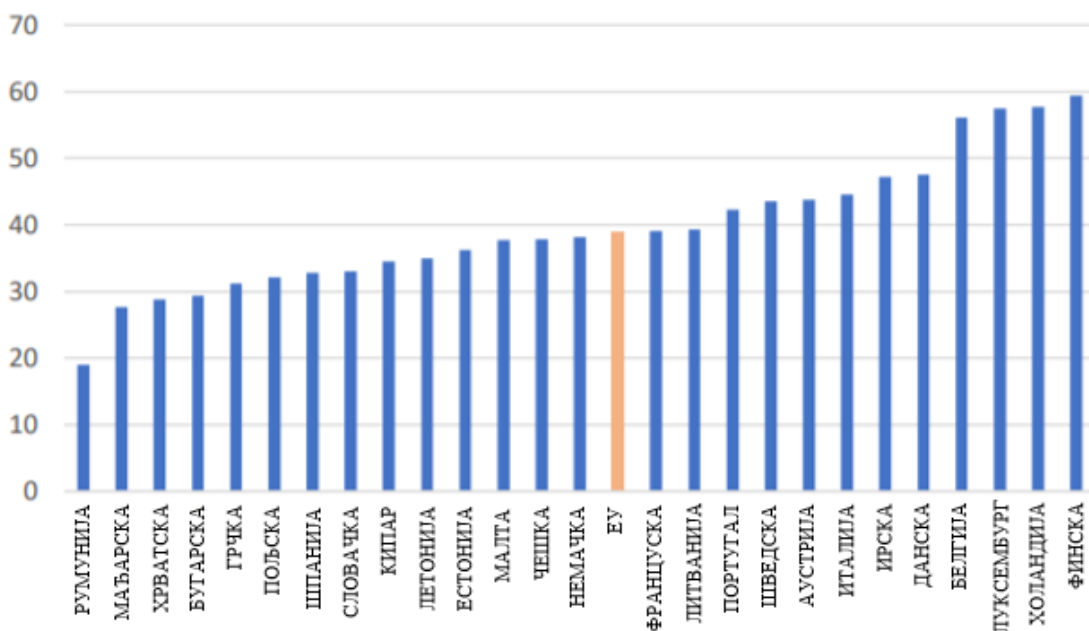


*Извор:* Прилагођено према Sostero, M. et al. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? A Joint European Commission–Eurofound Report, стр. 9

Подаци Еурофонда приказани на слици број 6 показују да након избијања пандемије изазване вирусом Covid-19, скоро 40% свих запослених на нивоу ЕУ је радило на даљину. Посматрано по земљама на нивоу ЕУ, приближно 60% свих запослених је радило на даљину у Финској, Холандији и Луксембургу, док је најмањи проценат радника на даљину у Румунији где је износио нешто испод 20%, затим у Мађарској, Хрватској и Бугарској и износио је скоро 30% у односу на укупан број запослених у наведеним земљама. Посматрано са аспекта образовања и природе посла који обављају, током пандемије, највећи проценат радника на даљину је био заступљен код високо образованих радника, док је најмањи проценат код радника у производњи. Највећи проценат радника на даљину присутан је у сектору услуга, а најмањи у индустријском сектору (Eurofound, 2020).

Према истраживању Еурофонда, већина испитаника који су радили од куће током пандемије, такво искуство је оценило као позитивно, док је три четвртине испитаника изјавило да би наставило повремено да ради од куће и након окончања пандемије изазване вирусом Covid-19. Међутим, према наведеном истраживању, већина испитаника је изјавила да би волела да има могућност комбиновања рада на даљину и рада из канцеларије, док је мањи број мишљења да би наставио у потпуности да ради само на даљину (Eurofound, 2020). Подаци истраживања спроведеног од стране Gartner (2020), које је укључило 229 менаџера људских ресурса, показују да је након избијања пандемије, половина компанија имала преко 80% запослених који су радили на даљину, одмах након појаве пандемије. У наведеној студији се процењује да ће се тренд имплементације рада на даљину наставити и након пандемије.

**Слика 6: Процент радника на даљину према земљама ЕУ током пандемије изазване вирусом Covid-19, април 2020. године**



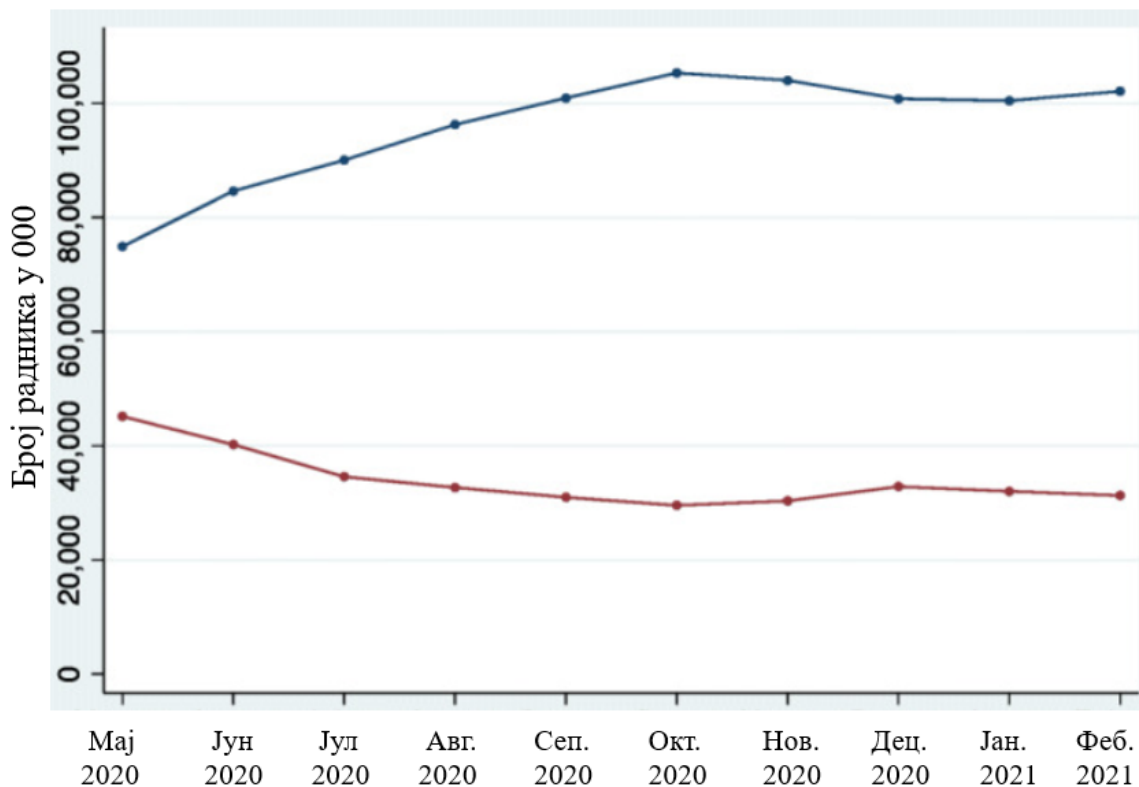
*Извор:* Прилагођено према Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Према подацима Владине агенције *Census* у САД, током 2018. године 3,6% од укупног броја запослених је радило на даљину више од 50% радног времена. Током 2018. године, чак 40% више компанија је опционо нудило рад на даљину у поређењу са периодом од пре 5 година. Према подацима наведене Агенције, током 2020. године, највећи проценат радника на даљину је са примањима преко 200.000 долара годишње и износи преко 73%, док је најмањи проценат радника од куће са годишњим примањима испод 25.000 долара. Током пандемије, проценат запослених који су прешли на рад на даљину је 15% код случајева са нивоом образовања нижим од средње школе, док је тај проценат преко 61% код факултетског или виших нивоа образовања. (<https://www.census.gov/library/stories/2021/03/working-from-home-during-the-pandemic.html>, посећен 17.04.2021.). Истраживање спроведено у САД, показује да је скоро половина свих запослених током пандемије прешла на рад на даљину, док су само у периоду фебруар – мај 2020. године више од једне трећине свих запослених постали

радници на даљину. Према Dingel и Neiman (2020), 63% послова у САД захтева значајно физичко присуство, док 37% могу бити у потпуности рађени на даљину (Brunjolfsson и сар., 2020).

Поједина истраживања су показала да ће одређени запослени и након завршетка пандемије изазване вирусом Covid-19 наставити да раде на даљину због свих бенефита које наведени концепт узрокује. У наредном приказу представљен је однос радника на даљину и радника из канцеларије током периода мај 2020. - фебруар 2021. године за запослене у САД-у, које је обухватило запослене од 18 до 64 година старости. Плавом линијом су представљени радници који су радили из канцеларије, док су црвеном бојом представљени радници на даљину.

**Слика 7: Паралелни приказ радника из канцеларије и радника на даљину у периоду мај 2020. - фебруар 2021. у САД**



*Извор:* Прилагођено према Gaffney, A. W., Himmelstein, D. U. & Woolhandler, S. (2021). Trends and Disparities in Teleworking During the COVID-19 Pandemic in the USA: May 2020–February 2021. *J Gen Intern Med.*, 36(11)

Према истраживању спроведеном од стране Gaffney и сар. (2021), пет занимања са највишим бројем радника на даљину су менаџери, програмери, наставници основних и средњих школа, рачуновође и ревизори и запослени на пословима пружања подршке купцима. Нека од занимања са најмањим бројем запослених радника на даљину су возачи камиона и продајно особље, медицинско особље, менаџери, као и продајни радници у продавницама и супермаркетима (Gaffney и сар., 2021). Према процени наведених аутора, очекује се да ће око 30 милиона запослених након пандемије поново да се врати да ради из канцеларија. Битно је напоменути да у представљеном истраживању аутори не наводе да ли су запослени радили од куће само повремено или током целог периода,

као и да је узорак испитаника износио око 410.000 запослених, а да је извршена процена која се односи на целокупну популацију запослених у САД-у.

## 2.2. Организациони одговор на пандемију изазвану вирусом Covid-19

Током пандемије вируса Х1Н1 показало се да бројне компаније нису имале адекватно разрађене планове за кризне ситуације, као што је наведена пандемија. Према Rebmann и сар. (2013), континуитет пословања у кризним ситуацијама зависи од величине компаније јер се показало да су веће компаније боље припремљене на кризне ситуације, затим од врсте пословних активности које компанија обавља, менаџмента људских ресурса, кризног менаџмента за управљање ванредним ситуацијама, као и од начина и брзине перципирања ризика, јер је неопходно сагледати ситуацију, потенцијалне ризике и опасности у што краћем року (Rebmann и сар., 2013). Према Robison (2009), у кризним временима, неки од начина за управљање запосленима, са циљем да остану фокусирани и посвећени послу који обављају, су представљање актуелне ситуације и шта организација од њих очекује, снабдевање запослених потребним материјалима и опремом за рад, омогућавање запосленима да раде оно у чему су најбољи и где имају највише искуства, адекватна процена и вредновање рада запослених, стварање код запослених осећаја да организација брине о њима и да увек подстиче развој запослених.

Са појавом пандемије изазване вирусом Covid-19, земље и компаније широм света су биле принуђене да предузму неопходне превентивне мере у циљу заштите својих запослених и како би осигурале континуитет својих пословних процеса и избегле застоје у пословању. Први случајеви заразе званично су се појавили у децембру 2019. године у кинеском граду Вухан и многи случајеви су повезани са пијацом која се налази у наведеном граду, као запослени или посетиоци на пијаци. Накнадна истраживања су показала да је Вухан или место настанка вируса Covid-19 или је имао врло значајну улогу у његовом ширењу и масовном заражавању људи. После иницијалног имена Covid-19, вирус је касније званично назван SARS-CoV-2. У марту 2020. године, Светска Здравствена Организација је званично прогласила стање глобалне пандемије и дала детаљне препоруке за примену превентивних мера у циљу спречавања ширења вируса (World Health Organization, 2020). Као директна последица пандемије изазване вирусом Covid-19, многе светске економије су имале значајних потешкоћа, што је за директну последицу довело до губитка посла за многе запослене, повећаног нивоа стреса и проблема са менталним здрављем запослених (Lebni и сар., 2021). И док су бројне земље биле принуђене да предузму одређене мере у циљу спречавања ширења вируса, које су се манифестовале у виду забране путовања, смањења или елиминисања социјалних контаката, затварања ресторана и барова, обавезне социјалне дистанце и увођење забране кретања, са настанком и ширењем пандемије изазване вирусом Covid-19, многе компаније су такође донеле превентивне мере ради спречавања ширења вируса међу запосленима. Свакако најзначајније мере су смањење физичког контакта и интеракције међу запосленима, повећање нивоа хигијене и коришћење средстава за дезинфекцију, увођење јасних протокола чишћења и дезинфекције руку и радних површина, формирање интранета и специјализованих портала за бржу и ефикаснију комуникацију са запосленима о најновијим информацијама везаним за вирус Covid-19, увођење распореда рада од куће и из канцеларије.

Пандемија изазвана вирусом Covid-19 може се дефинисати не само као здравствена, већ и као економска криза. Многе индустрије су биле принуђене да привремено обуставе своје пословне активности, али и да управљају изазовима и са

аспекта послодавца и са аспекта запослених (Kniffin и сар., 2021). И поред бројних потенцијалних предности, пре појаве пандемије изазване вирусом Covid-19, рад на даљину за многе компаније је био више изузетак него уобичајена пословна пракса. Након појаве пандемије, многе компаније су имале брзи транзициони процес и увеле рад на даљину као регуларни начин обављања пословних активности (Howe и сар., 2020). Слањем великог броја запослених да раде са удаљених локација, компаније су доживеле значајне трансформације у погледу организационог дизајна, а у ситуацији без претходног времена за период припреме, полако су постајале виртуелне организације. У регуларним условима, трансформација организационог дизајна и реорганизација пословних процеса представљају стратегијске одлуке које захтевају одређени период припреме и имплементације. У условима пандемије, а без претходног искуства, многе компаније су се први пут сусреле са концептом рада на даљину, као и са свим изазовима које наведени концепт неминовно ставља пред запослене и њихове послодавце који наведени концепт настоје да примене. У наведеним условима, рад на даљину није представљао могућност избора, већ неопходан начин организовања пословних активности. Радни простор запослених, који је најчешће и њихов дом у коме су проводили слободно време са својом породицом, узроковао је рушење баријера између пословног и приватног живота, често имајући за последицу повишени ниво стреса и нарушавање баланса између пословног и приватног живота (Russell и сар., 2009). Рушење баријера између пословног и приватног живота, што се наводи као једна од главних последица рада на даљину, може утицати на повећани ниво стреса и проблема са мотивацијом за рад код запослених.

У кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, долази до значајних промена са организационог аспекта, а све у циљу превазилажења настале кризе и наставка обављања пословних активности. Често правила и процедуре, начини обављања пословних активности, као и модалитети пословања који су актуелни у регуларним условима рада постају неприменљиви и неефикасни. Од компанија и запослених се очекује да се прилагоде новонасталој ситуацији, изврше неопходна прилагођавања и пруже адекватне организационе промене у датим околностима. Наведене мере представљају неопходан предуслов како би се обезбедио континуитет у обављању пословних процеса и излазак из кризне ситуације. У датим околностима, неопходно је да постоји јасна визија менаџмента на највишем организационом нивоу, узимајући у разматрање шта се мора променити, затим дефинисати кризни менаџмент и донети кризне планове који ће се примењивати у таквим ситуацијама. Неопходна је континуирана и отворена комуникација са запосленима о новонасталој ситуацији, представљање усвојених планова које треба реализовати и достављање јасних смерница запосленима шта се од њих у новонасталој ситуацији очекује. Приликом настанка пандемије изазване вирусом Covid-19, многе компаније нису имале дефинисане стратегије пословања у таквим кризним ситуацијама, а непредузимање адекватних и правовремених превентивних мера, у виду заштите запослених, имало је за последицу привремени застој или потпуну обуставу у обављању пословних активности. У таквим околностима, запосленима је претила опасност од масовног заражавања на радном месту, што је за директну последицу имало стварање потешкоћа у пословању и изложило запослене потенцијалом здравственом ризику. Предузимање превентивних мера на радном месту, а пре свега примена рада на даљину на све запослене чије пословне активности не захтевају лично физичко присуство у канцеларији или производним погонима, намеће се као неопходан организациони одговор на насталу кризну ситуацију. И поред тога што рад на даљину не представља нов концепт организовања пословних активности, у регуларним околностима, које су биле пре избијања пандемије, никада раније се није десило да тако велики број компанија примени наведени концепт, као што је то био случај приликом пандемије изазване вирусом Covid-19.

У условима пандемије, а без претходног периода припреме и адаптације на концепт рада на даљину, запослени су били суочени са изазовима управљања равнотежом између пословног и приватног живота, проблемима у комуникацији и размени знања и искустава са другим запосленима, повећаним нивоом стреса. Са аспекта компанија дошло је до значајних промена у организовању пословних активности, правила и процедура, модела пословања, лидерства, начина управљања људским ресурсима и организационе културе (Slavković и сар., 2021). Лидери у компанијама су били принуђени да посебну пажњу усмере на потенцијалне нежељене ефекте рада на даљину. Промене су биле неопходне у стилу лидерства, људским ресурсима, организационој култури и евалуацији резултата како би се минимизирали евентуални негативни ефекти приликом примене концепта. Само уз неопходне промене и одговарајућу подршку менаџмента са највишег нивоа, запослени који раде на даљину могу искористити позитивне ефекте и предности наведеног концепта. У супротном, постоји значајан ризик да се позитивни ефекти могу заменити негативним. Са настанком пандемије изазване вирусом Covid-19, затварањем канцеларија и пословних простора и имплементацијом рада на даљину, успостављање равнотеже између приватног и пословног живота постаје један од кључних изазова са којим се запослени суочавају. Нарушавањем баланса између пословног и приватног живота, долази до негативног утицаја на квалитет живота запослених, па компаније треба да предузму адекватне кораке и иницијативе у циљу поновног успостављања равнотеже. У литератури, рад на даљину се често наводи као значајан потенцијал за успостављање равнотеже између пословног и приватног живота, али којим се на адекватан начин мора управљати (Sullivan, 2012).

И поред тога што се увек препоручује да пре имплементације рада на даљину буду дефинисана јасна правила и процедуре рада, као и организовање тренинга менаџерима и запосленима, приликом кризних ситуација, компаније често нису у могућности да организују и спроведу представљене припремне активности. У ситуацијама као што је пандемија изазвана вирусом Covid-19, менаџери су били принуђени да без претходне припреме разумеју неке од кључних фактора и изазова за успешну имплементацију концепта, као што су: непостојање непосредне контроле запосленог, изолација запослених, проблеми организовања радног простора и ометања од стране укућана, проблеми везани за приступ информација. Међутим, поред стручне и академске јавности, често су и компаније давале смернице за управљање наведеним изазовима. И док су пре пандемије изазване вирусом Covid-19, кључни фактори за успешну имплементацију били задовољство запослених условима рада на даљину, очекивани резултати током рада на даљину и способност управљања пословним и приватним животом, након избијања пандемије долази до значајних промена радног окружења, као и начина обављања пословних активности. С тим у вези, акценат за успешну имплементацију се помера ка структуралним (као што је независност приликом обављања активности), релационим (изолација приликом рада на даљину и изградња међусобног поверења) и контекстуалним факторима (ометајућим факторима приликом рада на даљину, као и промене локације са које се обављају пословне активности) (Van Zoonen и сар., 2021).

За пружање ефективних организационих одговора током кризних ситуација у виду стварања виртуелног радног окружења, компаније морају посебан акценат ставити на адекватно управљање следећим аспектима (Scott и сар., 2021):

- креирање плана за кризне ситуације;
- константна и отворена комуникација за запосленима;
- обезбеђивање потребних ствари запосленима за рад, у виду компјутера и програма;

- вршење обуке новозапослених ради адекватног коришћења средстава и опреме неопходних за рад на даљину, и
- стално усавршавање запослених и пружање организационе подршке у превазилажењу проблема.

У већини расположиве литературе, врло је ограничен број истраживања у којима је рад на даљину неминован организациони одговор на одређену кризу, док се већина имплементације анализира са добровољног аспекта примене из различитих разлога. Као најчешћи разлози за добровољну примену концепта рада на даљину наводе се обављање кућних послова и приватних обавеза које морају бити завршене, елиминисање времена потребног за путовање до посла и куће, као и избегавање ометања од стране осталих запослених. Велики број радника на даљину пре пандемије само је повремено радио на даљину, а не сваког радног дана у току недеље. Међутим, након појаве пандемије, велики број радника је био принуђен да обавља пословне активности на даљину, најчешће из својих домова. Запослени су били принуђени да користе савремене ИКТ на другачији начин од уобичајеног, у циљу обављања пословних активности на даљину, уз неопходно управљање радним окружењем од куће, које често није било адекватно за удаљено обављање пословних активности. Због свега наведеног, доступна литература о раду на даљину, у тренутку појаве пандемије, није могла пружити неопходне одговоре за новонасталу ситуацију. Због тога се одређени број каснијих истраживања управо фокусирао на искуства запослених током рада на даљину, како би се дошло до потребних информација, у циљу добијања потребних смерница и пружања подршке концепту рада на даљину у кризним ситуацијама (Waizenegger, 2020).

Као кључне разлике приликом имплементације рада на даљину између периода пре и периода током пандемије изазване вирусом Covid-19, наводе се следеће карактеристике (Sandoval-Reyes, и сар., 2021):

- избор рада на даљину није добровољан, како за запосленог тако ни за послодавца;
- приликом имплементације није се водило рачуна о индивидуалним карактеристикама и особинама запослених, као ни о организационој култури, већ све пословне активности које су могле да се извршавају на даљину су се обављале ван званичних канцеларија, независно од способности запослених или организационе културе послодавца;
- прелазак на рад на даљину током пандемије је био без претходне припреме, не дозвољавајући примену комбинованог модела рада из канцеларије и рада на даљину, и
- дошло је до преклапања са другим члановима домаћинства који су у том периоду морали да буду код куће.

И поред тога што је према Raziq и Maulabakhsh (2015), адекватно радно окружење опредељено факторима као што су флексибилност приликом обављања пословних активности, однос са другим колегама, сигурност посла и безбедност на раду, што представља основне карактеристике концепта рада на даљину, као последица његове примене наведеног у условима пандемије, многи запослени су имали проблема са великим бројем радних сати, што је негативно утицало на однос њиховог пословног и приватног живота (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Amir и сар., 2021). У наведеним условима, многи запослени су осетили притисак везан за ефекте и резултате њиховог рада, што је за последицу имало повећање нивоа стреса, неопходност прилагођавања новим технологијама потребним за обављање пословних активности на даљину, прелазак на виртуелене конференције са састанака на којима је акценат на физичком присуству

запослених и управљање аутономијом и видљивошћу резултата њиховог рада (Richter, 2020). Примена рада на даљину је довела до повећања нивоа аутономије запослених, а која се огледа у могућности индивидуалног организовања сопственог времена запослених са аспекта када, где и како ће обављати пословне активности које морају бити извршене током радног времена. У представљеном контексту дошло је до проблема вредновања резултата рада од стране надређеног.

Потребно је нагласити да имплементација рада на даљину у условима пандемије, представља додатни изазов, у поређењу са применом концепта у регуларним условима рада. У време пандемије изазване вирусом Covid-19 људи су били забринути за проблем ширења корона вируса, затим своје здравље, као и за стање целокупне економије и за сигурност свог посла. Поготово су се особе које су живе самостално осећале усамљено у наведеним околностима. Родитељи су морали да воде рачуна о својој деци и уз све наведене факторе, било је тешко одржати продуктивност запослених. Такође, одређеном броју људи не одговара рад на даљину, док за време пандемије нису ни имали могућност избора одакле ће обављати пословне активности (Rožman и сар, 2021). Пошто примена рада на даљину подразумева непостајање физичког контакта са другим запосленима, и комуникација са колегама се врши искључиво путем савремених ИКТ, осећај изолације код запослених, представља један од највећих изазова са којим су се запослени суочавали приликом рада на даљину, поготово у условима пандемије. Наведени феномен запослени могу осетити као последицу недовољног нивоа организационе подршке, осећаја игнорисања од стране колега и неприпадања тиму. Према Thu На (2021), професионална изолованост се дефинише као осећај емотивне и физичке изолованости у односу на колеге и посао, и може узроковати психичке проблеме запослених, као и негативне емоције у виду губитка самопоуздања, усамљености и стреса. Осећај професионалне изолованости је значајно израженији код запослених у већим организацијама, док су предузетници, програмери и особе које самостално обављају одређене пословне активности значајно отпорнији на наведени проблем, јер и у регуларним условима пре пандемије, њихов посао није подразумевао константну интеракцију са другим запосленима, тако да се лакше прилагођавају индивидуалном начину обављања посла (Thu На, 2021).

Поред организационе и техничке подршке, у условима пандемије изазване вирусом Covid-19, неопходан је и адекватан стил лидерства у циљу ефикасног управљања запосленима који раде на даљину. Са тим у вези, препоручују се следећих пет корака које менаџери треба да предузму (Newman & Ford, 2021):

- објаснити запосленима новонасталу ситуацију;
- успоставити и одржавати односе и културу поверења са запосленима;
- унапредити канале комуникације са запосленима;
- охрабривати запослене да узму активно учешће у раду и комуникацији са другим колегама, и
- вршити периодичне контроле и ревизије.

Начин усмеравања и контроле запослених од стране менаџмента компаније представља још један значајан изазов са којима су се организације суочиле приликом имплементације концепта рада на даљину, посебно током кризних ситуација. Како традиционални видови усмеравања и контроле запослених, у виду неформалних ручкова, непосредних састанака са запосленима или директног надзора њиховог рада, нису били могући, услед примене нових технологија и рада ван званичних локација организације, менаџери су били принуђени да се прилагоде и пронађу нове начине рада. Контрола запослених од стране менаџмента најчешће обухвата четири вида контроле: контролу



корпоративне културе (вредности), контролу активности (надгледање активности које се обављају), контролу резултата и контролу способности (Merchant & Van der Stede, 2007). Након појаве пандемије значајне промене су извршене у приступу начина контроле активности које запослени обављају, а које се спроводе од стране менаџмента. Како је највећи део пословних активности, за које није неопходно физичко присуство запослених, реорганизован и како се прешло на рад на даљину, принцип непосредне контроле и директног надгледања запослених није био могућ. Један од првих корака је било увођење периодичних видео позива са запосленима, који су најчешће имали за последицу повећање нивоа стреса и негативан ефекат на продуктивност запослених. Такође, један од видова контроле се односио на праћење и контролу да ли су запослени присутни на мрежи, *on-line*, путем инсталације и коришћења одређених софтверских програма. Нове платформе за рад, омогућавају значајно виши ниво контроле запослених од стране менаџера у односу на раније коришћене (Delfino & Van der Kolk, 2021). Наведено је имало негативне ефекте на ниво стреса код запослених, стварање осећаја да увек морају бити доступни за своје надређене, поготово у ситуацији када менаџери знају да су запослени увек код куће, па комуницирају са запосленима и ван радног времена. Поред менаџера, наведени проблем комуникације ван радног времена са запосленима, може бити инициран и од стране пословних партнера.

Организациони одговор компанија у виду примене рада на даљину, на пандемију изазвану вирусом Covid-19 допринео је, у највећој мери, смањењу могућности заражавања запослених на радном месту, што је за последицу имало обезбеђивање континуитета у обављању пословних активности. Међутим, како је наведени концепт за многе компаније био потпуно ново искуство без претходне припреме, дошло је до појаве негативних ефеката у виду повећања нивоа стреса, незадовољства запослених, нарушавање односа између пословног и приватног живота. У жељи да одрже ниво пословне активности који је постојао пре избијања пандемије, а без могућности примене традиционалних метода руковођења и управљања запосленима, менаџери који су наставили примену дотадашњег приступа према запосленима, управо су допринели да потенцијалне предности наведеног концепта постану значајни недостаци са којима су се организације и њихови запослени суочили. Поред поменутог повећаног нивоа стреса и незадовољства код запослених, дошло је до стварања осећаја изолованости и одбачености, као и нарушавање односа између пословног и приватног живота. Забринутост за продуктивност и резултате рада запослених од стране менаџера, утицала је на повећање броја и дужину састанака и позива са запосленима, смањења аутономије коју су запослени имали, а што је довело до повећања броја радних сати и смањења продуктивности у датим околностима од стране запослених. Због свега наведеног, јасно је да промене у стилу лидерства и начина организовања пословних активности приликом примене рада на даљину представљају неопходан предуслов за успешну имплементацију концепта рада на даљину.

### **2.3. Рад на даљину – избор или неопходност**

Хронолошки посматрано, највећу експанзију концепт рада на даљину имао је у кризним ситуацијама, као одговор компанија на новонастале кризе. И поред тога што се настанак концепта везује за половину XX века, тек је 70-их година XX века концепт добио на значају, са појавом нафтне кризе у САД. Поред компанија, са настанком нафтне кризе, дошло је и до значајно већег интересовања за наведени концепт од стране стручне и академске заједнице. Развој и примена концепта није се одвијала како се иницијално предвиђало, а као главни разлози наводе се одбојност променама од стране организација

и запослених, немогућност поређења искустава у примени са другим компанијама из исте или сличне индустрије, страх менаџера од губитка контроле, проблем продуктивности код запослених приликом рада на даљину. Према истраживању спроведеном од стране Hill и сар. (1998), ефективан тренинг запослених и менаџера је један од кључних предуслова за успешну имплементацију концепта рада на даљину (Hill и сар., 1998). И поред тога што и бројне друге студије указују на значај организовања тренинга, истраживање спроведено од стране Reinsch (1997) указује да су само 52% испитаника који су радили на даљину, имали обезбеђене тренинге од стране организације (Reinsch, 1997). Такође, као главне недостатке, радници на даљину наводе да су тренинзи били неефикасни, некомплетни и фокусирани већим делом само на обуку за коришћење технологије потребне за обављање радних активности (Reinsch, 1997).

Са настанком пандемије изазване вирусом Covid-19 долази до значајних промена, а као одговор на поменуте промене, компаније између осталог, масовно врше имплементацију концепта рада на даљину. Пандемија изазвана вирусом Covid-19 утицала је на економије широм света, имала је значајних ефеката на тржиште рада и довела је до великих промена у навикама и понашању потрошача, при чему је узроковала значајно смањење потрошње везане за добра и услуге које нису неопходне, као што су луксузна путовања, одећа, обућа, накит. Све наведене промене су у великој мери утицале и на пословање бројних компанија (Mehta и сар., 2020). У савременом пословном окружењу, које карактерише велики број сталних и непредвидивих промена, флексибилност се често наводи као неопходна карактеристика компанија, како би успеле да у континуитету и несметано обављају пословне активности. Флексибилност се може дефинисати као спремност и способност компанија да одговоре на непредвидиве промене у свом окружењу. Флексибилност коју доноси концепт рада на даљину, односи се на дату могућност запосленима да сами врше избор локације и радног окружења, са којег ће обављати пословне активности. Запослени могу обављати пословне активности са било које локације ван званичних канцеларија, при чему та локација не мора бити простор у коме живе запослени. Запосленима је остављена и могућност накнадне промене локације сходно њиховим потребама и преференцијама (Sanchez, 2007). И у ситуацији када компаније све теже долазе до квалификованих радника, имплементација рада на даљину представља значајну подршку за превазилажење наведеног проблема. Огласи који нуде могућност рада на даљину, сматрају се доста атрактивнијим од пословних огласа без те могућности, док и пружање те могућности већ стално запосленима, доноси значајне бенефите. Значајна је и предност која се огледа у приступу потенцијалним кандидатима који се налазе на удаљеним локацијама, а који не морају свакодневно путовати до посла. Због наведеног, имплементација рада на даљину се може сматрати као неопходност у циљу одржавања континуитета у пословању, и то не само приликом кризних ситуација узрокованих спољним факторима, као што су пандемија или нафтна криза, већ и у регуларним условима када постоје проблеми приликом привлачења квалификованих радника или задржавања постојећих у оквиру организације.

Пандемија изазвана вирусом Covid-19 захтевала је адаптивност у неколико аспеката (Janssen & Van der Voort, 2020):

- капацитетима за хоспитализацију;
- тестирању на присуство вируса Covid-19 и праћење контаката;
- обезбеђивање континуитета у снабдевању храном;
- обезбеђивање континуитета у снабдевању медицинском опремом;
- континуитет у снабдевању лековима и
- континуитет у пословању и очувању економије.

Организациона адаптација често се наводи као међузона, између организационих стратешких трансформација, начина превазилажења проблема и наставка пословања и организационих перформанси (Sarta и сар., 2021). У наведеним околностима, а у циљу очувања радних места, обезбеђивања континуитета у пословању, заштите запослених од потенцијалних заражавања, као и функционисања комплетне економије и друштвених система, имплементација рада на даљину је представљала неопходност, а не могућност слободног избора. И док су се фактори који су доприносили имплементацији концепта, након његове појаве, односили на смањење трошкова закупа пословног простора, привлачење и задржавање квалификованих запослених, затим пружање одговора на специфичне захтеве клијената, у ранијим фазама, концепт је често примењиван због потребе адаптивности организације на новонастале кризне ситуације (Abolina & Veselova, 2021). Међутим, истраживања показују да у ситуацији када запослени имају могућност избора, радије бирају хибридни модел који подразумева да се одређени број дана у недељи ради на даљину, а преостали број дана из званичних канцеларија послодавца (Bailey & Kurland, 2002).

У ситуацији када је рад на даљину скоро једина могућа форма радног ангажмана, као што је то случај у време пандемије, као и када његова примена утиче на заштиту здравља запослених и нормално функционисање пословних процеса, организацијама је потребна брза трансформација са традиционалног начина рада на нови концепт рада на даљину. Адаптивност и флексибилност менаџера постају неопходне карактеристике за успешну примену концепта, поготово у условима када запослени примењују рад на даљину без претходне припреме. У наведеним околностима, запослени су прошли само иницијалне тренинге везане за ефективно коришћење доступне технологије, у циљу испуњавања задатака који се од њих очекују. Организације и запослени који су имали претходног искуства у примени рада на даљину, налазили су се у значајној предности у односу на оне који су се први пут сусрели са наведеним концептом током пандемије. Међутим, у кризним ситуацијама када је примена концепта неминовност и једини могући избор, већина организација и запослених нису имали ранијег искуства са наведеним концептом (Slavković и сар. 2021).

Са појавом нове реалности коју је донела пандемија изазвана вирусом Covid-19, за економије широм света и запослене стављен је значајан фокус на дигиталну трансформацију. Дигитална трансформација је имала посебан фокус на запослене у организацијама, јер је њихов рад значајно био погођен пандемијом. Како је имплементација рада на даљину постала неминовност, неопходно је било развити и имплементирати нове моделе рада. Дигитална трансформација односи се на обављање пословних активности на потпуно другачији начин и подразумева креирање новог пословног модела уз коришћење савремених ИКТ. Појава пандемије утицала је на значајне промене пословних модела, правила и процедура, максимизирајући коришћење савремених технологија (Savić, 2020). Дигитална трансформација неминовно доноси промене у различитим организационим аспектима: организационој култури, стратегији менаџмента, технолошком миксу и организационим процесима, уз постављање клијената у централно место приликом доношења свих важних одлука и предузимања пословних активности (Savić, 2019).

У постојећој литератури постоји врло лимитиран број истраживања која се односе на ситуацију када примена концепта рада на даљину не представља могућност слободног избора, већ неопходност његове имплементације представља организациони одговор у циљу превазилажења кризе и наставка пословања. Највећи број истраживања се фокусира на рад на даљину када имплементација представља могућност слободног избора од стране компанија, са циљем коришћења потенцијалних бенефита примене

концепта. У наведеним истраживањима, иницијатива и акценат примене концепта је најчешће на запосленима који теже његовој примени, како би имали већи степен флексибилности, затим мањи број радних сати и могућност да раде са било које локације ван званичних канцеларија послодавца (Alis и сар., 2006). Међутим, кризне ситуације каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, врше комплетну промену парадигме примене концепта рада на даљину, са добровољног ка неопходном аспекту. Пандемија је утицаја на запослене и компаније да спроведу значајне промене, у погледу начина на који обављају пословне активности, управљају запосленима на удаљеним локацијама, комуницирају са другим запосленима, затим промене које се тичу управљања концептом пословног и приватног живота, у ситуацији када не постоји јасна граница између породице и посла. Рад на даљину се сматра једном од најзначајних промена са организационог аспекта која је узрокована појавом пандемије, док су одређене групе појединаца, које су раније стриктно биле против његове примене, сада биле принуђене да изврше имплементацију и прилагоде се наведеном концепту (Kramer & Kramer, 2020). У представљеним условима примене, као посебан проблем се јавља осећај изолованости и успостављање баријере између пословног и приватног живота, јер је пандемија имала значајан утицај не само на пословни, већ и на приватни живот појединаца. Такође, рад на даљину не може бити подједнако ефикасан за све групе запослених и не могу сви бити подједнако ефикасни приликом његове примене. Због тога је неопходно утврдити на који начин, приликом обавезне примене концепта рада на даљину, организациони, психолошки и фактори окружења утичу на физичко и ментално здравље запослених (Oakman и сар., 2021). Приликом примене концепта рада на даљину, као посебан изазов за запослене наводи се могућност напредовања у организацији. Запослени и резултати њиховог рада постају „невидљиви“ за надређене, док се јавља брига за недостатком учења нових ствари, као и проблем преноса знања од стране старијих запослених. И док истраживање спроведено од стране Frank и Lowe (2003), показује да запослени који раде на даљину имају перцепцију да примена концепта, у дугом року, има негативан утицај на њихово напредовање у каријери, супротно томе, McCloskey и Igarria (2003) сматрају да наведени концепт рада нема директног или индиректног утицаја на каријеру запослених. И док представљена истраживања долазе до опречних закључака, наведени проблем посебно долази до изражаја у условима када запослени немају могућност комбинованог модела рада, већ су принуђени да концепт рада на даљину примењују у континуитету, без могућности одласка у канцеларију одређени број дана у току радне недеље, сходно својим потребама односно личним преференцијама.

### **3. Значај организационе културе за примену рада на даљину**

У литератури постоји велики број дефиниција организационе културе. Оно што је заједничко за већину је да култура представља оквир који помаже бољој координацији унутар организације. Према O'Reilly и Chatman (1996), организациона култура представља сет вредности и норми широко распрострањених и установљених унутар организације. Акценат, према наведеним ауторима, је на социјалној контроли, а према којој су запослени, уколико су окружени колегама који деле исте вредности и очекивања, под њиховом контролом током њиховог присуства. Према Meyerson и Martin (1987), организациону културу представљају симболи и знакови, заједничке вредности и основне претпоставке једне организације. Међутим, савремени начин организовања пословних активности везан за примену концепта рад на даљину, доводи до ситуације да се запослени једне организације могу наћи на потпуно различитим крајевима света и

бити хиљаде километара удаљени једни од других. У приказаном пословном окружењу, централизоване организације не представљају адекватну подршку пословним моделима и могу бити узрочник проблема у њиховом функционисању. Приликом управљања глобалним тимовима, састављеним од запослених који су физички удаљени и налазе се на различитим географским локацијама, успостављање и одржавање организационе културе представља посебан изазов за менаџере и запослене. У датим околностима, менаџери треба да дефинишу заједничку културу и вредности за све учеснике. У савременим организацијама, које карактерише мултинационалност и мултикултуралност узроковане великим бројем запослених и интересних група, представљене разлике су још више изражене захваљујући етничким разликама свих учесника (Reeves-Ellington, 1995). Приликом управљања организацијама, менаџери треба да буду оријентисани ка променама и њиховом адекватном прилагођавању, уместо ка одржавању тренутног стања, које у условима савременог пословања, постаје неодрживо на дужи временски период.

Како би запослени били део организационе културе у којој раде, они за њу морају бити видљиви. Физичка интеракција између запослених приликом обављања пословних активности у званичним канцеларијама значајно доприноси повећању видљивости запослених и развијању организационе културе. Међутим, изолација запослених приликом рада на даљину у дужем временском периоду, може довести до значајног отуђења запослених од организационе културе. И док приликом обављања пословних активности из канцеларије, корпоративна култура значајно доприноси подизању морала запослених, унапређењу начина обављања пословних процеса, па чак и напретку целе организације, приликом рада на даљину, може доћи до нарушавања наведених корелација. Такође, значајна је и брига запослених приликом рада на даљину, везана за начин евалуације активности од стране надређених, као и за могућности професионалног усавршавања и напредовања у организацији (Frolick и сар., 1993; Di Martino & Wirth, 1990).

Значајне промене и поремећаји у спољашњем окружењу организације могу иницирати одређене промене у организационој култури. Догађаји са значајним утицајем на пословање организације, као што је економска криза, могу присилити организације да прилагоде своју корпоративну културу, како би се прилагодили новим условима у свом окружењу. Представљене промене на макро нивоу носе са собом и значајан ризик по организацију, јер могу довести до тога да организациона култура компаније не одговара новом пословном окружењу (Strand & Lizardo, 2017). Хронолошки посматрано, као један од главних разлога зашто се имплементација концепта рада на даљину није одвијала како је иницијално било предвиђено 70-их година XX века, је неадекватан приступ менаџера и њихова неспремност за промену актуелних навика, како би се прилагодили концепту рада на даљину. И поред тога што концепт рада на даљину доноси бројне потенцијалне бенефите за запослене и послодавце, сматра се да су неки од главних разлога ниске стопе имплементације, неадекватан приступ менаџмента промени начина комуникације, затим занемаривање развоја концепта поверења и прилагођавање организационе културе новом концепту рада (Christensen, 1992). Концепт развоја поверења и отворене комуникације између менаџера и запослених, сматра се једним од кључних предуслова за успешну имплементацију концепта рада на даљину. Постојање отворене комуникације је неопходан предуслов како би менаџери били у стању да одређене ствари сагледају на друге начине, односно кроз призму запослених, и како би се управо развио концепт међусобног поверења. И док је концепт поверења значајно мање изражен приликом традиционалног начина обављања пословних активности из канцеларије послодавца, јер долази до непосредне визуелне контроле запослених од стране менаџера, за концепт рада

на даљину он представља један од најзначајнијих фактора успешне имплементације. Према истраживању спроведеном од стране Hewitt Associates (1995), преко 60% компанија је изјавило да као главну последицу рада на даљину виде смањење контроле над својим запосленима (Ruppel & Harrington, 1997). Значајан утицај на развој културе комуникације и поверења између менаџера и запослених у организацији има стил лидерства, при чему настанак и развој свакако зависи и од организационе културе саме компаније. Треба бити врло опрезан приликом трансформације и прилагођавања организационе културе актуелним променама, јер иста може имати и негативне последице на развој концепта поверења и комуникације. На пример, у ситуацији када менаџери верују да слушањем запослених показују своје слабости и мањак ауторитета, потребно је извршити детаљну анализу актуелних односа и стила лидерства, затим идентификовати потенцијалне проблеме, па тек онда кренути са променама унутар саме организације (Creed & Miles, 1996).

Како не послују као изоловани ентитети већ имају непрестане интеракције са својим окружењем у коме обављају пословне активности, организације су принуђене да константно врше неопходна прилагођавања како би опстале у свом пословном окружењу. Промене у циљу прилагођавања компаније новом пословном окружењу, не састоје се само у адаптацији организационог аспекта, већ је неопходно да компаније пруже адекватне одговоре и у виду промене организационе културе. Као што је пандемија изазвана вирусом Covid-19 узроковала промене у начину рада компанија, тако је било неопходно и да компаније изврше одређене промене своје организационе културе, како би се прилагодили новој реалности и новим условима свог пословног окружења. У датим околностима, примена концепта рада на даљину, која није представљала могућност слободног избора већ неопходан организациони одговор, захтевала је и одређене промене у организационој култури. Без отворене комуникације и развоја концепта поверења између менаџера и запослених, успешна примена концепта рада на даљину била би готово немогућа или би се компаније суочиле са свим недостацима наведеног концепта рада. Промене организационе културе морају бити подржане са највишег нивоа у компанијама, а постојећу културу треба анализирати са критичког аспекта, како би се увидели сви недостаци и утврдила потенцијална унапређења. Промене и унапређења организационе културе морају да постану део свакодневне рутине, док чланови организације треба да анализирају како се делови већ постојеће организационе културе могу прилагодити новим условима пословања, у којима организација обавља своје пословне активности (Howard-Grenville, 2020).

Током претходних година, свет је задесило неколико глобалних здравствених пандемија, као што је пандемија изазвана вирусом SARS, свињски грип, ебола и на крају пандемија изазвана вирусом Covid-19 која је погодила готово све земље света. Представљене здравствене пандемије имале су велики утицај и на глобалне економије, али и на саме компаније. У приказаним кризним ситуацијама, акценат је на организационом одговору компанија, како би превазишле новонастале непредвиђене околности. Приликом пружања организационог одговора у кризним ситуацијама, неоспоран је значај јаке организационе културе, како би компаније наставиле са остваривањем својих задатих циљева. Према Kegan (1990), корпоративна култура, као механизам координације, може да помогне у остваривању жељених циљева у условима када долази до непредвиђених ситуација. Наведени аутор дефинише корпоративну културу као неопипљиву имовину компаније, која служи за управљање непредвиђеним ситуацијама које током времена могу настати. За разлику од формалних правила и процедура којима се дефинише контролни механизам унутар једне компаније, организациона култура је дефинисана међусобним интеракцијама и социјалном

реалношћу, при чему може позитивно утицати на солидарност запослених и довести до осећаја већег степена аутономије међу запосленима унутар организације (Li и сар., 2021). Према Bartsch и сар. (2020), лидерство оријентисано ка задацима и креирању међусобних односа представља кључан елемент у корист стварања позитивног радног окружења приликом рада на даљину. Према истраживању наведених аутора, спроведеном у Немачкој током 2020. године, у кризним временима, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, лидерство оријентисано ка остваривању задатака и стварању међусобних односа са запосленима, доприноси позитивном радном учинку код запослених који раде на даљину (Bartsch и сар., 2020).

Како се приликом рада из канцеларије корпоративна култура развија путем непосредне физичке интеракције међу запосленима, затим заједничких знакова и правила, приликом рада на даљину неминовно долази до смањења утицаја и повезаности запослених са организационом културом, односно вредностима, веровањима и нормама саме организације у којој су запослени. За менаџере, једно од кључних питања је на који начин ефикасно управљати запосленима који раде на даљину. Ту се пре свега мисли на начин организовања и мотивисања запослених, затим пружање потребне организационе подршке и изградњу снажне организационе културе. Организациона култура дефинише заједничке вредности и веровања унутар једне организације, која утичу на међусобну сарадњу и рад запослених. Организациона култура креира и дефинише радно окружење, односно ствара однос између менаџера и запослених, усклађује личне и организационе циљеве код запослених. Са значајним променама радног окружења узрокованим пандемијом Covid-19, прилагођавање организационе културе новим условима постало је једно од кључних задатака менаџера у компанијама. Стварање и/или прилагођавање јаке организационе културе је посебно важно код имплементације рада на даљину, јер може утицати на стварање отворене комуникације међу запосленима и поред њихове физичке удаљености (Newman & Ford, 2021). Уколико организације успеју да створе јаку организациону културу, у којој ће се запослени осећати важним за организацију и добити адекватан вид организационе подршке, наведено може донети бројне бенефите организацијама као што су повећање профита, смањење трошкова и значајне уштеде у потребном времену за обављање дефинисаних пословних операција. У кризним ситуацијама, менаџери морају преузети значајну улогу која се односи на управљање новонасталим околностима, стално и отворено комуницирати са запосленима, затим мотивисати запослене и препознати пожртвованост и посвећеност запослених у остваривању циљева, као и уврстити праксу давања повратних информација запосленима о резултатима њиховог рада као део организационе културе унутар компаније (Chanana & Sangeeta, 2020).

У условима јаке организационе културе и добро дефинисаних норми унутар организације, менаџери доносе дугорочне планове, док су у случајевима слабе организационе културе, менаџери оријентисани ка краткорочним плановима. Наведено се објашњава чињеницом да када постоји висок ниво интегритета у организацији, онда су запослени колективно посвећени послу и покушавају да организују посао на начин који ће донети бенефите организацији у дугом року. У супротном, када у организацији постоји слаба организациона култура и изражена корупција и похлепа, тада ће организације бити оријентисане ка краткорочном профиту. Пандемија изазвана вирусом Covid-19 донела је значајне изазове како за компаније, тако и за њихове организационе културе. Пандемија је потпуно променила начин на који се компаније односе према животу и здрављу својих запослених (Li и сар., 2021; Рајићевић и сар., 2021). Појава пандемије донела је велику неизвесност компанијама и њиховим запосленим, при чему су се компаније морале брзо прилагодити потенцијалним претњама и изазовима

пандемије. Од запослених се очекивало да пронађу ефикасан начин да се изборе са изазовима новог концепта организовања пословних активности. Са аспекта компаније, нова организациона култура је захтевала више пажње за концепте здравља и благостања запослених, док је фокус запослених био на повећању иновативности у проналажењу нових начина за превазилажење текућих изазова нових услова рада, уз стриктно поштовање организационих вредности, правила и норми.

Пандемија изазвана вирусом Covid-19 указала је на многе недостатке и проблеме који су дуго били присутни у компанијама. Један од тих недостатака односио се на инсистирање на физичком присуству запослених од стране компанија, приликом обављања пословних активности. Након појаве пандемије, компаније су биле принуђене да у кратком року изврше анализу пословних активности и одреде који су то послови који захтевају физичко присуство запослених, а који могу бити обављени са удаљених локација. Услов за успешну имплементацију концепта рада на даљину, поред адекватног управљања бројним другим факторима, је и прилагођавање организационе културе новом начину рада. У циљу успешне имплементације, захтеване су промене организационе културе ка промовисању брзог доношења одлука и пружању одговора на изазове са којима се компаније и запослени суочавају, затим поспешивању сарадње између запослених, од менаџмента се захтевало да константно анализира текућу ситуацију и развија потенцијалне сценарије како би могли да пруже адекватне одговоре на непредвиђене околности у што краћем року. Менаџери компанија треба да буду свесни чињенице да непосредна физичка интеракција у канцеларијама, комуникација између запослених, састанци и социјални контакти имају значајан утицај на изградњу и јачање организационе културе. Како приликом рада на даљину, услед физичке удаљености запослених, не долази до њиховог непосредног контакта и међусобне интеракције, наведено може довести до удаљавања запослених од вредности и норми компаније, осећаја изолованости и неприпадања организацији у којој су запослени, што представља потенцијални ризик за одржавање и евентуално губљење организационе културе у компанији (Abolina и сар., 2021).

Како би на адекватан начин пружили организационе одговоре на непредвиђене и изненадне ситуације, а у циљу успешне имплементације концепта рада на даљину, компаније треба да буду свесне свих изазова којима је неопходно управљати током кризних времена. Како је исправна организациона култура један од кључних предуслова успешне имплементације концепта рада на даљину, неопходно је да компаније изврше анализу актуелног стања организационе културе, утврде све потенцијалне недостатке и изврше адекватна прилагођавања новим околностима. Рад на даљину неминовно доводи до физичке удаљености запослених, а како се међусобна интеракција у академској литератури често наводи као један од главних носилаца имплементације и јачања организационе културе код запослених, менаџери треба да пруже потребне одговоре ради управљања представљеним изазовима. У ситуацији када запослени раде дужи временски период на даљину, као што је случај за време пандемије, и не примењују комбиновани модел повременог рада на даљину и рада из канцеларије током радне недеље, може доћи до осећаја изолованости, као и удаљавања запослених од организационе културе. Како би управљали изазовима у таквим ситуацијама, менаџери морају развити културу отворене и сталне комуникације са запосленима, организовати неформална дружења, као и виртуелне састанке, посебно у ситуацији када физичко присуство запослених на периодичним састанцима није могуће. Без адекватне подршке и неопходног прилагођавања компаније и организационе културе, успешност имплементације концепта рада на даљину је у значајној мери доведена у питање, тим пре што су једни од кључних недостатака наведеног концепта осећај усамљености и



изолованости код запослених. У представљеним околностима, а услед повећања неизвесности, код запослених може доћи и до пада продуктивности, повећања осећаја незадовољства и напуштања компаније од стране квалификованих радника, а којима се касније тешко може пронаћи адекватна замена.

Компаније треба да прилагоде своје организационе вредности и корпоративну културу новом начину рада, након имплементације концепта рада на даљину. Посебна опасност представља инсистирање компаније на повратку организационих вредности и културе који су били актуелни пре избијања пандемије, односно пре имплементације рада на даљину. Неопходно је да компаније изврше редизајнирање пословних процеса, припреме и обуче запослене на нови начин рада, уз стално наглашавање разлика између рада из канцеларија, где је главна карактеристика физички контакт запослених, и рада на даљину. Такође, компаније треба да ревидирају своје политике мотивације и награђивања запослених, као и да успоставе баланс између напретка и развоја каријере запослених и њихове продуктивности. Приликом евалуације рада запослених, не узимају се у обзир само остварени резултати рада, већ и њихова способност да превазиђу непредвидиве ситуације које могу настати, затим могућност да се прилагоде новом начину пословања и развију лидерске способности (Ancillo и сар., 2021).

Организационе промене могу бити узроковане различитим појавама, као што су технолошки напредак, појава и доступност интернета, различитим непредвидивим догађајима као што је пандемија. Једна од најзначајнијих организационих промена је имплементација рада на даљину. За многе компаније, наведена промена је узрокована непредвидивим догађајем, односно пандемијом изазваном вирусом Covid-19. Поред организационих промена, наведена пандемија је изазвала систематско прилагођавање на различитим нивоима, социјалном, економском и институционалном, како би се обезбедила заштита становништва и континуитет обављања пословних активности. Поред наведених нивоа, и организациона култура је неминовно претрпела одређена прилагођавања у тренутку појаве пандемије и примене концепта рада на даљину. Како је реч о стратешкој, системској трансформацији организације, представљена промена је захтевала ангажман најзначајнијих и најутицајнијих интересних група које су везане за пословање организације. Такав системски приступ је захтевао јасну визију највишег нивоа менаџмента, на који начин планирати неопходне промене, како извршити њихову имплементацију и прихватање од стране запослених. Након иницијалне фазе имплементације, посебан изазов је на каснијем одржавању нове организационе културе унутар компаније, посебно у кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, а које карактерише висок степен непредвидивости и неизвесности.

## **II део: ОРГАНИЗАЦИОНИ КОНТЕКСТ РАДА НА ДАЉИНУ**

## 1. Динамика организационог контекста

Савремени услови пословања, у највећој мери развијени током XXI века, довели су до све тежег успостављања баланса између пословног и приватног живота запослених. На нарушавање наведеног баланса, највише су утицале демографске и социјалне промене, које су резултирале све већим радним ангажманом и пословним залагањем жена у послу, запосленост оба родитеља, стварање психолошког уговора између запосленог и послодавца, питање сигурности посла. У актуелним условима, претпоставља се да увођење иновативног радног времена и окренутост људских ресурса ка поспешивању успостављања баланса између пословног и приватног живота од стране запослених, може имати позитивног утицаја на сам организациони контекст, кроз повећање перформанси запослених, смањење одсуства запослених, лакше привлачење квалификованих радника, смањење стопе одласка и побољшање ефикасности запослених (Pradhan и сар., 2016). Појам успостављања баланса између пословног и приватног живота иницијално је употребљен тек крајем 70-их година XX века, у циљу описивања баланса између посла и приватног живота. Успостављање баланса између пословног и приватног живота је широк концепт и односи се на постављање приоритета између амбиција, каријере и напредовања на послу на једној страни, у односу на одмор, благостање, породицу и развој душевног мира особе са друге стране. Сам концепт баланса између пословног и приватног живота је доживео значајан напредак, у односу на иницијалну појаву током XX века. И док се у иницијалној фази концепт односио преваходно на жене које су имале проблема да ускладе своје пословне и породичне улоге, у каснијој фази развоја, током XXI века, концепт се односио како на запослене мушкарце, тако и на жене, јер су подједнако и мушкарци и жене имали проблема у успостављању наведеног баланса и усклађивању породичних и пословних улога. Проблем успостављања баланса је посебно био изражен током слободног времена, јер су запослени хтели да то време одвоје искључиво за своје породице и активности ван посла, при чему је више долазило до нарушавања баријере између пословног и приватног живота запослених (Khan & Fazili, 2016).

Током дужег низа година, теорија усаглашености особа-окружење је заузимала централно место у многим истраживањима организационог понашања. Теорија усаглашености особа-окружење односи се на сличност, подударност или поклапање између особе и окружења (Caplan, 1983). И поред тога што се концепт усаглашености помиње још у време Платона, у академској литератури, често се наводи да је Parsons (1909) дао најзначајнији допринос поменутог концепта, кроз развој модела за објашњавање усаглашености између појединачних атрибута и карактеристика различитих врста окружења (Parsons, 1909; Murray, 1951; Edwards, 2008). Концептуални оквир теорије усаглашености особа-окружење, иницијално се односио на разумевање и усаглашавање између чланова организације и њихове радне средине. И запослени и организације имају фундаментални интерес за усаглашавање личних карактеристика запослених и радног окружења у оквиру организације. Организације имају жељу за запошљавањем особа које ће се најбоље усагласити са захтевима посла, затим прилагодити тренинзима и променама узрокованим захтевима посла, али и остати посвећени и лојални својој организацији. Потенцијални кандидати имају жељу за проналажењем организације која ће препознати и искористити њихове способности и вештине, али и препознати њихове индивидуалне потребе. Суштина теорије усаглашености особа-окружење је да стрес не настаје одвојено од особе и окружења, већ да стрес настаје као последица неусаглашености особе и његовог непосредног окружења (Caplan, 1987).

## 2. Однос између пословног и приватног живота

И поред тога што је коришћен много година раније, сам термин „баланс између пословног и приватног живота“ је званично успостављен 1986. године. Значајно је напоменути да су програми за успостављање баланса између пословног и приватног живота постојали још 30-их година XX века, и били су примењивани од стране одређеног, лимитираног броја организација. Током 80-их и 90-их година XX века долази до значајног повећања броја компанија које су креирале програме за успостављање равнотеже између пословног и приватног живота за своје запослене. И док је примарни циљ ових програма била подршка женама са малом децом, данас су програми подједнако заступљени за оба пола и независно од породичног статуса запослених (Dhas & Karthikeyan, 2015). Пословне активности које запослени обавља током радног времена и његово радно окружење могу значајно утицати на све остале непословне животне активности запослених, као и супротно. Наведено се дефинише као однос између пословног и приватног живота. Управо представљени однос може имати позитиван или негативан утицај на опште благостање особе, а према Kinnunen и сар. (2014), у последње две деценије, све више долази до рушења баријере између пословног и приватног живота и њихова граница постаје све мање видљива. До преклапања пословног и приватног живота најчешће долази због повећања радног ангажмана женске популације, затим технолошког напретка који се односи на употребу мобилних телефона и преносивих рачунара, затим узлазни тренд примене концепта рада на даљину, као и промене у структури породице (Wood и сар., 2020).

Појам баланса заснива се на следећим претпоставкама (Poelmans & Brough, 2008):

- два елемента су уравнотежена зато што имају исте тежине, и
- уколико се помери бар минимални део једног елемента, долази до нарушавања њиховог баланса.

Стварна ситуација, у реалном животу, се не базира у потпуности на наведеним принципима. Особа може успоставити баланс између пословног и приватног живота чак и у ситуацији када даје више „тежине“ пословним активностима у односу на приватни живот, и то током дужег временског периода. Свака особа може перципирати и успоставити баланс између пословног и приватног живота на себи јединствен начин, тако да је погрешно вршити генерализацију појма баланса између приватног и посла живота на различите категорије особа. Већина људи ће дефинисати баланс као стање унутрашњег мира, благостања и личне хармоније без присутних тензија, док се постојање стреса наводи као контратежа наведеном балансу (Poelmans & Brough, 2008). И поред тога што постоје запослени у готово свим организацијама, на глобалном нивоу, који теже успостављању равнотеже између пословног и приватног живота, као и поред великог интересовања академске јавности за истраживање и давање смерница за успостављање равнотеже, јавља се велики број опречних закључака о утицају бројних варијабли на овај однос, као и начинима за успостављање овог баланса. Свакако тема са готово највећим бројем опречних закључака је утицај рада на даљину на баланс између пословног и приватног живота запослених. Различита истраживања долазе до два потпуно супротна закључка о утицају наведених варијабли. И док једна истраживања заступају становиште да рад на даљину повећава конфликт између посла и породице и на тај начин негативно утиче на поменути баланс, супротно томе, постоје закључци да управо имплементација рада на даљину позитивно утиче на успостављање баланса кроз смањење конфликта. У условима рада на даљину, поставља се питање на који начин запослени могу успоставити и одржавати јасне границе између приватног и пословног

живота. Успостављање границе између ова два концепта, сматра се једним од неопходних предуслова за успешно успостављање баланса.

## 2.1. Теоријски концепт односа пословног и приватног живота

Током XIX века долази до све већег пропагирања четрдесеточасовне радне недеље, како би особе имале право на посао, одмор, рекреацију и породицу, што представља ефикасну претечу савременог успостављања баланса између пословног и приватног живота. Након настанка концепта, у иницијалним фазама, било је врло тешко дефинисати и операционализовати сам концепт. Један од разлога за проблем дефинисања је што се иницијално сматрало да породица, посао и социјални живот представљају одвојене категорије и ентитете у животу једне особе. Међутим, током 70-их година XX века, долази до промене посматрања концепта пословног и приватног живота, где се посао и породица посматрају као отворени системи, затим долази до њихове међусобне интеракције чиме пословне активности утичу на приватне, као и супротно. Свакодневне друштвене промене довеле су до драстичног повећања одговорности које особа има у пословном и приватном животу (Clark, 2000). У свом раду, Kanter (1977) наводи да заправо не постоје тако јасно дефинисане границе између наведених животних категорија, већ су оне у великој мери преклопљене и међусобно зависне (Brough и сар, 2020; Kalliath & Brough, 2008). Према Brief и Nord (1990), друштвене промене које су највише утицале на измену одговорности особа према породици и послу су: повећање броја развода, што је довело до промене улоге родитеља у старатељству над малолетном децом; повећање учешћа жена у укупној радној снази, током 1983. године проценат повећања је износио 22%; повећање броја привремених и повремених послова; повећање мобилности запослених, што је утицало на одвајање запослених од њихових породица; промене у перцепцији запослених и повећање очекивања о квалитету живота ван посла и све већа улога мушкараца у обављању свакодневних послова код куће.

Sirgy и Lee (2018), су извршили категоризацију дефиниција баланса између пословног и приватног живота на две групе. Наведене две групе дефиниција формиране су на основу кључних карактеристика баланса пословног и приватног живота запослених, као и на основу концептуализације баланса пословног и приватног живота. Такође, аутори наводе теоријски приступ баланса између пословног и приватног живота у свом прегледу, и то према улози појединца у пословном приватном животу, као и према минималном конфликту између пословних и приватних улога које појединци, односно запослени обављају. Поменути категоризација извршена је прегледом релевантне академске литературе од стране аутора, док је преглед дефинисане категоризације приказан у Табели 5.

Прва подела дефиниција се односи на вишеструке улоге појединца које има у пословном и приватном животу. У складу са том поделом, баланс између пословног и приватног живота се може дефинисати као алокација времена и психичке енергије у избалансираном односу према пословном и приватном живот, истовремено пружајући велико задовољство у оба наведена концепта пословног и приватног живота. Друга подела извршена је са аспекта минималног конфликта између пословног и приватног живота. У складу са овом поделом, аутори наводе да је баланс између пословног и приватног живота задовољство и добро функционисање у радним и породичним улогама које особа обавља, са минималним конфликтом између улога које особа током дана обавља (Sirgy & Lee, 2018).

**Табела 5: Различита концептуализација баланса пословног и приватног живота**

Теоријски приступ баланса пословног и приватног живота	Кључне карактеристике баланса пословног и приватног живота	Концептуализација баланса пословног и приватног живота
Улога појединца у пословном и приватном животу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пажљиво ангажовање у више улога</li> <li>- временски подједнако ангажовање у различитим улогама</li> <li>- равнотежно задовољство целокупним животом</li> <li>- баланс у времену, ангажовању и задовољству у различитим животним улогама</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тежња за потпуним ангажовањем у свакој појединачној улози</li> <li>- ангажовање у свим улогама са приближно једнаким нивоом пажње, времена, укључености или посвећености</li> <li>- ангажовање у радним и приватним улогама са циљем постизања подједнаког задовољства у домену рада и живота ван посла</li> <li>- алокација времена и психолошке енергије на уравнотежен начин према пословном и приватном животу</li> </ul>
Минималан конфликт између пословних и приватних улога	<ul style="list-style-type: none"> <li>- минималан конфликт између пословних и породичних улога</li> <li>- поспешивање улога без њиховог међусобног конфликта</li> <li>- управљање ресурсима са циљем минимизирања конфликта између улога</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- добро функционисање и висок ниво задовољства у радним и породичним улогама уз минималан конфликт између улога</li> <li>- висок ниво обогаћивања улога са ниским степеном конфликта између пословних и приватних улога</li> <li>- баланс између пословног и приватног живота постиже се ефективним управљањем улогама</li> <li>- сукоб или сметње настају када постоји опасност од угрожавања или губљења ресурса</li> </ul>

*Извор:* Прилагођено према Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2017). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), стр. 231

Naithani (2009) кроз 7 фаза даје хронолошки приказ промене односа сфера пословног и приватног живота. У наредној табели представљено је седам поменутих фаза, кроз временски период када су фазе настале и уз опис на који начин је промена у одређеној фази утицала на однос појединца према породици и послу, односно према приватном и пословном животу.

**Табела 6: Хронолошке промене односа пословног и приватног живота појединца кроз 7 фаза**

Фаза	Временски период	Промене у сферама пословног и приватног живота
Фаза 1	Почетни период живота у заједници	Цела породица ради због обезбеђивања егзистенције
Фаза 2	Период пре индустријализације	Умерено раздвајање радног окружења и породичног живота.
Фаза 3	Индустријализација током средине 1800. године	Значајно интензивнија подела пословног и приватног живота. Мушкарац постаје доминантнији у пословном животу.
Фаза 4	Период током краја XVIII и почетка XIX века	Услед поделе послова долази до раздвајања пословног и приватног живота.
Фаза 5	Период између почетка XIX века и 1950. године	Технологија која зависи од људске снаге утицала је на доминацију мушкараца на радном месту.
Фаза 6	Период од 1950. до почетка 1980. године	Долази до елиминисања значаја полова услед развоја технологије. Настанак концепта баланса између пословног и приватног живота.
Фаза 7	Период након 1980. године	Све већи број радно ангажованих мајки и жена. Концепт баланса пословног и приватног живота све више добија на значају.

*Извор:* Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6 (6), 148-155. стр. 149

У првој фази најчешће су комплетне породице биле ангажоване око послова који су обезбеђивали егзистенцију укућанима, а који су се обављали у близини кућа у којима су живели. У другој фази, која се односи на период пре индустријске револуције, а услед повећања послова везаних за трговину, долази до поделе радног окружења и послова око куће. Током треће фазе, односно током процеса индустријализације, долази до употребе машина које омогућавају успостављање масовне производње и отварање фабрика на удаљеним локацијама ван места у којима људи живе. Мушкарци су преузели доминантну улогу у обављању послова у фабрикама, док су жене преузеле бригу око уређења куће и чувања деце. Током четврте и пете фазе, а услед развоја нових технологија које су захтевале физичку снагу, долази до даље доминације мушкараца на радном месту, док су жене још значајније окренуте чувању деце и обављању послова код куће. Након даљег развоја савремених технологија током шесте фазе, долази до елиминисања неопходности физичке снаге за обављање послова, тако да се бришу баријере условљене физичком снагом за обављање послова између мушког и женског пола. Наведено је резултирало све већом укљученошћу жена у пословне активности. Као последица све већег укључивања жена у радне активности компаније, током седме фазе, све већи број организација ставља акценат на концепт баланса између пословног и приватног живота и креира програме подршке запосленима са циљем успостављања баланса (Naithani, 2010).

Друштвене промене које су се односиле на веће радно ангажовање жена су утицале на промену традиционалног схватања улоге различитих полова у односу на организационо залагање и продуктивност, док су све више дале значај концепту баланса између пословног и приватног живота. Током последњих двадесет година, велики број

истраживања је био усмерен на изучавање односа између посла и породице, па је, самим тим, и концепт баланса између пословног и приватног живота све више добио на значају (Brough и сар, 2020). Током поменутог периода, однос између приватног и пословног живота је био предмет бројних истраживања из различитих области, као што су економија, студије везане за породицу, однос између полова, стање и однос у различитим индустријама, информационе технологије, менаџмент, социјална психологија и социологија. Значајан и најчешћи начин посматрања односа између пословног и приватног живота је са аспекта пословања, при чему се долази до закључка да организације које су у стању да омогуће успостављање баланса својим запосленима, лакше долазе до новозапослених који су им потребни, док смањење конфликта између пословног и приватног живота такође позитивно утиче и на постојеће запослене, што резултира повећањем ефикасности комплетне организације (Beauregard & Henry, 2009).

Поједини аутори сматрају да је погрешно дефинисати концепт баланса између пословног и приватног живота. Наиме, аутори наводе да би на тај начин баланс између ова два концепта подразумевао да особа посвети исти број сати, у току дана, и послу и приватном животу. Такође, наводе да време које особа проведе посвећено једном концепту, увек негативно утиче на други. На основу изнетих ставова, аутори сматрају да је равнотежу између два концепта могуће много прецизније дефинисати као интеграцију између пословног и приватног живота или хармонију између ова два концепта. Timms и сар. (2015) наводе да се концепт баланса између пословног и приватног живота може посматрати као компатибилан, пре него комплементаран, и да искуство које појединац има у различитим улогама може позитивно утицати на повећање свеукупног осећаја задовољства код појединца. May и сар. (2004) наводе да рад позитивно утиче на лични ниво богатства и целокупног индивидуалног благостања, уз крајњи утицај и на просперитет целокупног човечанства. Наведено је у складу са ставовима Carlson и сар. (2006), који сматрају да позитивно искуство у сваком аспекту људског живота унапређује и побољшава квалитет људског живота у осталим доменима (Timms и сар., 2015; May и сар., 2004; Carlson и сар., 2006; Brough и сар., 2020).

Научна литература наводи да запослени имају ограничене капацитете да се изборе и адекватно управљају захтевима између пословног и приватног живота. Запослени често имају одговорност како унутар, тако и изван организације у којој раде, а повећање захтева унутар приватног или пословног домена може ометати и негативно утицати на запосленог да испуњава захтеве у склопу другог домена, који се од њега очекује. Као могућност успостављања баланса од стране запослених и минимизирање ефеката конфликта, наводе се компензаторне активности које запослени могу предузети како би се извршила надокнада енергије и потребних ресурса. Добијање признања, награда и задовољство захваљујући успесима у једном концепту, може утицати на минимизирање и негативне ефекте другог концепта. Међутим, баланс и компензације између два концепта није увек лако остварити, што може довести запослене до сталног конфликта уз губљење личних ресурса. Константан конфликт и губљење личних ресурса, може узроковати физичке и менталне проблеме код запослених, утицати на смањење квалитета и задовољства животом, имати негативне ефекте на односе са породицом, родитељима, пријатељима, као и негативно утицати на односе са другим запосленима и свим заинтересованим особама унутар радне организације. Што се тиче радног окружења, негативни ефекти конфликта могу се исказати повећањем незадовољства послом који се обавља, смањењем перформанси запослених и повећањем жеље за напуштањем организације (Treuren & Fein, 2018).

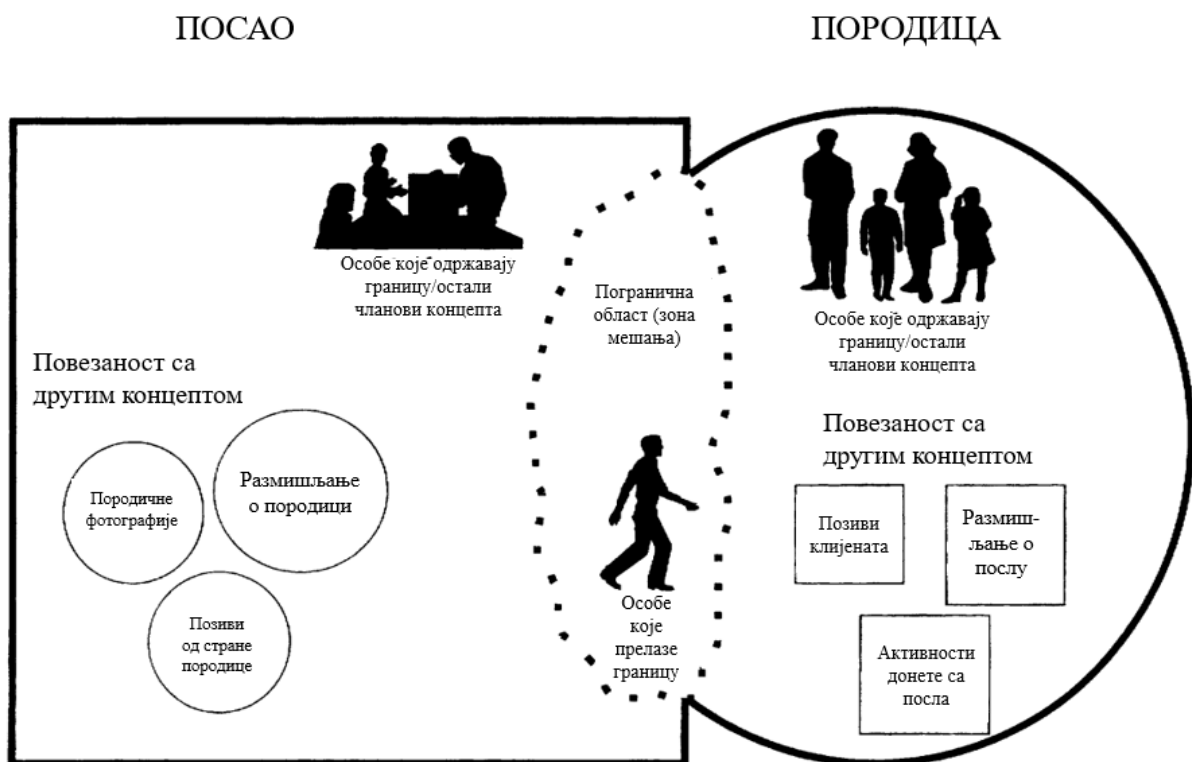
Након анализе актуелне литературе о конфликту између пословног и породичног концепта, Clark (2000) је дошао до закључка да расположива литература није довољно



ефикасна и одлучио је да развије нову теорију. Након иницијалног претраживања актуелне литературе, полазна основа у развоју нове теорије био је баланс пословног и приватног живота на личном примеру аутора, који је управљао својом академском каријером, као и породицом која се састојала од супруге и троје деце. После спровођења иницијалних интервјуа, фокус је усмерио на особе које су имале проблеме, али и успехе, у успостављању баланса пословног и породичног живота. У свом иницијалном запажању, аутор наводи да је већина особа проактивна или неактивна, али не реактивна на конфликт пословног и приватног живота, као што је претпоставка у већини академске литературе. Новонастала теорија, коју аутор назива „гранична теорија“, базира се на следећим карактеристикама:

- развијена је на концептима посла и породице;
- наводи постојање границе између концепата посла и породице;
- садржи особе које прелазе границу између посла и породице и
- садржи особе које одржавају границе концепта, али и остале чланове који припадају једном од наведена два концепта.

**Слика 8: Пословно/породична гранична теорија: Концептуални оквир и његове карактеристике**



*Извор:* Прилагођено према Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 754.

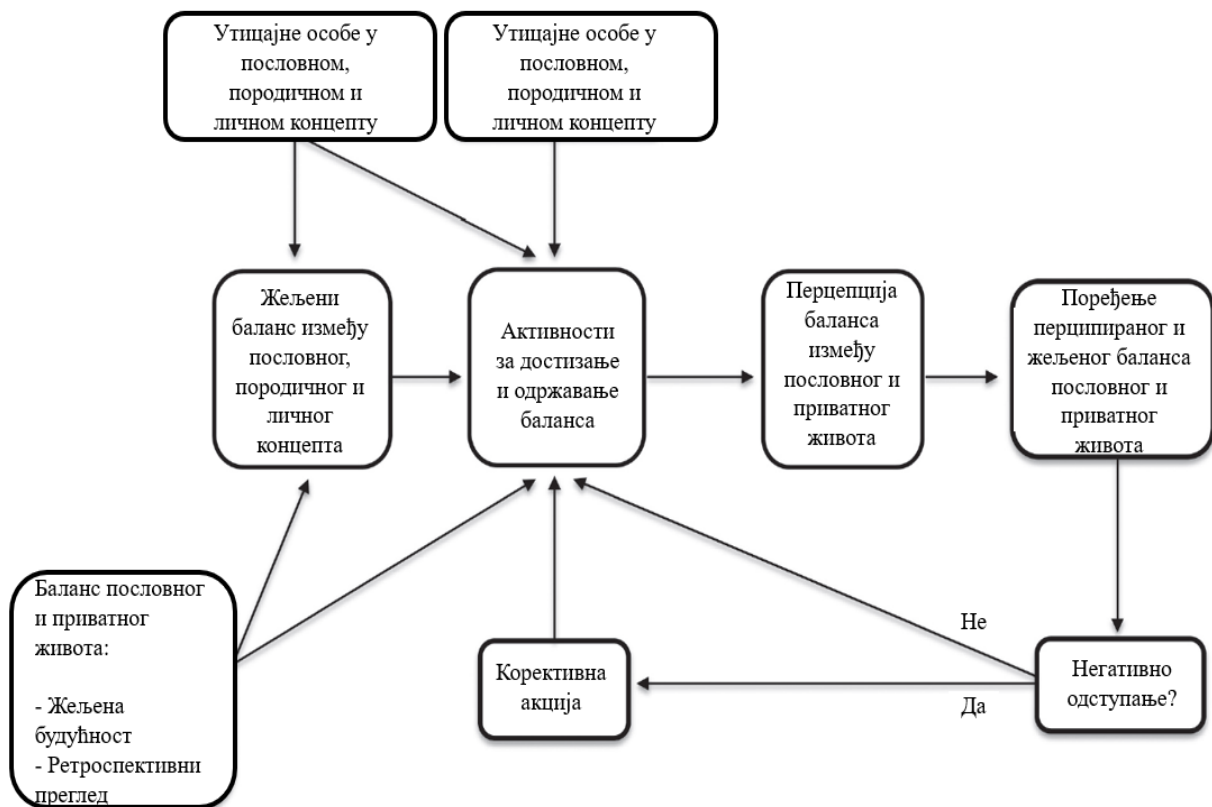
Породица и посао представљају два различита концепта која су дефинисана различитим правилима, затим обрасцима размишљања и понашања. Након појаве индустријске револуције, посао и породица су постала два различита концепта, паралелно развијајући различите сврхе, улоге и културе, па се зато након поменуте револуције, два представљена концепта дешавају у различитом времену и на различитим местима. У студији спроведеној од стране Clark и Farmer (1998), испитаници су навели

да рад превасходно задовољава потребу за приходом и доводи до oseћаја испуњености, док породица и кућа утичу на постизање oseћаја блискости са осталима и личне среће (Clark & Farmer 1998). Културе на послу и у породици се најчешће разликују. Особе које су извршиле потпуну интеграцију између културе у организацији и културе у породици не праве разлику између тога шта заправо припада породици, а шта послу, па тако људи, размишљања, интелектуални и емотивни приступ постају једно. Границе представљају демаркационе линије између два дефинисана концепта, и у расположивој литератури границе између ових концепта најчешће могу бити физичке, временске и психолошке. Као физичке границе, наводе се физичка дистанца или ограда (зидови) између породице и посла, временске границе могу бити дефинисани радни сати, док су психолошке границе дефинисане од стране појединца и односе се на дефинисање образаца размишљања, понашања и емоција које су везане за један концепт у односу на други. И док су концепти посла и породице, као и њихове границе, најчешће резултат индивидуалног размишљања, особе које се сусрећу са оба концепта су дефинисане као особе које врше транзицију из једног концепта у други. Како се пословне и породичне активности најчешће обављају са другим особама, дефинисање концепата посла и породице, затим граница и управљање њима, обавља се са другим учесницима укљученим у наведени процес: особама које транзитирају из једног концепта у други, особама које чувају и дефинишу концепте и осталим члановима дефинисаних концепата. У представљеној граничној теорији, особе које су значајно укључене у дефинисање концепата и њихових граница називају се *чувари граница*, односно концепта. Остали чланови концепта могу бити укључени у дефинисање концепта и његових граница, али нису толико утицајни као чувари граница (Clark, 2000).

Дефинисање баланса између пословног и приватног живота није толико заступљено у академској литератури, и у великом броју радова полази се од претпоставке да је концепт самообјашњавајући. Због наведеног приступа, у стручној литератури постоји врло широк опсег тумачења баланса, од једноставног избегавања конфликта, преко високе појединачне заступљености у различитим улогама које појединац обавља, до ефективности и задовољства у пословном и приватном животу појединца (Duxbury & Higgins, 2001; Kirchmeyer, 2000). Заједничко за велики број дефиниција, је да се баланс односи на евалуацију интеракције између пословног и приватног живота. Међутим, Adkins и Premeaux (2019), у свом предложеном кибернетском моделу баланса између пословног и приватног живота, концепт посматрају са пословног, породичног и индивидуалног аспекта. Раздвајањем породичног и индивидуалног животног аспекта, омогућава се боље сагледавање јединствених потреба породичног аспекта, као и прилику да се нагласе појединачне преференције у односу на различито животно доба, породични статус или постигнуту каријеру. Баланс се не може дефинисати као једнакост између посла, породице и животног концепта, већ жељени баланс зависи од индивидуалног живота и каријере појединца, у одређеном периоду живота. И поред тога што се баланс између пословног и приватног живота може посматрати као индивидуална ствар сваког појединца, у предложеном кибернетском моделу развијеном од стране наведених аутора, жељени баланс између дефинисана три концепта, пословног, породичног и индивидуалног, зависи од утицајних појединаца унутар сваког концепта, жељене будућности стања баланса између пословног и приватног живота и ретроспективе баланса поменута два концепта. Временски оквир, као контекстуална варијабла, заузима централну улогу у предложеном моделу, са аспекта динамичности, док је организациони контекст неопходан како би се адекватно разумело организационо понашање. У предложеном моделу, активности за успостављање и одржавање жељеног баланса, поред значајне улоге утицајних појединаца, одређене су и расположивим ресурсима у сва три дефинисана концепта, пословном, породичном и индивидуалном. Према наведеним

ауторима, утицајни појединци делују на дефинисање жељеног баланса између различитих концепата, док заједно утицајни појединци и расположиви ресурси утичу на одређивање потенцијалних активности које могу бити предузете у циљу достизања, односно одржавања жељеног нивоа баланса (Adkins & Premeaux 2019).

**Слика 9: Кибернетски модел успостављања и одржавања баланса између пословног и приватног живота**



Извор: Прилагођено према Adkins, C., L. & Premeaux, S., F. (2019). A cybernetic model of work-life balance through time. *Human Resource Management Review*, 3.

Баланс између пословног и приватног живота може се посматрати као форма усклађености особе и окружења, што представља полазну претпоставку у приказаном кибернетском моделу. Баланс између пословног и приватног живота треба посматрати са индивидуалног аспекта, па тако за одређене појединце, сва три представљена концепта, пословни, породични и лични, могу бити подједнако важни, док неко други може дати приоритет неком од њих. У литератури се баланс између пословног и приватног живота често повезује са позитивним индивидуалним и организационим исходима, укључујући задовољство породицом, затим задовољство послом, посвећеношћу организацији и ниском намером за одлазак из организације. Претпоставка у приказаном кибернетском моделу је да појединац увек тежи ка успостављању баланса између пословног и приватног живота, међутим и поред присутне тежње, појединац није увек у прилици да жељени баланс постигне. Пример за то су родитељи, који су због материјалних прилика принуђени да раде, при чему имају жељу да више времена проводе са својом децом. Активности за достизање и одржавање баланса између пословног и приватног живота су најзаступљенији избор појединца, међутим избор могућих акција најчешће зависи од бројних фактора као што су организациона структура или политика.

У складу са наведеним, основне претпоставке кибернетског модела су да се баланс између породице, посла и личног концепта може мењати у односу на сваког појединца, док појединац у одређеном тренутку врши поређење између тренутног стања и жељеног баланса ка коме тежи, а затим предузима одређене корективне акције како би успоставио и одржавао жељени баланс између сва три концепта, уколико је то потребно. Међутим, поред преференција појединца, перцепција жељеног баланса зависи и од утицајних особа у сва три концепта. Утицајне особе и доступни ресурси имају значајну улогу у одржавању тренутног стања или у предузимању корективних акција од стране појединца, како би достигао жељени баланс. Поред утицајних појединаца и расположивост ресурса има значајну подржавајућу улогу за сва три концепта, у циљу достизања баланса од стране појединца. У случају недостатка потребних ресурса, наведено може бити значајан ограничавајући фактор у постизању, односно одржавању жељеног баланса. Значајно је напоменути да појединци имају различите перцепције баланса између пословног и приватног живота у различитом временском периоду. Пошто се перцепција баланса од стране појединца може разликовати у одређеном периоду живота, због тога се у моделу наводи да ретроспективна перцепција баланса, као и перцепција жељеног баланса у будућности, представљају битне компоненте приказаног кибернетског модела, односно имају значајан утицај на појединца у одређивању жељеног баланса пословног и приватног живота (Adkins & Premeaux 2019, Wayne и сар., 2017).

Концепт рада на даљину је у литератури често представљен као начин за успостављање баланса између пословног и приватног живота, јер омогућава запосленима флексибилност у погледу места, а често и радног времена, приликом обављања пословних активности. Након појаве пандемије изазване вирусом Covid-19, а услед затварања канцеларија и других пословних простора, рад на даљину постао је неминовност за велики број организација. У наведеним условима, запослени нису имали флексибилност у одређивању када и колико ће радити на даљину, а када и колико из канцеларија, већ су били принуђени да све пословне активности обављају на даљину. Представљени услови рада, а услед велике изолованости запослених, њихове бриге за стање у економији и потенцијални губитака посла, довели су до ситуације да запослени нису ни могли да искористе све бенфите концепта рада на даљину, већ је примена концепта у описаним околностима имала чак и негативне ефекте на запослене у одређеним ситуацијама, као што је проблем баланса између пословног и приватног живота (Anderson & Kelliher, 2020). Када примена рада на даљину не представља могућност слободног избора, већ неопходност његове примене представља кључни организациони одговор у кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, тада запослени немају могућност избора када и у којој мери ће обављати пословне активности са удаљених локација, ван званичних канцеларија. У таквим околностима, анализа утицаја концепта рада на даљину на запослене, а пре свега на успостављање баланса између пословног и приватног живота, мора се вршити у ширем контексту уз сагледавање свих карактеристика и услова примене, при чему је погрешно изводити универзалне закључке, који се у зависности од услова примене, често показују као неадекватни и не одражавају реалну ситуацију у датим околностима примене.

## **2.2. Утицај конфликта пословног и приватног живота на перформансе запослених**

Општеприхваћено је становиште да особа може водити срећан, здрав и успешан живот само онда када постоји успостављен баланс између пословног и приватног живота. Наведени баланс постао је примарни фокус за особе које желе да имају висок квалитет

живота. У литератури се баланс често дефинише као хармонија између пословног и приватног живота. Током неколико последњих година, успостављање баланса између пословног и приватног живота представља се као круцијално значајно, како за организације тако и за запослене, јер у великој мери доприноси побољшању продуктивности и перформанси запослених, што свакако позитивно утиче и на перформансе саме организације. Подстицањем баланса пословног и приватног живота код запослених од стране организације у којој раде, остварују се бенефити у виду боље социјализације запослених у заједници, смањују се трошкови и намере запослених за напуштањем организације што има за последицу повећање продуктивности (Helmle и сар., 2014; Bataineh, 2019). Баланс између пословног и приватног живота утиче на понашање, ставове и целокупни осећај задовољства запослених, али и на ефикасност организације. Због свега наведеног, организације морају ставити значајан акценат на пружање подршке запосленима, како са организационог, тако и са менаџерског нивоа, у циљу успостављања баланса (Au & Ahmed, 2014).

Појединци приликом обављања пословних активности у организацијама у којима су запослени, сусрећу се са бројним изазовима који имају утицај на целокупно задовољство послом, али у ширем смислу и животом запослених. Изазови запослених огледају се у раду по сменама, затим пријему и обради великог броја информација, све већем броју радних сати и прековременог рада, питањима везаним за плату и напредовање, временским оквирима у којима морају да раде, природи посла који обављају, затим колективу са којима раде. Представљене изазове, појединци доживљавају и њима управљају на јединствене начине, у зависности од карактера и личних особина, емоција, расположења, тако да се не могу изводити општи закључци о њиховом утицају и најбољем начину управљања, већ се разликују на индивидуалном нивоу. Сваки појединац управља одређеном ситуацијом и изазовима на јединствен начин, за који мисли да је у његовом случају најприкладнији и најбољи и да ће му исти донети најповољније резултате.

Теорија преливања – „*spillover theory*“ дефинише услове позитивног, односно негативног утицаја „преливања“ између пословног и породичног микро система (Jang & Zirraу, 2011). Теорија преливања јасно дефинише утицај пословног и приватног живота на перформансе запослених. Полазне претпоставке теорије су да појединац преноси вредности, навике, емоције, обрасце понашања и индивидуалне способности из домена приватног живота у пословни, као и да услед постојања сличности у оквиру дешавања између пословног и приватног живота долази до преливања утицаја једног концепта на други. Постоје позитивна и негативна преливања утицаја наведених система. Позитиван утицај остварује се када задовољство и достигнућа у једном домену, утиче на задовољство и достигнућа у другом. Уколико су интеракције пословног и приватног живота ригидно структуриране са аспекта простора и времена, тада ће најчешће доћи до негативног преливања са аспекта времена, енергије и понашања. Флексибилност на послу, има позитиван утицај на интеграцију различитих фактора, као што су простор и време између пословног и приватног живота, што ће најчешће резултирати позитивним преливањем, и често се користи као инструмент за успостављање баланса између пословног и приватног живота. Теорија наглашава да се преливање утицаја између два домена врши на регуларној основи, и да се највише односи на преливање позитивних и негативних искустава из једног домена у други. Како би запослени поспешили преношење позитивних утицаја, предлаже се смањење конфликта између улога у пословном и приватном животу, затим прављење прецизних распореда који се тичу обавеза у пословном и приватном животу, креирање позитивних услова за рад и праћење како пословне обавезе утичу на приватан живот. Преношење утицаја између различитих

домена може бити хоризонтално и вертикално. Хоризонтално преношење утицаја догађа се у ситуацији када су оба домена постављена на начин да имају исти приоритет и значај код особе, док се вертикално преношење догађа у ситуацији када су домени хијерархијски постављени, тако да се утицај преноси по степену важности, односно долази до преношења утицаја са домена који је више доминантан на домен који има мању важност код појединца (Hill и сар., 2003; Powell & Greenhaus, 2010, Sirgy и сар., 2001).

Према Мујтаба и McCartney (2010), конфликт на радном месту може бити функционалан и дисфункционалан. Функционалан конфликт позитивно утиче на креативности и резултате рада запослених, док дисфункционалан конфликт може имати већи број негативних ефеката на запослене и на повећање нивоа стреса. Пожељно је да постоји одређени ниво функционалног конфликта унутар организације, јер подстиче запослене на унапређење начина на који обављају пословне активности, затим утиче на предузимање индивидуалне одговорности приликом доношења одлука, и смањује могућност запосленима да се крију иза групног мишљења. Као један од главних негативних ефеката дисфункционалног конфликта, аутори наводе повећање нивоа стреса код запослених. Како је све већи број породица у којима оба супружника раде, успостављање баланса између пословног и приватног живота добија све више на значају. Повећани ниво одговорности и стреса, који настаје као последица бројних обавеза у пословном и приватном животу, најчешће негативно утиче на перформансе појединца приликом обављања активности при испуњавању наведених обавеза (Мујтаба & McCartney, 2010; Nanda, 2015).

Перформансе рада запосленог представљају резултате његовог индивидуалног труда у виду испуњавања циљева који су му задати, односно колико запослени доприноси организацији у којој ради. Такође, перформансе запосленог представљају начин на који се запослени опходи и функционише према задатим циљевима који треба да буду остварени (Wolog и сар., 2020). Истраживања су показала велики значај равнотеже између пословног и приватног живота на запослене. Резултати истраживања указују да бенефите од успостављеног баланса пословног и приватног живота имају и запослени, али и организације у којима раде. Са породичног аспекта, успостављен баланс код запосленог, позитивно се одражава на ниво задовољства не само породичним, већ и целокупним животом. Са пословног аспекта, недостатак баланса утиче на смањење перформанси код запосленог и повећаним нивоом одсуства са посла, док се успостављени баланс са пословног аспекта, одражава кроз повећани ниво задовољства послом и већим нивоом посвећености организацији у којој је запослен. Успостављен баланс између пословног и приватног живота утиче на већу посвећеност запослених пословним активностима које морају бити обављене, што се одражава кроз побољшање организационих перформанси. Посебно интересовање за успостављање равнотеже између пословног и приватног живота јавља се након закључака о позитивном утицају успостављеног баланса на смањење намере за одлазак запослених, повећању посвећености и радном ангажовању запослених, повећању задовољства послом и продуктивности. Према резултатима неколико спроведених истраживања, успостављање баланса између пословног и приватног живота постала је једна од најважнијих стратегијских одлука компанија, у циљу унапређења не само перформанси запослених, већ и целокупних перформанси компаније у којој су запослени (Kim, 2014).

Према истраживању које је спроведено у Саудијској Арабији, могу се јавити четири класификације конфликта између пословног и приватног живота код појединца (Ferris, 2009):

1. Преоптерећеност приватним и пословним улогама: наведени конфликт јавља се у ситуацији када дође до преоптерећења са пословним и приватним улогама

- које појединац обавља, а посебно у ситуацији када се очекује да се наведене улоге и активности могу лако обавити;
2. Утицај пословних активности у току времена које запослени проводи са породицом: овај вид конфликта јавља се у ситуацији када запослени услед преоптерећености пословним обавезама и због одговорности коју има према послу нема довољно времена за чланове своје породице;
  3. Утицај породице на пословне активности запослених: наведени конфликт код појединца јавља се када је тешко уклопити пословне обавезе и породичне активности које се очекују да буду извршене од стране запосленог, услед преоптерећености послом који се обавља;
  4. Притисак неговатеља: овај вид конфликта се јавља када су појединци под великим свакодневним оптерећењем од стране породице, али и својих колега на послу, јер се од њих очекује да воде рачуна и о члановима породице, али и о својим колегама са којима раде.

Успостављање баланса између пословног и приватног живота код запослених омогућава организацијама да побољшају своје перформансе на начин да позитивно радно окружење кроз подржавање запослених, стимулативно утиче на њихово психолошко стање. Теорија о психолошком стању запослених наглашава да запослени са адекватним психолошким стањем постижу боље резултате, односно значајно су продуктивнији од запослених који не осећају психолошко благостање унутар организације у којој су запослени (Ryff, 1989). Способност организације да минимизира конфликт између пословног и приватног живота код запослених, позитивно се одражава на психолошко стање запослених, што повећава креативност и перформансе приликом обављања пословних активности. Због тога се може закључити да се позитиван однос између баланса пословног и приватног живота и перформанси запослених реализује преко психолошког благостања, у коме се запослени налази након успостављеног баланса (Haider и сар., 2018). Једно од главних питања приликом успостављања баланса између пословног и приватног живота је количина времена коју запослени проводе на послу. Устаљено је мишљење да се већи број радних сати негативно одражава на здравље запослених, затим негативно утиче на концентрацију и безбедност запослених, као и на повећање стреса на послу. Такође, услови рада у великој мери утичу на успостављање баланса и продуктивност запослених. У случају лоших радних услова, долази до смањења продуктивности и опада допринос запослених остваривању организационих циљева. У ситуацији када запослени нису у могућности да остваре баланс између пословног и приватног живота, наведено негативно утиче на њихов однос према послу и тада долази до пада њихове продуктивности. Студија спроведена од стране Bond (2009), показала је да када запослени проводе пуно времена на послу и све мање са својом породицом, долази до нарушавања њиховог здравственог стања и пада њихових перформанси приликом обављања пословних активности. Недостатак баланса између пословног и приватног живота има негативне ефекте на запослене, организације у којима су запослени и на целокупно друштво. Према O'Bannon (2008), као директна последица недостатка успостављеног баланса долази до повећаног нивоа стреса и болести које висок ниво стреса може узроковати код запослених, затим повећања насиља у породици и развода, као и повећаног нивоа деликвенције и насиља међу децом која расту у таквим породицама. Са друге стране, долази до лошијих резултата рада код запослених без успостављеног баланса, затим повећаног броја одсуства запослених и повећања њихове намере за одлазак из организације, смањења задовољства послом и продуктивности, као и значајно мање посвећености организацији у којој су запослени, што резултира смањењем ефикасности и саме организације (Farohunda, 2014).

Успостављање баланса између пословног и приватног живота позитивно утиче на побољшање квалитета живота запослених кроз смањење стреса и конфликта између пословног и приватног живота, што за директну последицу има повећање задовољства запослених, њихове мотивисаности и посвећености организацији у којој раде. Са аспекта организације, успостављање баланса код запослених позитивно ће утицати на продуктивност и перформансе целокупне организације и смањиће намеру да одлазак запослених. Претходна истраживања су показала да су велике компаније више фокусиране на развој програма за пружање подршке запосленима у успостављању наведеног баланса, него мала и средња предузећа. Изостанак баланса код запослених у малим и средњим предузећа, наводи се као један од главних разлога смањена продуктивности и ефикасности тих предузећа. Поред директне повезаности између успостављеног баланса пословног и приватног живота запослених и повећања продуктивности и ефикасности, предности успостављеног баланса огледају се и у репутацији саме компаније. Наиме, компаније које пружају подршку запосленима у успостављању баланса, сматрају се друштвено одговорним компанијама у очима јавности, клијената и свих других заинтересованих група. Такође, поред наведених, предности компанија огледају се и у смањењу одсуства запослених, нижем нивоу стреса код запослених, побољшању квалитета живота запослених, повећању задовољства послом и већој посвећености организацији од стране запослених. Компаније са развијеним програмима подршке за успостављање баланса, лакше запошљавају високо квалификоване раднике и лакше долазе до радне снаге која им је потребна за несметано обављање пословних активности (Cegarra-Leiva и сар., 2012).

И у свом истраживању, Wheatly (2012) долази до закључка да успостављени баланс између пословног и приватног живота доноси бенефите и запосленима, али и њиховим компанијама. Запослени са успостављеним балансом су више мотивисани, осећају већи ниво задовољства, дају већи допринос организацији у виду бољих перформанси рада, али и целокупном друштву. Организације у којима су присутни запослени са конфликтом између пословног и приватног живота сусрећу се са проблемима ниске продуктивности и теже подстичу побољшање ефикасности својих запослених. У истраживању спроведеном од стране Banu и Sundharavadivel (2019), које је обухватило 100 испитаника који су запослени у приватном сектору, утврђен је висок степен позитивне корелације између баланса пословног и приватног живота и перформанси запослених. Баланс између пословног и приватног живота сматра се једним од кључних фактора у смањењу стреса приликом обављања пословних активности, а Nadesan и Arulrajah (2017) сматрају да баланс запослених утиче на одрживост пословања саме организације и доприноси побољшању економских, социјалних и друштвених перформанси организације (Banu & Sundharavadivel, 2019).

У савременим условима пословања, које карактерише велика конкуренција, неизвесност, константне промене и стална потреба за прилагођавањем новим тржишним условима и навикама потрошача, ефикасност рада и перформансе запослених могу бити једна од кључних стратегијских предности компанија у односу на своје конкуренте. Наведена конкурентска предност може обезбедити компанијама способност не само за превазилажење кризних ситуација, већ пружити могућност даљег раста и развоја, а све у циљу остваривања задатих циљева и унапређења тржишне позиције. Због представљеног значаја, одлука компанија о развоју подстицајних програма и пружања помоћи запосленима зарад успостављања баланса између пословног и приватног живота, а све у циљу побољшања продуктивности и ефикасности запослених и саме организације, мора представљати стратешко опредељење и бити донета на највишем менаџерском нивоу. Од службе људских ресурса се очекује да формулише правила и процедуре, као и да изврши



потребне обуке менаџмента, на који начин могу пружити адекватну помоћ и подршку запосленима зарад успешног успостављања баланса, док се од менаџера очекује да изврше успешну имплементацију и пруже неопходан подстицај својим запосленима. Као што је наведено у представљеним истраживањима, користи од успостављања баланса пословног и приватног живота могу бити вишеструке, како за запослене тако и за њихове компаније. Поред директних бенефита за компаније у виду повећања продуктивности и ефикасности рада, значајно је напоменути и нематеријални бенефит у виду побољшања репутације саме компаније, а што у дужем року представља значајан бенефит не само код купаца, запослених и добављача, већ и код целокупне друштвене заједнице у којој компанија послује и свих осталих интересената који су везани за пословање компаније.

### **2.3. Изазови и решења у усклађивању односа пословног и приватног живота**

Организације широм света све више придају значаја успостављању баланса између приватног и пословног живота, јер су схватиле да запослени са успостављеним балансом могу донети бројне бенефите. Квалитет приватног живота код запослених у великој мери утиче и на квалитет њиховог рада унутар саме организације. Због наведеног је у интересу и саме организације да пружи помоћ и подршку запосленима како би остварили потребан баланс. Постоје бројни начини којима организације могу да подрже запослене у успостављању баланса (Farohunda, 2014):

- Подела посла: наведена опција представља начин организовања пословних активности где две особе деле један посао. Обе особе раде исти посао, уз поделу радних сати, плате, одмора и бенефита. Наведена опција пружа могућност запосленима да одвоје више времена за приватан живот што свакако доприноси успостављању баланса између пословног и приватног живота;
- Одмор од посла: ова опција се односи на пружање могућности запосленима да у одређеном временском периоду одсуствују са посла на дужи временски период, при чему се период одсуства не односи само на породилско одсуство, већ и на паузе у каријери или погодности за одређени број година рада у оквиру организације;
- Већи број радних сати у одређеном временском периоду: представља могућност да запослени могу да одраде целокупан број договорених радних сати у краћем временском периоду, радећи већи број радних сати одједном. На пример, запослени може недељни број радних сати да одради у временском периоду од четири радна дана, а не током целокупне радне недеље;
- Могућност самоорганизовања радног времена у току дана: ова опција нуди могућност запосленима да у току радног дана сами организују и изаберу време када ће обавити пословне активности, а када се посветити приватном животу. Организације најчешће, на дневном нивоу, праве пресеке и планове које су им вештине и који је број запослених потребан за успешно обављање посла, а запосленима је остављена могућност организовања свог радног времена у току радног дана;
- Рад на даљину: представља савремени начин организовања посла, где уз употребу ИКТ запослени обављају пословне активности са било које удаљене локације ван званичних канцеларија. Запослени, приликом рада на даљину, најчешће раде од куће, из канцеларије *сателита* или било које друге удаљене локације. Наведени концепт пружа значајно већу могућност запосленима да се посвете породици и приватном животу. Уз коришћење савремених канала комуникације, као што су

електронска пошта, бројне апликације или интернет платформе, запослени могу комуницирати, у реалном времену, са својим колегама и свим осталим пословним партнерима без потребе заједничког физичког присуства у оквиру истих просторија. Међутим, примена рада на даљину није могућа за било коју врсту посла, што се пре свега односи на активности које захтевају непосредно физичко присуство запослених, као што је случај код пружања одређених врста услуга или пословних операција где је неопходно физичко присуство.

- Вођење бриге о деци: опција која пружа подршку запосленима, а која се односи на чување њихове деце. Опције које су на располагању су вођење бриге о деци након завршетка школе, ангажовање особа у пружању помоћи и чувању деце, као и многе друге. Представљена опција је постала све популарнија како се повећавао број случајева где су оба родитеља радно ангажована и не могу да приуште да остану код куће како би чували децу. Ова опција доноси бројне бенефите запосленима како у успостављању баланса између пословног и приватног живота, тако и повећања целокупног задовољства послом који обављају.
- Флексибилно радно време: представља опцију где је запосленима остављена могућност да самостално изаберу када ће обављати пословне активности унутар временског оквира који је дефинисала организација у којој су запослени. Наведена опција омогућава запосленима да обаве активности које нису везане за посао, при чему не морају одсуствовати током радног времена. Запослени који имају опцију флексибилног радног времена су продуктивнији од осталих без те могућности. Они имају више слободе, поготово када је реч о пословима где није толико значајно у ком временском периоду, у току дана, ће бити обављене пословне активности.

Предуслов за успешну имплементацију програма подршке успостављања баланса између пословног и приватног живота запослених је постојање сталне и отворене комуникације између запослених и послодавца, како би се на исправан начин разумеле индивидуалне потребе запослених, а затим креирали и успешно имплементирали програми подршке. Примена универзалних програма и процедура подршке не могу бити довољно ефикасни, и могу дати само лимитиране резултате. Организације морају разумети које су то потребе и очекивања запослених и креирати прилагођене програме подршке. Такође, на периодичном нивоу, потребно је вршити ревизије и унапређења усвојених програма, у складу са променама животних и организационих навика запослених.

Прегледом академске литературе, Wolor и сар. (2020), такође дају приказ најчешће коришћених програма од стране организација за пружање подршке запосленима у циљу успостављања баланса између пословног и приватног живота:

- Флексибилно радно време где се не захтева стална доступност запослених, при чему су задаци јасно дефинисани и од запослених се очекује њихова успешна реализација;
- Рад на даљину, где се запосленима пружа могућност рада од куће или са било које удаљене локације, уз коришћење свих бенефита које наведени концепт пружа запосленима и организацијама које га примењују;
- Пружање могућности запосленима да раде већи број радних сати у току дана, али мањи број дана у току радне недеље;
- Пружање могућности запосленима да раде у сменама, поготово онима који су заинтересовани за даље студирање или професионално усавршавање;

- Успостављање програма одсуства запослених, и то на почетку године, како се не би реметиле пословне активности које морају бити обављене током године у оквиру компаније.

И поред комплексности и мултидимензионалности варијабли са којима се организације сусрећу приликом пружања подршке запосленима у успостављању баланса између пословног и приватног живота, управо су бројни бенефити које организације остварује од успостављеног баланса, једни од главних разлога због чега се наведеној проблематици даје велики значај и сматра се једним од кључних стратегијских питања у многим организацијама. Неки од најзначајнијих бенефита од успостављеног баланса, са организационог аспекта, приказани су на следећој слици.

**Слика 10: Предности за организацију од успостављања програма баланса између пословног и приватног живота за запослене**



*Извор:* Прилагођено према Yadav, T., & Rani, S. (2015). Work life balance : challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 682.

На слици број 10 приказане су неке од кључних предности за компаније од успостављања програма подршке запосленима за остваривање баланса између пословног и приватног живота. Заступљен је став да је једна од кључних предности успостављања баланса смањење намере за одлазак запослених из компаније, где се на тај начин задржавају компетентни запослени и остварују значајне финансијске уштеде у виду елиминисања трошкова проналаска и обуке новозапослених. Такође, једна од значајних предности је повећање посвећености запослених, као и њихове продуктивности, што има за последицу унапређење ефикасности целокупне организације, као и смањење одсуства запослених са посла, при чему је студија спроведена од стране Jones и сар. (1990) у компанији Johnson & Johnson показала да је одсуство запослених смањено до 50% у

случајевима када су запослени имали могућност флексибилног радног времена и где су имали могућност одсуства зарад задовољења породичних потреба.

Поред предности за компаније, успостављање програма подршке балансу између пословног и приватног живота доноси бројне бенефите и за њихове запослене. Запослени са успостављеним балансом имају мањи ниво стреса на послу, као и виши ниво задовољства послом који обављају. Такође, једна од значајних предности за запослене огледа се и у повећању осећаја сигурности посла, затим осећању бољег физичког и психичког стања и повећању осећаја контроле над својим пословним и приватним животним окружењем. На основу претходних истраживања сматра се да запослени са успостављеним балансом позитивно утичу на повећање задовољства клијената организације у којој су запослени. На слици број 11, приказане су неке од најзначајнијих предности успостављања баланса пословног и приватног живота са аспекта запослених.

**Слика 11: Предности за запослене од успостављања баланса између пословног и приватног живота**



*Извор:* Прилагођено према Yadav, T., & Rani, S. (2015). Work life balance : challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research*, 1(11), стр. 683.

У програме успостављања баланса за запослене неопходно је да буде укључен менаџмент на највишем нивоу организације, а поготово менаџери људских ресурса. Након иницијалне израде програма подршке запосленима, успешност његове примене зависи највише од менаџмента људских ресурса и техничке инфраструктуре за њихову имплементацију. У циљу ефикасног управљања свим изазовима током имплементације наведених програма, најчешће се препоручује организовање тренинга и програма обуке за највиши ниво менаџмента, као и ажурирање процедура које се односе на примену програма. Уколико организације желе да користе баланс пословног и приватног живота

као део њихове шире стратегије за привлачење и задржавање потребних кадрова, онда посвећеност поменутиим програмима мора бити на највишем организационом нивоу, односно највишем нивоу менаџмента који управља организацијом (Nord и сар., 2002). Приликом креирања програма за успостављање баланса од стране организације, врло је битно прецизно дефинисати коме су програми намењени и која је њихова сврха. Неке од најчешћих недоумица приликом креирања и имплементације програма, је да ли су програми намењени свим запосленима или само, на пример, онима који имају малу децу. Неопходно је разумети на који начин запослени перципирају програме подршке, креиране од стране организације. Приликом креирања програма подршке за успостављање баланса менаџери људских ресурса треба да дају одговоре на четири кључна питања (Dhas & Karthikeyan, 2015):

- Да ли организациона култура заиста подржава успостављање баланса пословног и приватног живота;
- Да ли пословна филозофија организације и највиши ниво менаџмента, заиста разумеју и подржавају успостављање баланса, као и потенцијалне предности наведеног концепта;
- Да ли менаџери разумеју утицај баланса пословног и приватног живота на њихове запослене;
- Да ли су запослени упознати и да ли разумеју програме за успостављање баланса развијене од стране организације у којој раде? За већ успостављене програме подршке препоручује се повремено ажурирање и поновна комуникација истих запосленима, како би боље разумели бенефите од успостављања баланса. Предлаже се креирање корпоративних стратегија које ће бити саставни део мисије организације и у којима ће се јасно назначити посвећеност организације у пружању помоћи и подршке запосленима.

Према истраживању спроведеном од стране Zheng и сар. (2015), институционални програми, развијени од стране јавних институција и регулаторних тела, имају значајну улогу у очувању здравља појединаца и целокупног друштва, а од организација се очекује да буду фокусиране на благостање својих запослених и пружање подршке у успостављању баланса између пословног и приватног живота. Према наведеним ауторима, постојећи програми и процедуре за пружање подршке запосленима унутар организације, захтевају периодичну анализу и модификацију како би били актуелни и у складу са потребама запослених. Благостање запослених и њихов животни баланс најчешће је под утицајем индивидуалних и организационих фактора, организационих стратегија и активности људских ресурса, као што су запошљавање, тренинзи и програми усавршавања, дизајн и редизајн посла, комуникација између различитих старосних група запослених унутар организације (Zheng et al., 2015).

Разумевање потреба запослених, односно начина успостављања баланса између пословног и приватног живота, представља стратешки циљ за многе компаније. У условима глобалне конкуренције и борбе за привлачење талената и адекватних радника, способност организације да одржава баланс између пословног и приватног живота представља значајну конкурентску предност на тржишту рада у односу на друге актере, односно компаније. Уколико посматрамо динамику промена баланса између пословног и приватног живота током времена, може се закључити да временом долази до значајних промена. Новонастале промене концепта најчешће су узроковане променама везаним за социјалне потребе, променама и доступности нових технологија, као и у значајним променама у очекивањима самих запослених. Социолошке потребе су доживеле значајне промене, како за запослене тако и за послодавце. Са аспекта запослених, раније је најчешће био случај да један члан породице, најчешће мушкарац, ради док други члан

обавља послове код куће. У актуелним условима, вођење бриге о деци постаје све комплексније, зато што су најчешће оба члана породице радно ангажована, док су остали чланови често географски врло удаљени, тако да не могу да помогну у потребним ситуацијама, а трошкови везани за породицу су значајно порасли у последњих неколико деценија. Са организационог аспекта, запослени су постали најзначајнији ресурс компанија, уз све мању доступност талената и потребног кадра за компаније. Управо недостатак талената натерао је компаније да прате потребе запослених и да предузму кораке везане за успостављање баланса између њиховог приватног и пословног живота. Други фактор промена везан је за доступност савремених технологија. Због све веће доступности рачунара, мобилних телефона и брзог интернета, запослени са великим бројем обавеза ван посла, могу да обављају пословне активности ван званичних канцеларија и на тај начин лакше брину о малој деци или о старијим укућанима, преваходно радећи од куће. Чак и на запослене без великих обавеза у приватном животу, доступност технологија позитивно утиче кроз елиминисање времена потребног за путовање до посла, што пружа додатну могућност за боље и ефикасније организовање сопственог времена. Промене у социолошких потребама и доступности савремених технологија условиле су и значајне промене у очекивањима и приоритетима запослених. И док се током 70-их година XX века најчешће сматрало да је баланс између пословног и приватног живота искључиво индивидуална ствар запослених, у актуелним условима запослени сматрају да не треба жртвовати приватни живот зарад успеха организације у којој су запослени. Због тога, значајне социолошке и технолошке промене утицале су и на промену перспективе посматрања баланса између пословног и приватног живота, како од стране запослених, тако и компанија. Компаније које немају развијене програме подршке и не придају велики значај успостављању баланса пословног и приватног живота за своје запослене, суочавају се са све озбиљнијим потешкоћама и изазовима око привлачења и задржавања талената. Наведене организације се суочавају са значајним ризиком да остану без доступности адекватног интелектуалног капитала, који је неопходан предуслов успешног пословања у актуелном економском окружењу (Greenblatt, 2002).

### **3. Концепт усаглашености односа особа-окружење**

Организационе теорије које су инкорпорирале стрес као варијаблу, велики значај и посебан акценат дају концептима особе и окружења како би се што боље разумела природа настанка и последице самог стреса. Допринос теорије усаглашености односа особа-окружење, на објашњење појма концепта стреса, огледа се у формализовању теорије особа-окружење, а која је везане за стрес (Yang и сар., 2008). Једна од кључних претпоставки теорије особа-окружење је да стрес не настаје одвојено од особе или окружења, већ од степена њихове међусобне усаглашености, односно неусаглашености. Наведено је широко распрострањено у бројним теоријама везаним за концепт стреса и концепт благостања, при чему се у великом броју истраживања управо наглашава значај утицаја теорије особа-окружење приликом истраживања и анализе стреса.

У савременом животном окружењу у коме особе могу самостално да бирају и постављају своје животне циљеве, активности, као и међусобне односе, појединци се често питају да ли им окружење нуди оно што заправо они заиста желе, односно тражене прилике, потребе, жељени социјални и друштвени контекст. Реалност је да савршено окружење врло ретко постоји услед сталне промене особа и окружења, али и као последица тога да појединци не праве увек најбоље изборе. Теорија усаглашености

базирана је на три кључна принципа. Први принцип односи се на претпоставку да степен усаглашености има значајно већи утицај на индивидуалне резултате него појединачне компоненте, особе односно окружења. Други принцип полази од претпоставке да се постижу оптимални резултати у случајевима када су компатибилни лични и атрибути окружења, независно од нивоа самих атрибута. Трећи принцип односи се на претпоставку да одступање атрибута особе у односу на атрибуте окружења смањује ниво позитивних резултата независно од нивоа и смера самих одступања. Уколико особа има врло висок или врло низак ниво индивидуалних атрибута, али прима супротни ниво атрибута из свог окружења, теорија усаглашености особа-окружење наводи да особа пати подједнако уколико прими супротан ниво атрибута од оног који лично поседује, независно да ли прими висок односно низак ниво из окружења. Теорија усаглашености особа-окружење полази од претпоставке да особе имају урођену потребу да се уклопе у своје окружење и да траже окружење које одговара њиховим личним карактеристикама (Vianen, 2018).

### **3.1. Развој концепта усаглашености односа особа-окружење**

Полазна претпоставка теорије усаглашености односа особа-окружење (О-О) је да стрес настаје као последица неусаглашености између особе и окружења. Неке од првих концепцијских оквира, а који су везани за дефинисање односа О-О, успоставили су French и Kahn (1962), који су се у свом раду бавили анализом односа окружења унутар компаније и менталног здравља запослених. Значајан допринос даљем развоју концепта О-О пружили су Carlan и Edwards у својим радовима током 80-их и 90-их година XX века. У најширем смислу концепт О-О усаглашености може се дефинисати као поклапање, конгруентност, коренсподенција или сличност између особе и окружења.

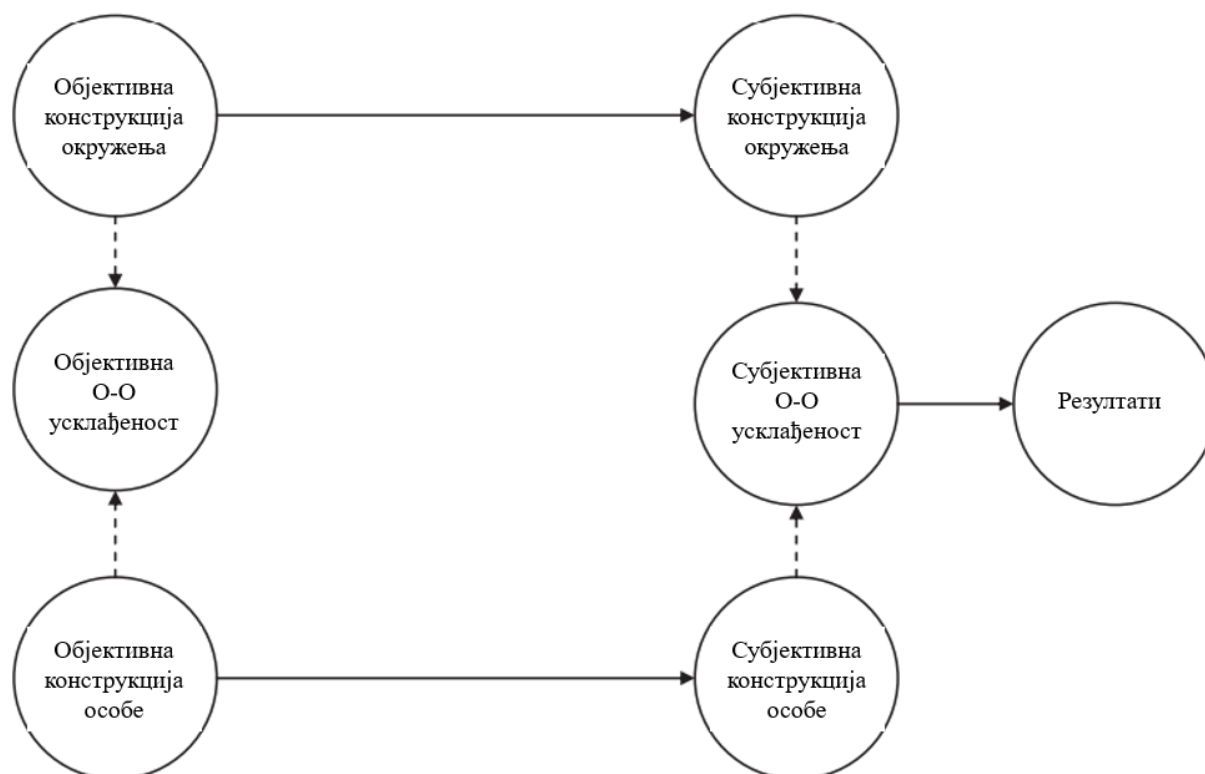
Поред наведене дефиниције, значајно је напоменути три основне поделе које су саставни део теорија усаглашености О-О. Прва и основна, односи се на поделу између особе и окружења. Ова подела представља основу за концептуализацију теорије усаглашености О-О, као суштину за испитивање реципрочне узрочности између особе и окружења. Друга значајна подела односи се на објективно и субјективно представљање особе и окружења. Објективно представљање особе односи се на атрибуте особе онакве каква заправо јесте, док је субјективно представљање особе везано за индивидуалне перцепције атрибута те особе. Сходно приказаном, објективно представљање окружења укључује реалне физичке и социјалне ситуације и догађаје, јер они постоје и одвијају се независно од перцепције особе, док се субјективно представљање окружења односи на ситуације и догађаје на начин и у којима перципира и учествује особа. Објективност особе и окружења су најчешће повезани са субјективним перцепцијама. Ове релације су често несразмерне и неједнаке услед различитих опажања од стране особа, ограничених људских могућности у обради великог броја информација, процеса когнитивних конструкција, као и ограничених могућности приступа објективним информацијама. Наведене две поделе утичу на стварање четири типа усаглашености између особе и окружења (Edwards и сар., 1998):

- објективна усаглашеност О-О, односи се на усаглашеност објективно представљене особе и објективно представљеног окружења;
- субјективна усаглашеност О-О, односи се на усаглашеност субјективно представљене особе и окружења,
- контакт са реалношћу, везан је за степен слагања субјективног и објективног окружења;

- прецизност самопроцене, представља степен усаглашености између објективног и субјективног представљања особе.

Однос објективне и субјективне конструкције особе и окружења приказан је на слици број 12 и представља платформу за разумевање утицаја односа објективне и субјективне конструкције особе и окружења, као и њиховог утицаја на резултате. Као што је приказано на слици, теорија усаглашености дефинише утицај објективне конструкције особе и окружења на њихове субјективне конструкције. Према теорији усаглашености О-О, субјективне конструкције имају медијаторску улогу између усклађености објективних конструкција и индивидуалних резултата (Yu, 2009).

**Слика 12: Однос објективних и субјективних конструкција особе и окружења у оквиру теорије усаглашености О-О**



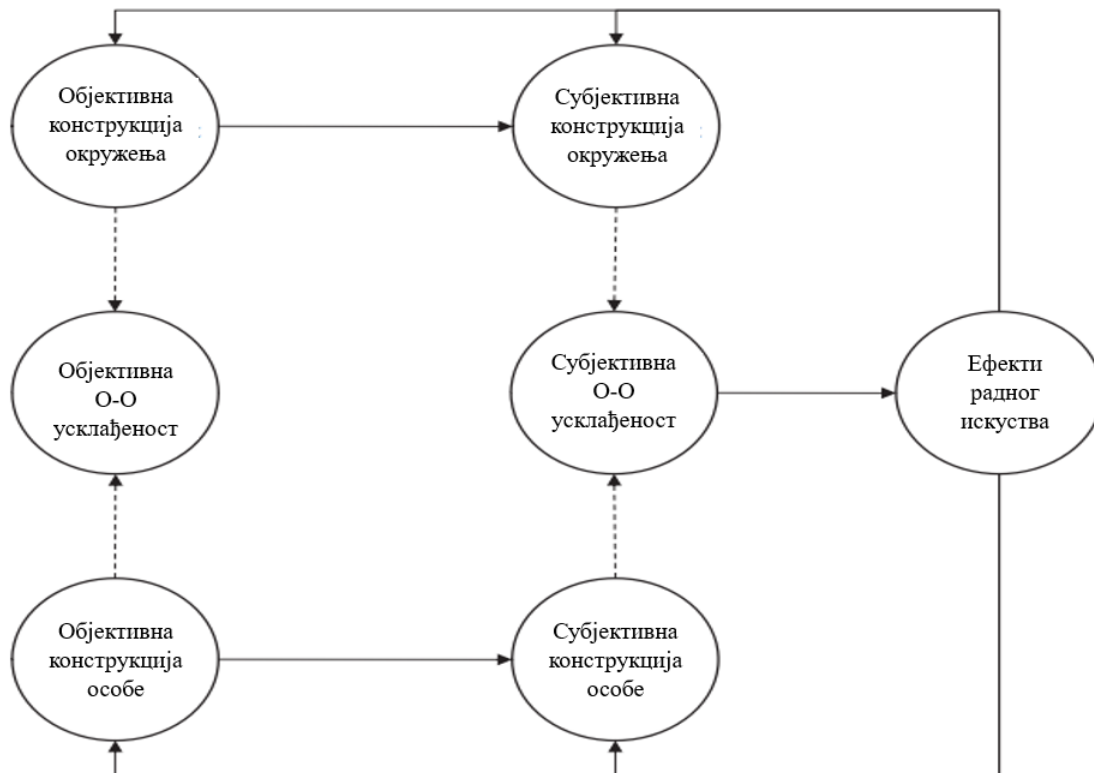
*Извор:* Према Harrison, R. V. (1978). Person-environment fit and job stress. In C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Stress at work*, New York: Wiley, стр. 176.

Предности приказаног модела огледају се у дефинисању односа особе и окружења, као и представљању јасне разлике између објективних и субјективних конструкција особе и окружења. Даљи развој модела довео је до инкорпорирања улоге радног искуства у радно окружење и њеног утицаја на однос субјективне и објективне конструкције усклађености О-О. Слика број 13 приказује повратни утицај радног искуства на компоненте субјективне и објективне конструкције усклађености О-О. Начин на који ефективно искуство утиче на компоненте усклађености Yu (2009), анализира се кроз два приступа: перспектива ефективне конзистенције и хедонистичка перспектива. Перспектива ефективне конзистенције полази од става да ће појединци утицати на промену окружења и особе на начин који је конзистентан њиховом ефективном радном искуству са којим су имали прилике да се суоче. Заступљено је мишљење да су усклађеност О-О и позитивни резултати рада заправо комплементарни.



Хедонистичка перспектива заступа другачији став везан за питање зашто ефективно радно искуство може бити разлог усклађености О-О. Наведена перспектива заступа претпоставку да су људи мотивисани да се осећају задовољно њиховом тренутном ситуацијом. Управо представљена претпоставка перспективе хедонизма мотивише људе да теже мењању и изврше промену негативних осећања ка позитивним (Yu, 2009).

**Слика 13: Утицај повратне спреге радног искуства на субјективне и објективне компоненте усклађености О-О**



*Извор:* Према Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210–1226., стр. 1212.

Трећа основна подела диференцира два типа усаглашености О-О. Први тип односи се на усаглашеност између потребе окружења и индивидуалних могућности особе. Потребе окружења везане су за квалитативне и квантитативне захтеве посла, групне и организационе норме, очекивања од улоге коју особа обавља, док се могућности особе односе на таленте, вештине, време, енергију и напор који појединац мора да уложи како би одговорио на захтеве окружења. Други тип усаглашености односи се на поклапање потреба особе и надокнаде коју особа добија од окружења, са циљем задовољавања својих потреба. Теорија усаглашености О-О дефинише потребе особе као биолошке и психолошке, вредности стечене кроз учење и социјализацију и потребе за мотивацијом како би се остварио жељени резултат. Надокнаде окружења односе се на екстринзичне и интринзичне ресурсе и награде, које имају за циљ да задовоље потребе особе као што су потреба за храном, новцем, социјалном укљученошћу, приликом за напредовањем (Caplan, 1983; Harrison, 1978; Edwards и сар., 1998).

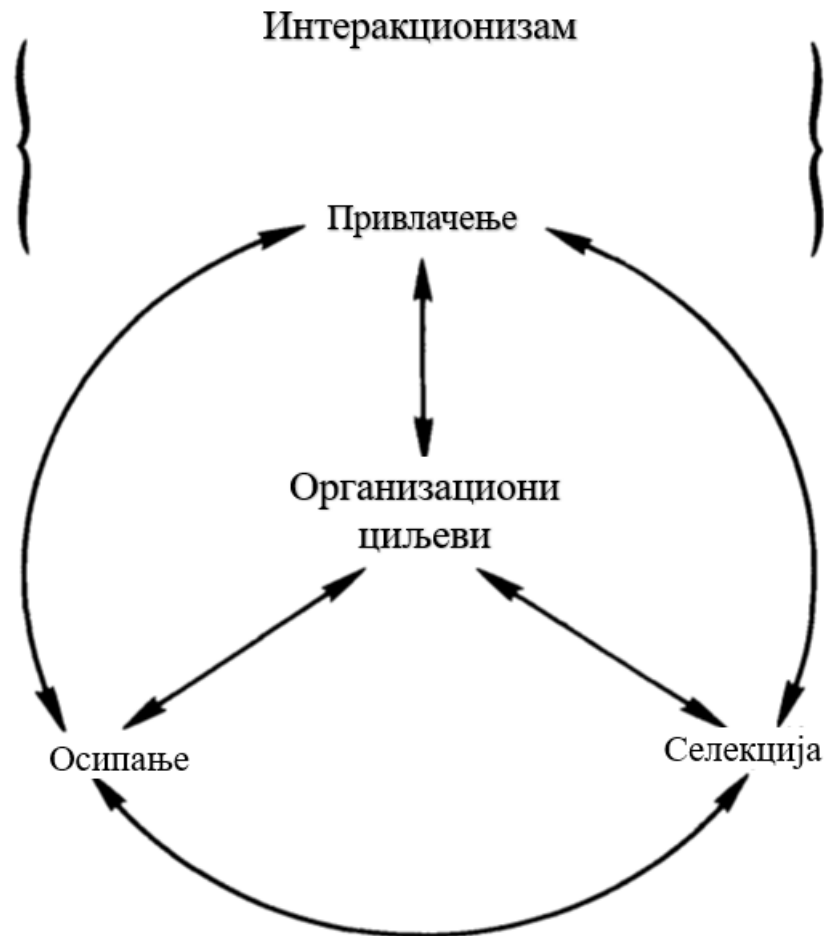
Постоји велики број теорија које обухватају концепт усаглашености О-О. За велику већину теорија, полазна основа је да особе траже и стварају окружење које им

омогућава да на најбољи начин искажу и манифестују своје особине. Посебан нагласак се ставља на чињеницу да усаглашеност особе и окружења на радном месту има вишеструке позитивне ефекте на продуктивност и ефикасност особе, при чему се ради о реципрочном процесу што подразумева да особе обликују своје окружење, али и да окружење, у великој мери, утиче на особе (Rounds & Tracey, 1990). У основи теорија усаглашености О-О је поклапање, односно сличност између особе и окружења. Специфичности појединих теорија огледају се у наглашавању значаја и усаглашавања потребе особе и награде коју добија из окружења, способности особе и захтева окружења, као и подударности између особе и социјалног окружења са аспекта индивидуе, групе, организације или посла. И поред тога што се често помиње да је концепт усаглашености О-О везан за рад, истраживања су показала да је Parson (1909) у свом истраживачком моделу описивао значај поклапања атрибута особе и карактеристика различитих врста занимања. Након тога, значајан истраживачки рад на пољу концепта О-О везује се за Murray (1938) и Lewin (1935) који је развио формулу за понашање појединца у зависности од особе и окружења. Након тога, концепт усаглашености О-О везује се за велики број истраживања на тему задовољства послом, стреса на послу, професионални избор појединца, процеса регрутовања и селекције, затим организационе културе и организационе климе. У многим истраживањима која су спроведена након дефинисања, концепт усаглашености О-О заузима централно место у великом броју радова повезаних са организационим понашањем (Edwards, 2008).

Schneider (1987) је креирао концептуални оквир за разумевање организационог понашања. Концептуални оквир базира се на истраживањима из интерактивне психологије, струковне психологије и организационе теорије. Концептуални оквир базира се на претпоставци да организације зависе од врсте особа које у њима раде, а да саме особе зависе од интеракције, односно интерактивног круга међусобних утицаја привлачења, селекције и осипања (ПСО). Круг ПСО представља алтернативни модел разумевања организације и разлог креирања њене структуре, процеса и технологије. Кроз интеракцију ПСО круга, организације постају хомогене, запослени су у већој мери упућени једни на друге, уз виши степен међусобног поштовања. Процес привлачења, као први део концептуалног оквира ПСО круга, односи се на чињеницу да су особе међусобно различите и да њихов избор у професионалној каријери зависи од њихових личних интереса и саме личности. Постоје истраживања која показују да избор од стране организације зависи од поклапања особе и окружења, као и да појединци бирају организације за које претпостављају да кроз њих могу да остваре вредности и резултате у које и сами верују. Процес осипања је супротан процес у односу на привлачење. Сматра се да особе које се не прилагођавају и не уклапају у окружење, имају израженију намеру за одлазак. Уколико запослени, након прављења сопствених грешака, уочи да не постоји усклађеност са организацијом у којој је запослен, онда ће отићи ван ње. Наведено се поклапа са Premack и Wapous (1985), који у свом истраживању наводе да што је виши степен усклађености између индивидуалних очекивања и организационог окружења, то ће позитивно утицати на задовољство послом и останком запослених унутар организације. Запослени које нису усклађени са организацијом одлазе из ње, док они који остају имају већи степен сличности, више су упућени једни на друге, односно имају већи степен хомогености. Како организације постоје у карактеристичном окружењу и употребљавају одређене технологије, онда имају потребу и за специфичним запосленима са одређеном комплементарном врстом компетенција која је њима потребна. Различите особе имају различите врсте индивидуалних компетенција. Приликом процеса селекције, организације треба да бирају ону врсту људи, која им је потребна за ефикасно обављање пословних активности у одређеном динамичном пословном окружењу. За разлику од Lewin (1935), који у свом раду наводи да понашање појединца зависи од особе и

окружења, Schneider (1987) наводи да заправо окружење зависи од особа и начина њиховог понашања. На слици број 14 приказан је интеракционизам, односно концептуални оквир ПСО круга.

Слика 14: Концептуални оквир интеракције ПСО круга



Извор: Прилагођено према Schneider, В. (1981). An Interactionist Perspective on Organizational Effectiveness. *Industrial/Organizational Psychology*, стр. 14.

Најзначајније импликације презентованог ПСО модела односе се на утицај модела на опстанак организације, као и њених организационих промена, затим на утицај на процену личних карактеристика и евалуацију интересовања запослених, организациону климу и организациону културу, као и на утицај приликом регрутовања и селекције. Први утицај на опстанак организације везан је за претпоставку да уколико организације не врше промене својих запослених оне неће бити свесне промена које се дешавају у њеном окружењу нити ће имати могућност да изврше неопходне трансформације. У случају непривлачења, нерегрутовања и незадржавања нових и различитих кадрова, организација неће бити у могућности да изврши неопходне организационе трансформације, јер до организационих промена долази када се врши промена понашања запослених, а која је условљена привлачењем и задржавањем нових запослених. Други утицај на карактеристике личности и мерење интересовања, не односи се на индивидуалне различитости појединачних запослених унутар организације, већ на организациони макро ниво. Погрешан је приступ када организације врше искључиво процену оптималног броја људи који је потребан како би се обављала одређена пословна

активност унутар организације, занемарујући интересе и карактеристике потенцијалних запослених у односу на специфичне организационе потребе. И док се дуго полазило од становишта да је организација заправо рефлексија њене структуре и процеса, као и да организације треба да прате најновије организационе трендове и да се њима прилагођавају, ПСО модел сугерише да се прво мора анализирати која је актуелна структура и које су карактеристике запослених унутар организације, па тек након тога донети закључак о најповољнијем организационом моделу који треба применити. Погрешна је претпоставка да се запослени могу прилагодити било којој организационој структури или сету нових правила и процедура, као и да постоји универзална најбоља структура која треба бити примењена на све организације. Трећа импликација везана је за организациону климу и организациону културу. И док већина традиционалних дефиниција организациону климу дефинише као начин на који организације представљају заинтересованим појединцима који су приоритети у циљу остваривања организационе ефективности, а организациону културу као заједничке претпоставке, вредности и веровања које дели велики број запослених (Schneider, 1975; Schneider, 1985), при чему су организациона клима и култура комплементарни елементи унутар организације, ПСО концептуални оквир представља нов начин на који се могу посматрати организациона клима и култура. Као што је раније напоменуто, процеси и структура унутар организације зависе од карактеристика запослених и начина на који се понашају приликом остваривања организационих циљева. Процеси привлачења, селекције и одустајања утичу на задржавање приближно исте врсте запослених унутар организације и као резултат њихове међусобне интеракције настаје пренос организационе културе. Четврта импликација односи се на значај регрутације. ПСО модел сугерише да организације треба да се фокусирају на привлачење што већег броја потенцијалних кандидата, па путем процеса селекције да изаберу оне кандидате који су јој најадекватнији и потребни. Привлачење и регрутација кандидата морају бити структурирани процеси који ће се на систематски и плански начин обављати од стране организације (Schneider 1987).

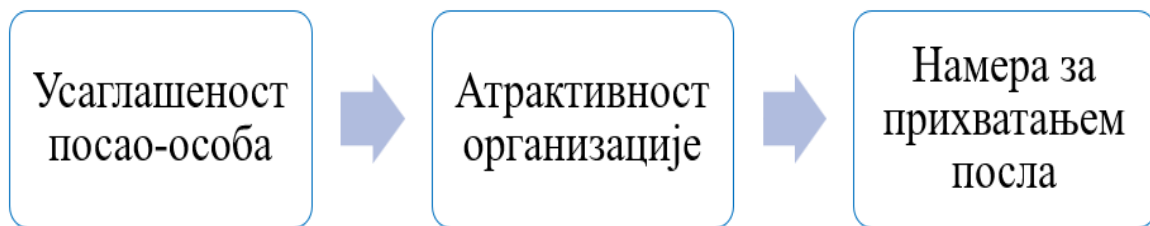
### **3.2. Компоненте усаглашености**

Најзначајније компоненте усаглашености концепта О-О представљају посао, особа, група и организација. У наставку, биће представљени концептуални оквир усаглашености особа-посао, особа-особа, особа-група и особа-организација. Поред концептуалног оквира, биће наведени изазови са којима се организације и појединци суочавају приликом креирања концепта усаглашености, али и дати прикази и смернице за успостављање и одржавање усаглашености. Успостављање усаглашености између наведених компоненти доноси бројне бенефите особама и организацијама у којима су запослене, а који се огледају како кроз повећање индивидуалне, тако и кроз повећање продуктивности целокупне организације, затим кроз повећање задовољства послом, повећање посвећености организацији, као и смањењем намере за одлазак запослених из организације. Због свега наведеног, концепт усаглашености заузима изузетан значај за успешно функционисање организације и остваривање дефинисаних циљева пословања. Како је једна од полазних претпоставки теорије усаглашености О-О да за сваку појединачну особу највише одговара специфично окружење које одговара њеним личним карактеристикама, и у коме може највише да допринесе постизању организационих циљева кроз повећање продуктивности, смањење стреса и знатно мању намеру за одлазак из организације, значајна пажња у постојећим академским истраживањима и анализама бројних студија управо је посвећена успостављању баланса између особе и наведених компоненти окружења, који су предмет анализе.

### 3.2.1. Усаглашеност особа-посао

Концепт усаглашености особа-посао посебно је присутан у истраживањима која се односе на организационо понашање и индустријско/организациону психологију. У основи, усаглашеност особа-посао значи да особа и посао заједно функционишу у циљу остваривања индивидуалних и организационих резултата. Концепт усаглашености особа-посао везан је за истраживања која се односе на мотивацију, задовољство послом, стреса на послу и професионалног избора особе. Усаглашеност особа-посао најчешће се дефинише као поклапање између индивидуалног знања, вештина, могућности и потребе посла или се дефинише као потреба, односно жеља појединца и шта пружа посао који обавља (Edwards, 1991). Према спроведеним истраживањима, што је прецизнији и реалнији опис посла, то је већа вероватноћа да ће се постићи усаглашеност између знања, вештина, и могућности особе са једне стране и потребе посла, са друге. За кандидате који успоставе усаглашеност између индивидуалних карактеристика и потреба посла, већа је вероватноћа да ће проћи процес селекције и прихватити посао. Детаљнији и реалнији опис посла током процеса регрутације и селекције повезан је са позитивним резултатима посла, као што су смањење стопе одласка из организације, повећање задовољства послом и боље перформансе запослених (Carless, 2005). У истраживању спроведеном од стране Carless (2005), закључено је да усаглашеност особа-посао, позитивно утиче на атрактивност организације, а затим и на намере кандидата за прихватањем посла. Наведено је приказано и на слици број 15.

**Слика 15: Утицај усаглашености особа-посао на атрактивност организације и намере за прихватањем посла**



*Извор:* Према Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, стр. 414.

Спроведено истраживање показује да усаглашеност особа-посао позитивно утиче на атрактивност организације. Током процеса селекције кандидата, перцепција кандидата о усаглашености личних способности, знања и вештина са захтевима, вредностима и циљевима посла, позитивно доприноси схватању посла и саме организације од стране кандидата као жељеном месту за рад. И поред тога што је иницијално истраживање обухватило и анализу утицаја усаглашености особа-организација и особа-посао на атрактивност и намеру за прихватањем посла од стране кандидата, резултати истраживања су показали да је само усаглашеност особа-посао кључна детерминанта за прихватање посла (Carless, 2005). Резултати спроведеног истраживања говоре у прилог чињеници да приликом процеса селекције, организације морају водити рачуна о карактеристикама кандидата и организације, као и о њиховој усаглашености. Уколико не постоји одговарајући степен усаглашености, то ће се негативно одразити како на запослене, тако и на организацију, кроз повећање намере за

одлазак запослених, повећање нивоа стреса, смањењем продуктивности и кроз повећање нивоа незадовољства код запослених.

Усаглашеност особа-посао односи се на однос између карактеристика запослених и карактеристика посла. Према Edwards (1991), усаглашеност особа-посао је дводимензионалан концепт који се састоји од усклађености концепта потреба-обезбеђивање и концепта захтева-способности. Усклађеност потреба-обезбеђивање односи се на усаглашеност потреба, преференција и жеља запослених са једне стране и награде коју запослени добија на послу са друге стране. Усклађеност захтева-способности везана је за усаглашеност захтева посла са једне стране и знања, могућности и способности запослених са друге. Бројне студије о односу особа-посао, представљене у академској литератури, показују значај усаглашености особа-посао на ставове и понашања запослених и организације. Такође, наведена усаглашеност повећава ниво задовољства послом, затим посвећеност организацији и смањује намеру за одлазак, што представља кључну улогу у остваривању организационе ефикасности (Chen и сар., 2013; Edwards, 1991). Концепт усаглашености особа-посао представља традиционалну основу у процесу селекције запослених. У почетној фази, процес селекције запослених се одвијао као избор запослених који имају вештине и могућности за обављање одређене врсте посла. Иницијално, концепт усаглашености особа-посао односио се на процењивање потреба посла кроз анализу пословних активности, како би се идентификовали кључни задаци које је потребно извршити, али и потребне вештине, знања и способности који су неопходни за успешно обављање пословних активности. Након почетне фазе, концепт усаглашености особа-посао постаје значајно развијенији уз идентификовање статистички поузданих и валидних процеса који могу бити коришћени за успостављање усаглашености концепта особа-посао у оквиру организације. Полазећи од дводимензионалности концепта дефинисаног од стране Edwards (1991), усклађеност особа-посао се може дефинисати као усаглашеност између способности особе и потребе посла који обавља или усаглашеност између жеље особа и атрибута посла. Компоненте перспективе потреба-обезбеђивање укључују жеље запослених, али и карактеристике и атрибуте посла које треба да задовоље наведене жеље. Жеље запослених обухватају циљеве, интересовања и вредности, док се обезбеђивање вредности од стране посла односи на плату, као и карактеристике и атрибуте посла који се обавља. Перспектива захтеви-способности односи се на захтеве посла које је потребно испунити како би се успешно обавила пословна активност и способности које појединац поседује и које се могу искористити како би се задовољили захтеви посла. Захтеви посла везани су за знање и вештине које појединац мора да поседује за успешно обављање пословних активности, док су способности везане за искуство, ставове и таленат запослених (Sekiguchi 2004; Kristof-Brown и сар., 2005).

Посебан акценат у својим истраживањима везаним за усаглашеност концепта особа-посао, као саставни део ширег контекста усаглашености особа-окружење, ставили су French и сар. (1982). Наведени аутори су истраживали како утицај степена слагања, односно неслагања између карактеристика посла и очекивања на том послу утичу на запослене. Касније спроведена истраживања, која су представљена у литератури, су показала да мањи степен усаглашености између особе и посла који обавља, негативно утиче на задовољство послом и резултира неопходношћу улагања већег труда и напора у циљу успешног обављања одређених пословних активности од стране запослених. Неусклађеност између особе и посла негативно утиче на ниво благостања код запослених (Warr & Inceoglu 2012; French и сар. 1982). Теорија о задовољавању потреба наглашава да ће особа имати позитивне ставове према послу у мери у којој су њене потребе испуњене. Запослени ће се осећати задовољно на послу када су њихова очекивања

испуњена. Осећај задовољства послом се повећава што је већи степен слагања између потреба и нивоа задовољавања истих. Од различитих концепата усаглашености, концепт особа-посао представља кључни критеријум приликом процеса привлачења и селекције (Lee, 2012). Организациони контекст није статичан, већ га карактеришу сталне промене у радном и у окружењу запослених. Тако запосленима могу бити делегирани задаци где се од њих очекује већи степен одговорности или могу похађати програме у циљу даљег развоја својих капацитета. Наведени примери могу утицати на промене компонената захтева-способности које су део концепта усаглашености особа-посао. Теорија промене и развоја посла сугерише да повећање капацитета и вештина запослених, кроз програме подршке и развоја, може бити симултано праћено повећањем захтева посла који запослени обављају. Међутим, до неслагања може доћи уколико прво дође до повећања захтева посла, јер је некада потребан одређени временски период како би запослени унапредили своје способности и вештине. У случајевима када повећање захтева посла није симултано праћено повећањем способности и вештина запослених, наведено може резултирати смањењем степена слагања између компоненти захтева-способности, што за последицу има смањење степена усаглашености концепта особа-посао. До представљеног степена неслагања може доћи када запослени промени своје радно место и када му је потребан одређени временски период како би унапредио своје способности и вештине и успешно одговорио на захтеве новог радног места (Dawis & Lofquist, 1984; Kim и сар., 2020).

Усаглашеност концепта особа-посао између запосленог и послодавца базирана је на идеји психолошког уговора између наведене две стране. Неки од кључних изазова психолошког уговора тичу се дефинисања бенефита обе стране, а који произилазе из преузетих обавеза које се морају прво испунити, као и на који начин ће обавезе обе стране бити дефинисане и уговорно концептуализоване. Дефинисана су два основна типа психолошког уговора, трансакциони и релациони (Sekiguchi, 2007). Трансакциони уговор најчешће се односи на краткорочни вид новчане надокнаде, или неки други бенефит или подстицај, који послодавац даје за специфичан посао за који су потребне посебне вештине, и на тај начин он даје компензацију запосленом за остваривање жељених резултата. Један од примера трансакционог психолошког уговора између запосленог и организације је када запослени добије од организације тачне смернице и упутства шта се од њега очекује да уради у одређеном временском периоду, без очекивања послодавца да ће запослени обавити одређене додатне активности и показати неку иницијативу ван дефинисаних задатака. За разлику од трансакционих, релациони психолошки уговори су доста комплекснији у виду прецизирања очекивања, како од стране послодавца, тако и од стране запосленог, при чему су базирани на принципу реципроцитета. Релациони психолошки уговор се односи на дугорочни уговор о запошљавању и везан је за неспецифичне услове рада. Наведеним типом психолошког уговора послодавац се обавезује да ће исплаћивати стабилну плату и понудити дугорочно запослење, као и да ће подржати интересе запосленог и његове породице, као и пружити подршку његовом целокупном благостању. Теоријска основа психолошког уговора сугерише да се концепти усаглашености особа-посао, као и особа-окружење, могу значајно разликовати у зависности од типа психолошког уговора који организација жели да развије са запосленима. Уколико организација жели да приликом запошљавања развије трансакциони психолошки уговор, онда опис посла треба да садржи детаљан опис знања, вештина и способности које запослени морају да поседују у циљу успешног обављања посла. У наведеном случају концепт усаглашености особа-посао има врло значајну улогу у процесу селекције. За разлику од трансакционог, када организација запошљава особе са циљем развијања релационог психолошког уговора, тада је опис посла флексибилан и акценат није на детаљној спецификацији карактеристика. У

наведеном случају, организације могу очекивати од запослених да промене или усаврше нове вештине, уколико се за истим јави потреба приликом дугорочног пословног ангажмана запослених од стране организације. На основу наведеног, приликом селекције и запошљавања, концепт усаглашености особа-посао постаје мање значајан у датом тренутку (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Ефективна селекција приликом запошљавања доводи до високог ниво посвећености запослених јер су њихове вештине и способности усклађене са захтевима посла. Према Мау и сар. (2004), психолошки услови играју значајну улогу у степену посвећености запослених према пословним активностима које обављају у организацији. Један од кључних услова који мора бити испуњен, у циљу адекватне посвећености запослених, је усаглашеност између запослених и послова које обављају (Метон и сар., 2014).

Бројне изазовне кризне ситуације које су погодиле велики број земаља широм света, затим њихове економије и организације, као што је глобална економска криза током 2008. године, присиле су многе организације да смање обим својих пословних активности и број запослених, како би успеле да превазиђу настале кризне околности. Стратегија смањења обима пословних активности које организација обавља, а последично и броја запослених, често је представљала неопходан избор за многе организације током кризних времена, са циљем смањења оперативних трошкова, у виду смањења трошкова за плате и бенефита за запослене. Међутим, као негативни ефекти наведене стратегије, често се наводе повећање несигурности код запослених и смањење посвећености оних запослених који остају у организацији. У тим околностима, као и приликом периода експанзије, концепт усаглашености особа-посао има врло значајну улогу. Током периода рецесије, када организације теже да смање своје оперативне трошкове, акценат је на аспектима везаним за захтеве посла-способност запослених, који су саставни део концепта усаглашености особа-посао. За разлику од наведеног, током периода експанзије, када се јавља све већа потреба за запосленима, нагласак је на концепту потреба-обезбеђивање. У оба случаја, приоритет за организације је да поседују посвећене и задовољне запослене, јер, у супротном, запослени неће бити у могућности да извршавају активности на оптималном нивоу. Такође, може се јавити проблем задржавања, односно одласка запослених из организације (Chhabra, 2015).

Као и многе претходне економске кризе, тако је и пандемија изазвана вирусом Covid-19 условила значајне промене у пословању бројних организација широм света. У ситуацији када су се организације сусреле са великим изазовима услед смањења целокупне пословне активности, многе су се определиле за стратегију смањења трошкова пословања, што је негативно утицало и на број запослених. У представљеним околностима, концепт усаглашености особа-посао је имао врло значајну улогу, преваходно у домену мотивисања и посвећености запослених који су остали да раде у организацији. Како су мотивисани и посвећени запослени један од кључних предуслова за успешно и ефикасно обављање пословних активности, а услед повећања несигурности и целокупне неизвесности, организације су имале велики изазов како да на адекватан начин одговоре на насталу ситуацију са запосленима који су остали унутар организације. Као што је наведено, у периодима кризе и рецесије, организације треба да ставе акценат на однос везан за захтеве посла-способност запослених, поготово у ситуацији када одређени број људи напушта организацију, па је неопходно извршити реструктурирање активности и поделу посла између запослених, како не би дошло до застоја и евентуалног смањења квалитета приликом обављања пословних активности унутар организације.

Успостављање усаглашености особа-посао представља један од кључних циљева у процесу ефективног управљања талентима унутар организације. Резултати истраживања, представљена у великом броју радова, су показала да се усаглашеност



концепта особа-посао позитивно одражава на задовољство послом, посвећеност запослених, затим перформансе запослених. Усклађеност особа-посао позитивно утиче не само током селекције и запошљавања, већ и на намеру запослених да остану унутар организације. Због свега наведеног, усаглашеност особа-посао позитивно утиче на радно окружење и понашање запослених унутар организације. Стратегија организације за адекватно управљање талентима, која се огледа кроз процес селекције, тренинга и развоја, менторства и обучавање запослених, указује да постоји потреба организације за усаглашавањем знања, способности и могућности запослених са захтевима пословних активности које обављају, као и са задовољавањем потреба запослених (Mensah & Bawole, 2017).

Са аспекта привлачења потенцијалних кандидата за одређени посао, усаглашеност особа-посао заузима врло значајну улогу. Наиме, потенцијални кандидати врше поређење између атрибута и карактеристика посла и својих личних потреба и преференција. Резултат представљеног поређења је перципирана усклађеност и представља један од најјачих фактора за привлачење кандидата и касније задовољства послом. На пример, уколико је кандидатима битна друштвена одговорност компаније, они ће више бити заинтересовани за огласе у којима су наведене те организационе вредности, него за огласе без њих. Иако усаглашеност особа-посао може бити објективна и субјективна и представља равнотежу између атрибута и потреба, повремено може доћи до међусобне неусклађености. До одступања може доћи услед неуједначене информисаности или недостатка информација, као и немогућности приступа адекватним информацијама. Повремено, запослени могу креирати своје личне перцепције, полазећи од стереотипа који су везани за одређене индустрије, а не на основу реалог стања и чињеница који су актуелни у одређеном тренутку. Тако потенцијални кандидати могу вршити поређење атрибута и карактеристика одређеног посла на основу лично креираних перцепција или на основу реалног чињеничног стања са својим личним потребама, при чему резултат атрактивности одређеног посла и доношење одлуке везане за његово прихватање, могу донети на основу резултата оба наведена поређења (Stich, 2020).

### **3.2.2. Усаглашеност особа-особа**

Концепт усаглашености особа-особа односи се на степен усклађености између индивидуалних преференција запослених и преференција осталих запослених унутар организације. Усаглашеност особа-особа заправо се односи на хомогеност карактеристика различитих особа унутар организације. Концепт усаглашености је комплементаран са хипотезом привлачења сличности, која наглашава да се сличности код различитих људи међусобно привлаче, а које су базиране на истим или сличним вредностима, размишљањима и навикама. Према Byrne и Nelson (1965), што је већа сличност у ставовима између две особе, то је већа њихова међусобна привлачност (Byrne & Nelson 1965). Теорија уравнотеженог стања (Heider, 1958) сугерише да особе теже ка консензусном потврђивању својих мишљења и способности од стране већег броја људи, као и да максимизирају конзистентност између елемената унутар њиховог система веровања. Због наведеног, особе ће се лакше прилагодити и ускладити са другим особама које имају приближно иста мишљења, што ће допринети њиховом укључивању и социјалној идентификацији са другим члановима групе. Студије спроведене на тему испитивања ставова и вредности особа, а које су објављене у литератури, показале су да се особе лакше прилагођавају другим особама са истим ставовима и мишљењима, за разлику од оних са којима не деле исте или сличне ставове. Радне групе унутар

организација са истим или сличним ставовима и вредностима су показале виши ниво кохезије, као и већи степен задовољства послом, код чланова тих група. Такође, чланови групе са истим или сличним ставовима су показали виши ниво посвећености према послу, за разлику од оних запослених који не деле те ставове. Усклађеност између индивидуалних преференција и преференција других чланова организације, односно усаглашеност особа-особа, показале су се као значајан подстицај за побољшање индивидуалне продуктивности код запослених, што свакако доприноси и повећању ефикасности целокупне организације у којој су запослени (Vianen, 2000).

Према Muchinsky и Monahan (1987), особе врше процену других људи у одређеној заједници, односно окружењу, и на основу резултата процене доносе закључак да ли ће бити компатибилни у том окружењу са његовим тренутним члановима. Као пример, наводи одлуку старијих особа које имају жељу да се пензионишу и преселе у мирнију животну заједницу. Представљена одлука ће бити донета на основу процене карактеристика одређеног места у које желе да се преселе, као што су финансијске могућности, расположиве активности, животни стил. Приликом анализе, вршиће се поређење и процена усаглашености карактеристика потенцијалног новог места за живот, са личним карактеристикама и особинама. На основу резултата процене, особа ће донети одлуку да ли ће одређену заједницу изабрати као ново место за живот (Muchinsky & Monahan 1987).

Организациона култура, одређеним делом, доприноси хомогености појединих карактеристика запослених, као што су личне одлике, ставови, преференције и очекивања запослених. Само они запослени чије су преференције усклађене са организационим окружењем, највероватније ће остати унутар организације, јер се осећају прихваћеним од стране осталих чланова организације. У случају новозапослених, уколико се њихове личне преференције поклапају са преференцијама осталих чланова, у том случају ће се новозапослени радници уклопити у ново радно окружење. Као резултат усклађености преференција, такви новозапослени имају виши ниво организационе посвећености, као и мању намеру за одлазак из организације, у односу на новозапослене код којих није дошло до усклађивања личних и организационих преференција. Према студији спроведеној од стране Meglino и сар. (1989), а која се односила на анализу подударности између менаџера, запослених и сарадника у организацији, подударност ставова позитивно утиче на резултате рада, затим задовољство послом и организационом посвећеношћу. Уколико се одређени запослени разликују од осталих чланова тима са којима раде, повећава се намера за одлазак из организације од стране тих запослених (Meglino, и сар., 1989; Vianen, 2000).

Пошто је концепт усаглашености особа-особа везан за однос особе са другим особама из њеног окружења, наведено обухвата бројне односе које појединац има са осталим особама са којима сарађује унутар организације, затим однос кандидата за посао и особе које врши регрутацију, однос ментора и ученика, као и однос супервизора, односно менаџера са запосленим, а који је најчешће предмет истраживања. У поменутом односу супервизор-запослени, личне карактеристике супервизора се заправо посматрају као репрезентативне карактеристике окружења, са аспекта запослених (Kristof-Brown и сар., 2005). Према Jansen и Kristof-Brown (2019), са аспекта усклађености запосленог и организације, значајно је интензивнији ниво интеракције запосленог са непосредно надређеним менаџером или супервизором, као и колегама са којима свакодневно сарађује, него са организацијом. На тај начин, аутори стављају знатно већи акценат на усаглашеност особа-особа, него на концепт усаглашености особа-организација. Аутори наглашавају да је концепт усаглашености особа-организација значајнији током процеса регрутације новозапослених, док је током процеса селекције акценат на усаглашености

особа-особа. Током процена процене подобности кандидата за одређени посао, особа која врши регрутацију представља, али и доноси закључак, на основу интереса организације, а не личних интереса. Због тога је у фази запошљавања, усаглашеност особа-организација значајнија у односу на усаглашеност особа-особа, односно усклађеност између кандидата за посао и особе које врши регрутацију. Уколико је реч о великим компанијама, са пуно хијерархијских нивоа, тада је одлука о прихватању кандидата најчешће делегирана члановима тима који врше регрутацију. У таквим околностима, када се врши процена кандидата и доношење одлуке о његовом запошљавању, усклађеност кандидата и групе која доноси одлуку је значајнија од усклађености кандидата и организације. У оба представљена случаја, особе које врше регрутацију не смеју се водити личним интересима, већ интересима организације коју представљају (Jansen & Kristof-Brown, 2019).

Усаглашеност особа-особа базирана је на претпоставци да су особе приврженије и комфорније се осећају са особама са којима деле иста размишљања и слична су њима. Када су запослени у питању, они ће бити задовољнији својим послом уколико деле исте вредности са својим колегама, менаџерима, осталим члановима тима и супервизорима. Особама које имају исте или сличне вредности, и теже ка истом принципу решавања пословних задатака и сличним методама приступају одређеним догађајима, наведено значајно помаже у смањењу неизвесности и преоптерећености послом, двосмислености и смањењу конфузије, затим смањењу конфликта и елиминисању осталих негативних ефеката који могу настати услед пословне интеракције са другима. На сличним основама базирана је и теорија делења између лидера и чланова, која наглашава значај усклађивања вредности између менаџера и запослених. У ситуацији када лидери и запослени деле сличне вредности, тада долази до успостављања јаких веза између менаџера и запослених. Према Meglino и сар. (1989), постоји висок ниво корелације и подударности између личних вредности запослених и супервизора са једне стране, као и пословних ставова и резултата са друге. За разлику од представљеног, постоји низак ниво корелације између усаглашености концепта особа-особа и задовољства и посвећености послу. На наведене варијабле значајно већи утицај има усаглашеност особе и радног окружења, него усклађеност између личних вредности особа и вредности његових колега (Ostroff и сар., 2005). Истраживања су показала да одлука о запошљавању кандидата зависи од објективних квалификација (усаглашеност особа-посао и усаглашеност особа-организација), али и од субјективних перцепција. У одређеним ситуацијама, субјективне перцепције особа које врше регрутацију могу имати значајнију улогу у доношењу одлуке о запошљавању кандидата од његових објективних квалификација и квалитета, због одређених индивидуалних предрасуда и перцепција, које не морају стриктно бити повезане са послом или организационим перформансама. Спроведена истраживања су показала да су особе које врше регрутацију више наклоњене субјективно пожељним кандидатима, у односу на субјективно непожељне, и да субјективни утисак подстиче усаглашеност концепта особа-особа између особе која регрутује и кандидата, што за последицу има позитивне препоруке везане за одлуку о запошљавању кандидата. Као резултат поменутих закључака, кандидати за посао који представе поседовање комплементарних атрибута у односу на особе које врше регрутацију, вероватније ће се сматрати идеалним кандидатима за посао и бити запослени од стране организације (Chiang и сар., 2015).

Усаглашеност особа-супервизор представља један од највише анализираних и истраживаних концепата усаглашености особа-особа. Усаглашеност особа-супервизор остварује се кроз подударност вредности између супервизора и запосленог, сличности личних карактеристика и кроз подударност њихових циљева. Усаглашеност особа-

супервизор позитивно утиче на повећање задовољства послом код запослених, повећање задовољства супервизора и на побољшање целокупног односа између супервизора и запосленог (Kim & Kim, 2012). Усаглашеност особа-супервизор се дефинише као сличност између карактеристика, личности, ставова и вредности између запосленог и његовог директно надређеног супервизора. Усаглашеност особа-супервизор може помоћи запосленима да одрже, заштите и развију многобројне ресурсе унутар организације. Запослени који имају исте или сличне вредности са својим непосредно надређеним супервизорима, могу бити мотивисани да предузму одређене акције и преузму одређени степен одговорности, како би задржали те заједничке вредности. Због тога, усаглашеност особа-супервизор може имати значајан утицај на организациону посвећеност запослених и демотивисати запосленог од намере за напуштањем организације (Zhang и сар., 2015).

### **3.2.3. Усаглашеност особа-група**

Приликом успостављања тимског рада у оквиру организације, процес селекције и избора новозапослених мора бити оријентисан према тимском радном окружењу, а не традиционалном начину организовања пословних активности. Према традиционалном начину организовања пословних активности, усаглашеност особа-окружење се односи на идентификовање знања, вештина и способности које је потребно да особа поседује, како би на адекватан начин могла да обавља специфичне пословне активности које се од ње очекују. У традиционалном начину анализе посла, запослени обавља једну специфичну, и различиту од осталих, пословну операцију, за коју је задужен. Таква организација посла се сматра потпуно неефикасном за обављање пословних операција у групи, односно тиму, где се очекује од запослених да имају већу флексибилност за обављање различитих пословних задатака. Претходна истраживања су показала да су једна од највећих препрека за постизање успеха у тимском обављању пословних активности у организацији, актуелна правила и процедуре људских ресурса који су базирани на традиционалном начину анализе пословних активности. Традиционалан начин организовања пословних активности, подразумева већи степен ригидности и мању могућност адаптивности, фокусиран је на индивидуалног запосленог који обавља одређену пословну операцију и не анализира групни приступ обављању посла, што се негативно одражава и на процес селекције новозапослених, притом ограничавајући и могућност креирања радног окружења базираног на тимском раду. И док је приступ усаглашености особа-посао значајан за идентификовање одређених способности код појединаца неопходних за обављање техничких аспеката посла, такав приступ се сматра неефикасним у савременом пословном окружењу где индустрије постају све динамичније и комплексније, и где је акценат на адаптивности и флексибилности приликом употребе људских ресурса. У савременом пословном окружењу, које карактеришу сталне промене и висок ниво неизвесности, традиционалан приступ анализе посла сматра се недовољно ефикасним, те је акценат дат новом приступу који се базира на усаглашености особа-група, а који се односи на усаглашеност појединца и групе ради обављања широког спектра пословних активности (Werbel & Johnson, 2001).

Према Werbel и Gilliland (1999), усаглашеност особа-група дефинише се као усклађеност између новозапослених и већ запослених радника који раде у групама (колега и сарадника, као и супервизора), док се у случајевима када се нове групе формирају од већ запослених радника, тада се такође примењује иста логика концепта. Аутори наглашавају да је врло значајно да чланови новоформиране, или већ постојеће групе, поседују потребне атрибуте како би могли ефикасно да сарађују једни са другима.

Концепт усаглашености особа-група базира се на идеји да су многе пословне операције и запослени који их обављају, упућени једни на друге и захтевају интеракцију са другим члановима групе у циљу њиховог успешног обављања. Сматра се да су способности појединца за обављање интеракције са другима можда чак и од већег значаја, него техничке способности појединца за обављање одређених пословних активности. Усклађеност новозапослених и постојећих чланова групе, базира се на постизању комплементарне и суплементарне усклађености. Суплементарна усклађеност постиже се када новозапослени поседују исте или сличне квалитете, као и остали чланови групе који већ раде. Како би развили висок ниво интеракције, потребно је да чланови групе деле исте вредности и веровања. Када су успостављене, наведене вредности и веровања постају критична правила групе. Истраживања су показала да чланови који деле исте критичне вредности исказују боље ставове о раду и послу, у односу на чланове који их не деле. Комплементарна усаглашеност особа-група постиже се када новозапослени поседују различите карактеристике и вредности, у односу на остале чланове групе, али које су комплементарне и допуњују карактеристике осталих чланова групе. Комплементарна усклађеност базира се на приступу несавршености групе, и да индивидуалне карактеристике појединца допуњују недостатке групе, које је потребно усвојити или развити (Muchinsky & Monahan, 1987; Werbel & Johnson, 2001).

Усаглашеност особа-група је једна од највише истраживаних аспеката ширег концепта усаглашености особа-окружење. Једна од најчешћих претпоставки је да концепт представља усклађеност појединца и групе, или као једноставнија концептуализација, да концепт представља усаглашеност засновану на заједничким вредностима. Наведене перцепције представљају поједностављење концепта, који може бити приказан на бројне друге начине и базиран на различитим карактеристикама, као што су вредности, особине и могућности. Према Kristof (1997), концепт усаглашености особа-група дефинише се као компатибилност појединца и групе у којој ради. Усаглашеност особа-група остварује се када је појединац компатибилан са осталим члановима тима, односно групе са којом сарађује, по основу различитих критеријума. Критеријуми усаглашености су најчешће заједничке вредности, личне карактеристике и могућности. Усаглашеност особа-група може бити остварена када појединац поседује и дели исте или сличне карактеристике као и остали чланови групе, што представља суплементарну усклађеност. Уколико појединац поседује карактеристике које недостају и потребне су групи како би се надокнадили њени одређени недостаци, тада се остварује комплементарна усклађеност (Young Seong & Kristof-Brown, 2012).

Усаглашеност особа-група најчешће се концептуализује кроз поређење појединца са осталим члановима групе на основу усаглашености циљева, вредности и личних особина. Постизање усаглашености особа-група резултира позитивним односом са осталим члановима групе са којима особа сарађује. Уколико појединац остварује задовољавајући ниво пословног односа са осталим члановима тима, тада остварује ефективнију интеракцију са њима и на тај начин значајно доприноси одлукама које се доносе унутар групе. Такође, усаглашеност особа-група подстиче прихватање и усаглашеност са групним нормама од стране њених чланова, што позитивно утиче на унапређење групних перформанси. Адекватан однос са осталим члановима групе подстиче и индивидуалну и групну продуктивност, јер појединци са јаким везама са осталим члановима дају, али и добијају, значајне ресурсе од осталих чланова групе. Појединци са усаглашеним концептом у односу на остале чланове групе, чешће прихватају организационе вредности и циљеве, уз улагање додатног напора у складу са организационим понашањем, у циљу њиховог успешног остварења. У случајевима када постоји висок ниво усаглашености особа-група, тада организација и група представљају

додатни стимуланс за прихватање и подржавање организационе мисије у оквиру организације у којој су појединци запослени. Такође, појединци који имају висок ниво усаглашености особа-организација и особа-група најчешће имају развијене односе и помажу како осталим члановима тима са којима сарађују, тако и целокупној организацији у остваривању задатих циљева (Vogel & Feldman, 2009).

Модел усаглашености особа-група, креиран од стране Werbel и Johnson (2001), приказује како се компоненте модела усаглашености особа-група међусобно повезују и утичу на индивидуалне и групне перформансе. Модел садржи комплементарни и суплементарни аспект концепта усаглашености особа-група, групне и појединачне аспекте и последице усаглашености, при чему узима у разматрање и индивидуалне атрибуте који доприносе успостављању усаглашености особе и групе. Модел је креиран за потребе приказивања значаја концепта усаглашености особа-група приликом процеса селекције новозапослених кандидата у организацији.

**Слика 16: Модел усаглашености особа-група**



*Извор:* Према Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit. *Human Resource Management*, 40(3), стр. 231

Као што је представљено на слици број 16, суплементарна и комплементарна усклађеност утичу на различите димензије групне ефикасности. Суплементарна усклађеност има најинтензивнији утицај на питања везана за одржавање групе, у аспектима њене кохезије и сарадње њених чланова. Групна кохезија представља врло значајну варијаблу јер позитивно утиче на продуктивност саме групе. Однос између чланова групе је значајно снажнији када чланови групе прихвате заједничке циљеве групе. Суплементарна усклађеност утиче на кохезију групе, јер кроз промовисање заједничких квалитета између чланова групе утиче и на привлачење новозапослених чланова са заједничким вредностима, при чему има значајан утицај на остатак

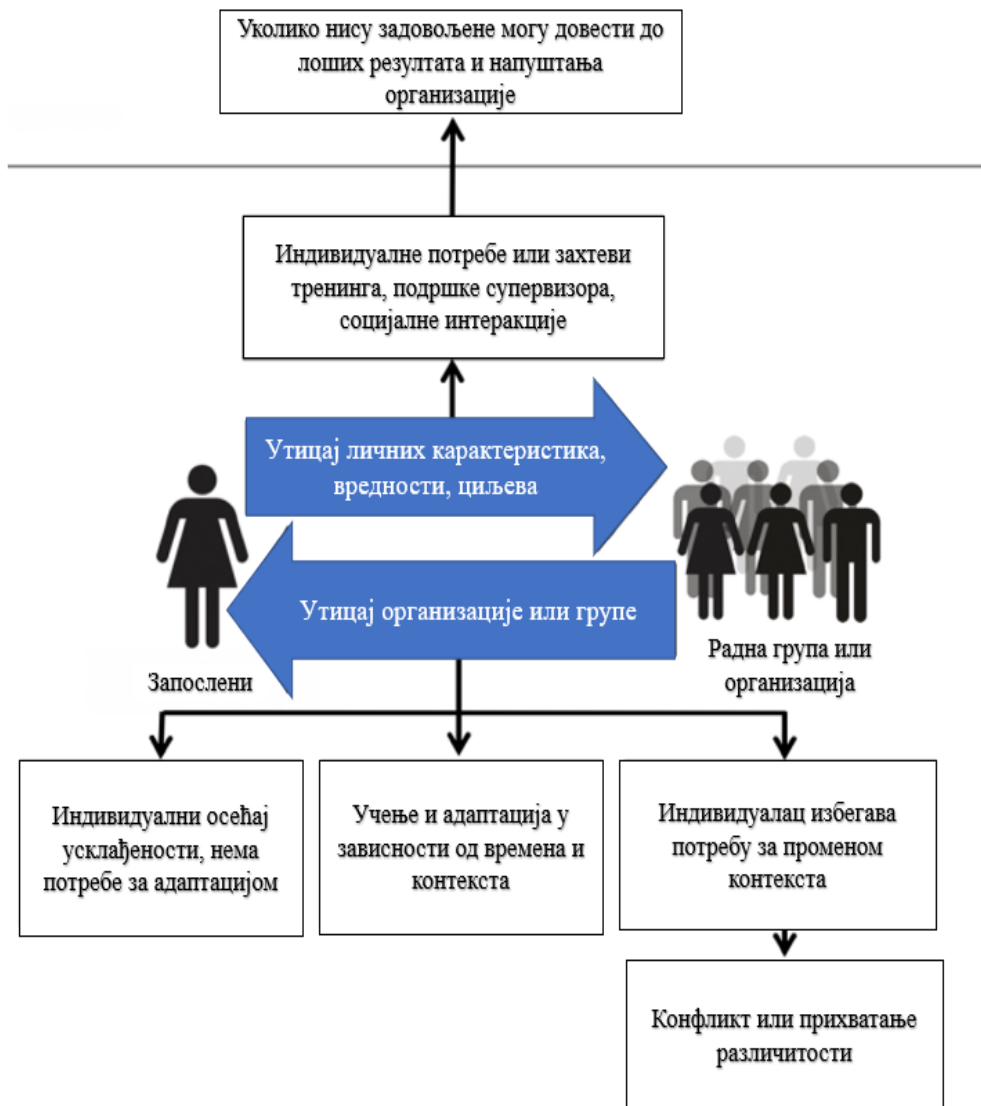
новозапослених унутар групе. Супротно, комплементарна усклађеност утиче на групну оријентацију према одређеним задацима и успостављање граница у оквиру којих ће се кретати група. У циљу успешног обављања групних задатка, од чланова групе се очекује предузимање одређене одговорности, као што су иницијативе за покретање пројеката, затим решавање одређених проблема, комуникација, надзор над осталим члановима групе, као и вршење координације како између чланова групе, тако и са другим групама унутар организације. Прихватање одговорности је врло значајно за успешно вођење групе током процеса доношења значајних одлука, као и за пружање помоћи у имплементацији одређених акција. У случајевима изостанка одговорности у домену дефинисања циљева или граница унутар којих ће се обављати активности групе, последице недефинисаности ће се рефлектовати кроз проблем доношења одлука или кроз проблеме везане за имплементацију већ донесених одлука. Оба аспекта усаглашености особа-група имају утицај на појединачне чланове групе. Запослени често очекују да сарађују са другим члановима у обављању својих пословних активности. Од запослених се очекује да поседују широк ниво способности за обављање различитих пословних операција (Werbel & Johnson, 2001).

Усклађеност између појединца и групе може бити заснована на компатибилности како социјалних елемената, тако и на основу циљева између чланова групе. Однос појединца и осталих чланова групе представља међузависну структуру која садржи социјалне елементе и дефинисане циљеве групе. И поред тога што елементи могу бити саставни део међузависних односа у оквиру организације, они су посебно изражени у оквиру радних група. Елементи базирани на циљевима укључују међусобну интеракцију чланова групе како би се остварили одређени радни задаци, односно циљеви, док социјални елементи укључују интеракцију чланова групе, како би се вршили мониторинг и координација наведених циљева. Представљена два елемента, социјални и циљеви групе, су међузависни јер циљеви групе одређују шта чланови групе треба да ураде како би обавили дефинисане задатке, док социјални елементи дефинишу интеракцију између чланова групе, како би остварили координацију делегираних задатака. Поређењем представљене усклађености елемената који одређују на основу којих карактеристика је постигнута усклађеност појединца и групе, са претходно наведеном суплементарном и комплементарном усклађеношћу која одређује како је усклађеност успостављена, Li и сар. (2018), дефинишу перципирану усклађеност особа-група као перципирану компатибилност између појединца и групе, базирану на различитим социјалним елементима и дефинисаним циљевима групе, кроз суплементарну или комплементарну форму (DeRue & Hollenbeck, 2007; Li и сар, 2018).

У истраживању спроведеном од стране Pierro и сар. (2015), анализиран је утицај објективне суплементарне усаглашености особа-група на потребу за когнитивним одговором. Спроведено истраживање се односи на испитивање међусобне сличности нивоа потребе за когнитивним одговором појединца и потребе за когнитивним одговором групе, као и њиховог утицаја на перформансе запослених. Потреба за когнитивним одговором дефинише се као жеља за добијањем јасног, прецизног и дефинитивног одговора на било које питање, како би се избегла свака могућност конфузије или двосмислености. Резултати спроведеног истраживања указују да усклађеност између запослених и чланова групе са којима сарађују, позитивно утиче на индивидуалне перформансе запослених, као и да на наведену везу, медијацијски утицај има индивидуални степен идентификације појединца са групом (Pierro и сар., 2015). Према истраживању Woop и Hartog (2011), усклађеност особа-група има најзначајнији утицај на групно оријентисане резултате и задовољство сарадника унутар групе са којима појединац сарађује. Међутим, висок ниво усклађености особа-група не мора увек

нужно позитивно да доприноси остварењу организационих циљева и вредности преко позитивног утицаја на усклађеност особа-организација. У одређеним ситуацијама може имати и чак потпуно негативан ефекат, јер висока посвећеност групи, са друге стране, може негативно утицати на организациону посвећеност. Усклађеност особа-група има значајан утицај на самог појединца, кроз повећање задовољства послом, смањењем нивоа стреса, смањењем намере за одлазак из компаније и побољшањем радних перформанси. Усклађеност особа-група има позитиван утицај на ставове и понашање појединца, као и значајан позитиван утицај на кохезију групе. Када постоји подударност у знању, вештинама и могућностима између појединца и осталих чланова тима, запослени су приврженији тиму у ком раде (Sung и сар, 2020; Ostroff & Schulte, 2007).

**Слика 17: Процес усклађивања и адаптације**



*Извор:* Прилагођено према Ellis, L.A. (2018). Coordinating care across boundaries in mental health facilities: a qualitative approach to understanding perceptions of fit at work. *Organizational Behaviour Health Care*, стр. 14 и Herkes, J. et al. (2019). How people fit in at work: systematic review of the association between person–organisation and person–group fit with staff outcomes in healthcare. *BMJ Open*, 9(5), стр. 2



У истраживању спроведеном од стране Ellis (2018), испитиван је међусобни утицај запослених на групу, као и групе на запосленог, у контексту усклађености особа-група код здравствених радника. На слици број 17, приказан је њихов међусобни утицај, уз потенцијалне ефекте и могуће изборе запослених.

Представљени модел приказује процес међусобног утицаја запосленог и групе, као и процес усклађивања и адаптације запосленог. Модел је креиран на основу истраживања спроведеног код радника здравствених установа, код којих је посебно карактеристичан висок ниво намере за напуштање организације, преоптерећеност послом, повећани ниво стреса код запослених, као и висок ниво флукуације запослених (Ellis, 2018). Према Herkes и сар. (2019), за благостање запослених у оквиру анализираних здравствених установа значајно је постизање како усаглашености особа-група, тако и особа-организација. Добијени резултати потврђују и закључке раније спроведених истраживања, која се нису односила искључиво на запослене у здравственим установама. Значај усаглашавања вредности између запослених и групе, али и њихових организација, огледа се не само у беневитима за запослене, већ и кроз повећање целокупне продуктивности. На основу резултата спроведеног истраживања од стране аутора, указује се на значај мотивисаности запослених у тражењу заједничких вредности и циљева у оквиру организације, истим или сличним, којима запослени теже и верују. Такође, уколико запослени није компатибилан са групом или организацијом у којој је запослен, јавља се разлика коју је потребно савладати. Наглашава се значај успостављања веће флексибилности, како за запослене, тако и за радно окружење, како би се постигао већи степен усаглашености између запослених и тима са којим сарађују, као и са организацијом и радним окружењем у коме обављају своје пословне активности (Herkes и сар., 2019).

### **3.2.4. Усаглашеност особа-организација**

Особама је потребан осећај припадности. Када особа има утисак да се организациона култура подудара са личним вредностима, карактеристикама, циљевима и амбицијама везаним за напредовање у каријери, тада долази до позитивне емоционалне реакције. Особе често верују да су врло значајан део организације у којој су запослене. Усклађеност особа-организација односи се на субјективна уверења запослених како се њихове личне карактеристике поклапају са организационом културом (Kristof, 1996). Усклађеност особа-организација представља компатибилност са радним окружењем које је резултат личне перцепције особе. Случајеви високог нивоа усклађености особа-организација, показују да тада особа верује да су њене вредности сличне атмосфери радног окружења. Када особе имају висок ниво усклађености са организацијом, тада имају већи степен толеранције за друге запослене у свом окружењу, односно супервизоре и колеге са којима сарађују. Такође, усклађеност особа-организација одражава се кроз већи степен разумевања и пожртвованости, као и спремности за пружање помоћи другим колегама са којима раде. Као последица високог нивоа усклађености особа-окружење, запослени верују да шта је добро, односно доноси добробит за организацију, то ће се позитивно одразити и на њих. Виши ниво усклађености код запослених, резултира спремношћу за пружањем помоћи својим колегама и другим запосленима, што није случај када постоји низак ниво усклађености. Када запослени перципирају висок ниво усклађености са организацијом, тада показују виши степен посвећености према послу који обављају и целокупном радном окружењу, осећајући да су саставни део организације у којој су запослени. У случајевима високог нивоа усклађености, запослени ће бити свесни повезивања личних и организационих интереса. У представљеним

ситуацијама усклађености, запослени имају висок ниво психолошке повезаности са организацијом и никакав непредвиђени догађај унутар организације их не може изненадити (Wei, 2013; Cable & DeRue, 2002).

Према Kristof (1996), усклађеност особа-организација дефинише се као компатибилност између особе и организације, а настаје када најмање један ентитет обезбеђује оно што другом ентитету недостаје, затим када оба ентитета деле исте фундаменталне карактеристике или у оба случаја. Наведена дефиниција ставља акценат на усклађеност особе са целокупном организацијом, а не са послом, професионалним избором или групом. Два типа међусобних односа се могу успоставити како би се остварила усклађеност особа-организација. Један је да организација и запослени доприносе задовољењу потреба друге стране (комплементарна подударност), док се други односи на околности када запослени и организација имају исте карактеристике (суплементарна подударност) (Kristof, 1996). Сматра се да су иницијални кораци теорије усклађености особа-организација направљени 50-их година XX века. Према Argyris (1957), организационо понашање запослених представља резултат интеракције између особе и организације. Висок ниво некомпатибилности и неподударности између запосленог и организације резултира повећањем летаргије, незаинтересованости за резултате посла и недостатком мотивације код запослених. Према наведеном аутору, организовање пословних активности у организацији треба бити дефинисано на начин да запослени имају могућност за већим степеном овлашћења и контроле, што утиче на смањење неподударности између запосленог и организације и доводи до остваривања позитивних резултата (Verquer и сар, 2003).

Током последњих неколико деценија, велики број спроведених истраживања, из области организационог понашања, односио се на анализу индивидуалног организационог понашања запослених, јер се сматра битним фактором намере за одлазак запослених, побољшањем индивидуалних перформанси запослених, али и организационе ефикасности и перформанси. Индивидуално организационо понашање запослених дефинише се као организационо понашање које није захтевано или дефинисано описом радног места запосленог, већ представља ствар слободног избора и односи се на све позитивне и конструктивне акције запосленог које нису дефинисане описом посла. Индивидуално организационо понашање није прописано или захтевано од стране организације, нити уговором о радном односу између запосленог и послодавца. Запослени неће бити кажњени уколико не обављају наведене додатне активности које представљају део индивидуалног организационог понашања. У контексту концепта усклађености особа-организација, виши степен усклађености позитивно ће утицати на индивидуално организационо понашање запослених. Запослени са вишим степеном усклађености особа-организација фокусирани су на успостављање дугорочних односа са организацијом у којој су запослени. Како је потребан одређени временски период за препознавање и награђивање индивидуалног организационог понашања запослених од стране организације, запослени са вишим степеном усклађености особа-организација су спремнији да алоцирају своје време за креирање дугорочних бенефита, и то не само за организације у којима су запослени, већ и за колеге са којима сарађују. Због наведеног, запослени са перспективом дуже временске оријентисаности и високим степеном усклађености особа-организација, више ће бити укључени у индивидуално организационо понашање, уз очекивање о остваривању бенефита у дужем временском периоду (Wei, 2013; Organ, 1988).

Међутим, према истраживању спроведеном од стране Hoffman и Woehr (2006), који су истраживали утицај усаглашености особа-организације на индивидуално организационо понашање и на резултате рада запослених, представљена усаглашеност

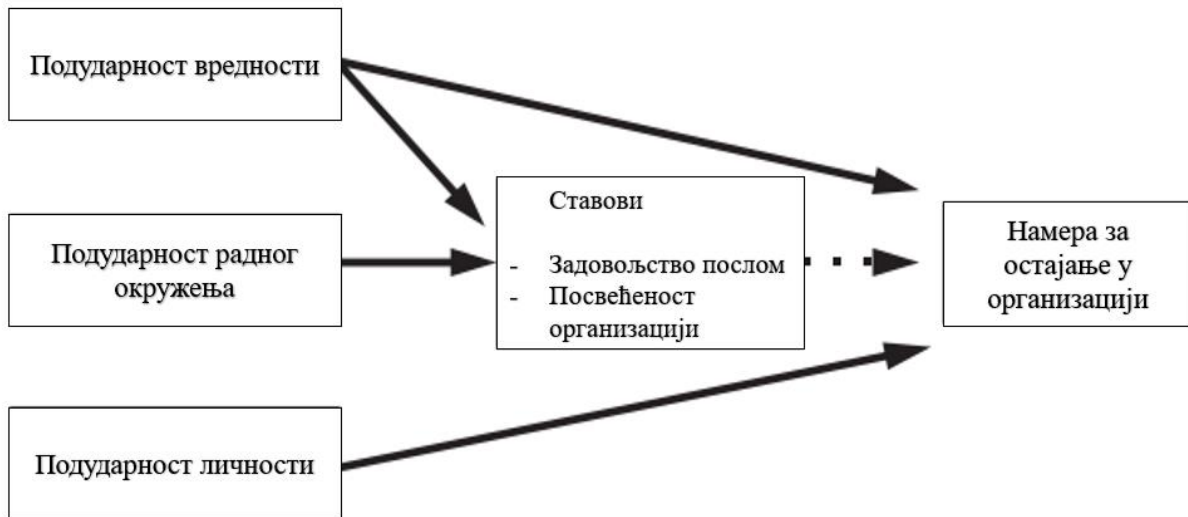
има значајно мањи утицај на индивидуално организационо понашање запослених него на ефекте њиховог рада. Наведено је у супротности са закључцима ранијих истраживања спроведеним од стране Kristof (1996), који наводи да је значајно већи утицај усаглашености особа-организација на индивидуално организационо понашање него на резултате пословних активности које обављају запослени унутар организације. Такође, резултати истраживања Hoffman и Woehr (2006), указују да усаглашеност особа-организација има значајан позитиван утицај када је у питању намера запослених за одлазак из организације (Hoffman & Woehr, 2006). У савременим формама организовања пословних активности и дизајна посла, које укључују и обављање пословних активности ван званичних канцеларија, односно са удаљених локација, концепт припадности запослених према организацији, али и њихова усаглашеност, представља један од значајних изазова којима је потребно на адекватан начин управљати. У савременим условима рада, кохезија вредности и циљева, као и постојање осећаја припадности код запослених, јавља се као један од кључних изазова за организације и запослене. Како спроведена истраживања сугеришу да запослени са високим степеном усаглашености са организацијом имају већу спремност за пружање подршке организацији и колегама у остваривању задатих циљева, наведена спремност и посвећеност запослених представљају неке од кључних предуслова за успешну имплементацију, и касније адекватно управљање концептом рада на даљину.

Особе које врше регрутацију, затим процену потенцијалних кандидата и њихове усклађености особа-организација, наведено врше на основу процене квалификованости кандидата и њихове усаглашености у односу на организационе вредности или процене подударности између карактеристика кандидата и организације. Међутим, процене усклађености извршене од стране особа које врше регрутацију су се често показале као непрецизне и не приказују реално стање усклађености између кандидата и организације. Повећање ефикасности процене усклађености између кандидата и организације се често наводи као неопходност, како би се искористили сви потенцијални бенефити усклађености. Предности усклађености особа-организација одражавају се кроз позитиван однос усклађености са намером за одлазак запослених из компаније, ставовима запослених према послу, индивидуално организационо понашање, етичко понашање, позитивно утиче на смањење стреса и перформансе запослених (Cable & DeRue, 2002; Westerman & Cyr, 2004). У истраживању спроведеном од стране Westerman и Cyr (2004), тестиран је истраживачки модел утицаја суплементарне усклађености, мерене на основу подударности вредности и личности, као и преко усклађености потреба-обезбеђивање, мерене преко подударности радног окружења. Модел је иницијално постављен од стране Kristof (1996), који је приказивао концептуализацију мултидимензионалности усклађености особа-организација.

Резултати студије спроведене од стране Westerman и Cyr (2004), показују да је усаглашеност особа-организација мултидимензионалан модел. Паралелно анализирајући утицај подударности између вредности и радног окружења, односно суплементарну усклађеност, као и подударност личности, односно усклађеност потреба-обезбеђивање, долази се до закључка о врло значајном утицају на задовољство запослених, као и њихову посвећеност организацији. Као што је приказано на слици број 18, однос усклађености особа-организација и наведених зависних варијабли је знатно комплекснији од њихове директне везе. Задовољство запослених и њихова посвећеност организацији имају медијаторски утицај између подударности радног окружења и намере запослених за останак у организацији, за разлику од подударности личности и подударности вредности који имају директан утицај на намеру за останак у организацији. У складу са претходним истраживањима, подударност вредности има

најконзистентнији и најефективнији утицај на запослене, као што су задовољство, посвећеност и намера за останак у оквиру организације. Представљени закључак, о утицају вредности на запослене, у случају њихове подударности, приказан је у великом броју истраживања који су спроведени на тему усклађености особа-организација (Verquer и сар., 2001; Westerman & Cyr, 2004).

**Слика 18: Модел усклађености особа-организација**

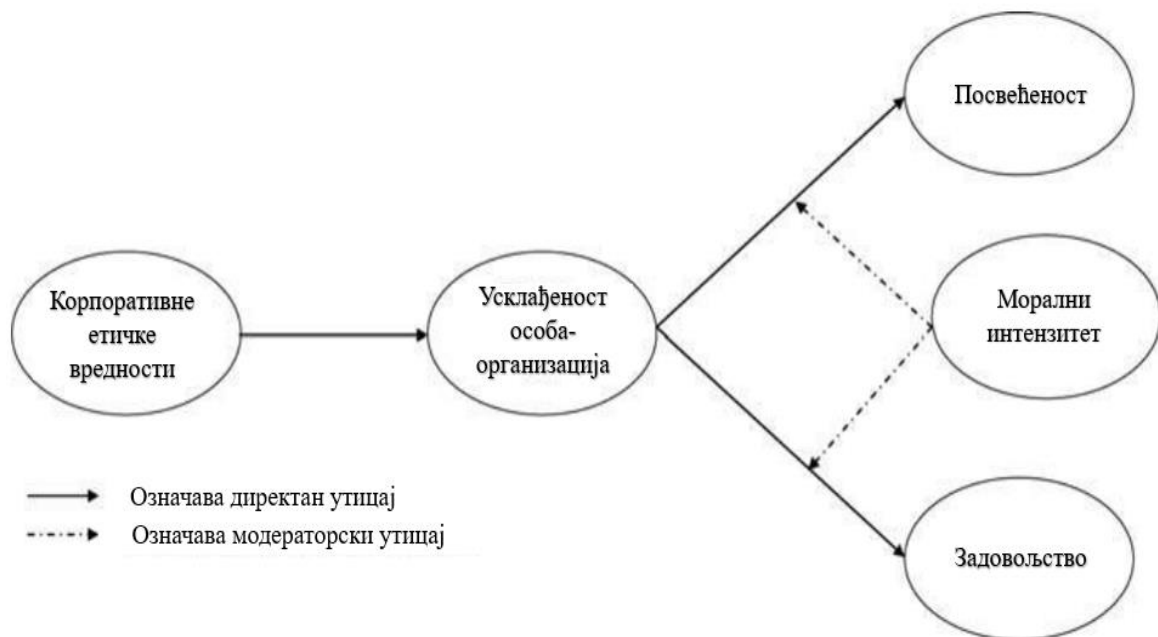


*Извор:* Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), стр. 258

И поред велике популарности и бројних истраживања концепта усаглашености особа-организација која су спроведена током 90-их година XX века, у литератури и даље постоји велики број опречних мишљења и неслагања везаних за наведени концепт. Поред различите концептуализације, комплементарност и суплементарност, затим димензија усаглашености особа-посао, особа-група, особа-супервизор (особа), особа-организација, преко усаглашености садржаја, као што су вредности, личне карактеристике, културе, до начина повезаности, директан и индиректан, објављена истраживања у литератури долазе до различитих закључака око концептуализације и дефинисања концепта. Један од првих истраживача који је користио термин усаглашености особа-организација је Chatman (1989). Наведени аутор дефинише концепт усаглашености особа-организација као подударност између норми и вредности организације и вредности особе. Поред вредности, истраживања усаглашености концепта особа-организација се могу базирати на личним карактеристикама и комплементарности циљева. Поред комплементарне и суплементарне усклађености, постоји директна и индиректна процена усклађености у истраживањима. Перципирана је директна усклађеност, јер учесници директно извештавају о њиховим перцепцијама око усклађености са организацијом. Супротно, индиректан начин процене усклађености представља компаративно поређење између појединачних индивидуалних и организационих карактеристика, при чему истраживачи врше прорачун усклађености. Индиректан начин процене усклађености може бити субјективан и објективан. Код субјективног начина, истраживачи питају испитаника да се појединачно изјашњавају о личним и организационим карактеристикама. Приликом објективног начина процене, испитаници пружају одговоре о својим карактеристикама, док се подаци о организационим карактеристикама прикупљају из другог извора (Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Santos & De Domenico, 2015; Kristof, 1996).

Andrews и сар. (2011) у свом истраживачком моделу су испитивали утицај моралног интензитета, као модераторске варијабле, на однос усклађености особа-организација према посвећености организацији и задовољства послом од стране запослених. Наведени истраживачки модел укључује и утицај корпоративних етичких вредности на усклађеност особа-организација. На слици број 19, приказан је истраживачки модел, који поред директног утицаја усклађености особа-окружење на задовољство и посвећеност запослених, укључује и модераторски утицај моралног интензитета на наведени директан однос (Andrews и сар, 2011).

**Слика 19: Модел усклађености особа-организација уз модераторски ефекат варијабле морални интензитет**



*Извор:* Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), стр. 7

Корпоративне етичке вредности дефинишу се као подскуп организационе културе и представљају мултидимензионално дејство формалних и неформалних система контроле понашања. Неформални системи контроле понашања обухватају скупове веровања, правила и норми који се примењују унутар организације. Поред назначених неформалних система контроле, корпоративне етичке вредности обухватају и формалне системе контроле, а односе се на системе награђивања, као и правила и процедуре унутар организације. Корпоративне етичке вредности дефинишу стандарде који раздвајају исправно од погрешног понашања. Према Jones (1991), морални интензитет односи се на етичка питања која имају специфичне карактеристике, док етичке одлуке зависе од етичких питања. Морални интензитет представља степен свесности особе о последицама одређених моралних избора. Морални интензитет рефлектује карактеристике етичких питања, а које утичу на њихово уочавање, као и на касније доношење одлука и понашања у складу са етичким принципима. Димензије последица донетих одлука односе се на број особа које су погођене одлуком, као и тежином утицаја те одлуке. У истраживању спроведеном од стране Andrews и сар. (2011), потврђене су истраживачке хипотезе које су се односиле на позитиван утицај корпоративних етичких вредности на усклађеност особа-организација. Наведени утицај потврђује да ће се особа осећати значајно компатибилније када дели организационе вредности и када су те вредности засноване на

етичким принципима. Као што је наведено и у случајевима ранијих истраживања, потврђен је позитиван утицај усаглашености особа-организација на задовољство послом и посвећеност запослених. У представљеном истраживању, аутори су потврдили да морални интензитет појачава утицај усклађености особа-организација на задовољство и посвећеност запослених и да позитиван утицај између дефинисаних варијабли постаје још јачи. Резултати представљених истраживања сугеришу да морални интензитет представља модераторску варијаблу. Позитиван утицај корпоративних етичких вредности на усклађеност особа-организација сугерише да су компаније атрактивније за кандидате када се етички понашају (Jones, 1991; Andrews и сар., 2011).

Компатибилност између личних вредности и приоритета са организационим вредностима и приоритетима, односно усаглашеност запослених и организације, представља кључну детерминанту за срећнији и безбеднији рад запослених и представља значајан индикатор за останак запослених унутар организације. Рад у наведеним условима утиче на успостављање и доприношење добробити за организацију, док рад у хармонији утиче на побољшање радне атмосфере за запослене, затим доприноси остваривању бројних предности и позитивно утиче на организациону посвећеност запослених (Demig и сар., 2014). У савременом пословном окружењу, када организације све теже долазе до потребних кадрова, а у циљу обезбеђивања континуитета у пословању и обављања пословних активности у складу са захтеваним нивоом квалитета, позитиван утицај усаглашености особа-организација и бенефити који се огледају у посвећености запослених и намери за останак унутар организације, могу представљати значајну конкурентску предност за организације са успостављеним високим нивоом усаглашености. Поред избегавања трошкова приликом одласка радника, затим селекције и регрутације кандидата, као и обуке и оспособљавања новозапослених, бенефити останка већ постојећих радника унутар организације огледају се и кроз побољшање репутације, као организације која је друштвено одговорна према запосленима и заједници у којој послује. Задржавање квалитетних запослених, омогућава компанији даљи раст и развој са аспекта пословног и организационог карактера. Повећање посвећености и задовољства запослених, што се често наводи као резултат успостављене усаглашености особа-организација, доприноси и већој мотивисаности за квалитетно обављање посла од стране запослених и повећање бриге за резултате пословања саме организације у којој су запослени.

### **3.3. Утицај усаглашености особе-окружења на запослене**

Организације, посао и особе се могу мењати током времена, па као последица тога може доћи и до промене нивоа усаглашености. Као резултат промена унутар организације, може доћи до промене организационе културе, затим правила и норми, или долазак новог члана унутар већ постојећег тима. На тај начин, усаглашеност успостављена на почетку рада новозапосленог, може прерасти у неусаглашеност, као последица назначених промена радног окружења. Теорија привлачења, селекције и задржавања запослених унутар организације, полази од става да ће одређени кандидати бити заинтересовани од стране организације, а затим и изабрани од стране исте у случају усаглашености, док ће особе у случају неусаглашености, напустити организацију (Boon & Den Hartog, 2010). Наведено упућује на закључак да ће особе у оквиру организације, током времена, све више личити једна на другу. Такође, велики број истраживања усклађености особа-окружење, базира се на претпоставци да су и особе и окружење релативно стабилни и занемарују могућност промене усаглашености до које може доћи током времена. Истраживање спроведено од стране Boon и Den Hartog (2010), показује

како различита пракса и различити приступи службе људских ресурса у организацији, могу помоћи поновном успостављању усаглашености, након одређеног временског периода. Полазећи од претпоставке да се организације, послови, радно окружење и особе мењају током времена, наведени аутори сматрају да у случајевима неусаглашености, запослени неће одмах напустити организацију. Аутори сматрају да стање неусаглашеност није непроменљиво, при чему адекватним и пажљивим приступом службе људских ресурса, као и исправним одабиром праксе коју треба применити у одређеним ситуацијама, може доћи до поновног успостављања усаглашености, након одређеног временског периода (Boon & Den Hartog, 2011). У наредној табели приказани су различити типови концепта усаглашености особа-окружење током одређених фаза и пракси људских ресурса.

**Табела 7: Различити типови усаглашености током развоја људских ресурса унутар организације**

	<b>Усаглашеност особа-организација</b>	<b>Усаглашеност особа-група</b>	<b>Усаглашеност особа-супервизор (особа)</b>	<b>Усаглашеност особа-посао</b>
<b>Регрутација и селекција</b>	Селекција базирана на организационим вредностима	Селекција базирана на поклапању са радном групом (тимом)	Селекција базирана на поклапању са супервизором	Селекција базирана на поклапању компетенција и карактеристика посла
<b>Тренинг и развој</b>	Тренинзи за запослене како би се појачала усаглашеност са организацијом	Тренинзи базирани на групним вредностима и развојни програми како би се унапредиле групне вредности и развили тимови	Тренинзи и развојни програми са циљем побољшања везе и усклађености са супервизором	Тренинзи и развојни програми са циљем унапређења вештина и знања потребних за успешно обављање посла
<b>Унапређење перформанси</b>	Евалуација запослених на основу испуњења задатих циљева, као и деловања у складу са организационим вредностима	Евалуација запослених на основу испуњења тимских циљева и пружање подршке тиму	Реципрочна веза: висок ниво усаглашености особа-супервизор (особа) може унапредити процес унапређења перформанси,	Евалуација запослених на основу остварених резултата на послу, као и унапређења знања и вештина

			док унапређење перформанси доводи до поспешивања усаглашености особа- супервизор (особа)	
<b>Признања и награде</b>	Награђивање запослених на основу достизања задатих циљева, као и понашања у складу са организационим вредностима	Награђивање запослених на основу достизања тимских циљева и пружања подршке тиму	Реципрочна веза: висок ниво усаглашености особа- супервизор (особа) може унапредити процес признања и награђивања, док унапређење процеса препознавања и награђивања доводи до поспешивања усаглашености особа- супервизор (особа)	Награђивање запослених на основу резултата остварених на послу, као и унапређења знања и вештина

*Извор:* Прилагођено према Boon, C. & Den Hartog, D., N. (2011). Human resource management, person–environment fit and trust. *Trust and Human Resource Management*, стр. 117

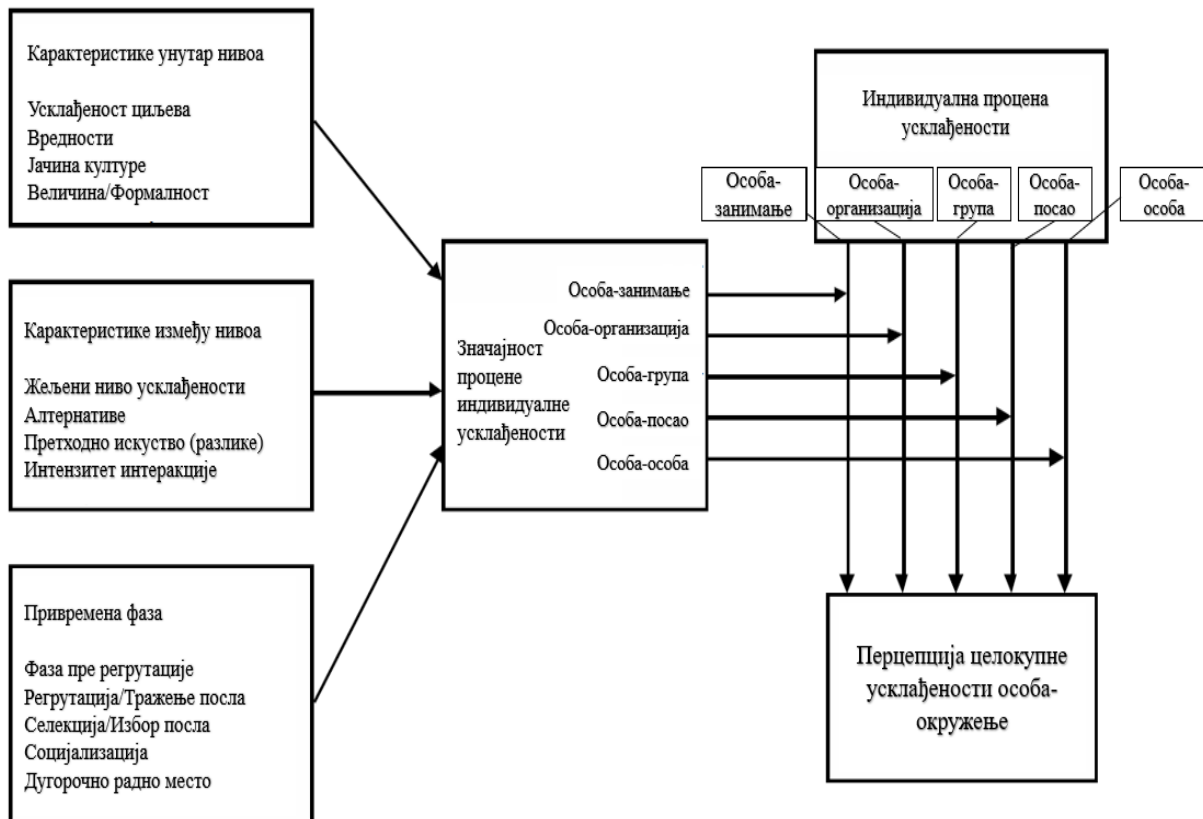
Као што је приказано у табели број 7, различите фазе и праксе људских ресурса могу имати значајан утицај на обнову и поновно успостављање усаглашености током одређеног временског периода. Адекватна осмишљеност и примена тренинга, показала се као значајан инструмент за поновно обнављање или унапређење усаглашености након одређених организационих промена. Организације могу имати велики изазов приликом поновног успостављања усаглашености након одређених промена, јер у таквој ситуацији не долази до промене запослених, већ се само мењају потребне вештине које запослени морају да поседују, како би на адекватан начин пружили одговор на новонасталу ситуацију. Наведено је посебно значајно када се узима у обзир чињеница да организације не могу да отпусте све раднике и запосле нове који су им потребни. Због тога се често наглашава значај тренинга, који су неопходни како би запослени стекли потребна знања и вештине за успешно обављање нових пословних активности, које су настале као последица промена унутар организације, али и промена у окружењу. Поред тренинга, на тражњу за новим знањима и вештинама, организације могу да одговоре кроз прилагођавање процеса регрутације и селекције новозапослених. Поред примене



тренинга и прилагођавања процеса селекције, организације могу променити и прилагодити актуелне програме социјализације, затим извршити промену тимова и дизајна посла, како би унапредиле усаглашеност током и након промена које настају унутар организације (Boon & Den Hartog, 2011).

Jansen и Kristof-Brown (1998) развили су мултидимензионални модел перципиране усклађености особе-оркужење. И док се велики број студија превасходно фокусирао на анализу усаглашености особе са индивидуалним нивоима окружења, наведени аутори, у свом моделу, представљају међусобни утицај различитих фактора како у оквиру истог, тако и на различитим нивоима окружења, као и утицај одређених привремених фактора који доприносе свеукупној перцепцији усклађености особе и окружења. Представљени холистички приступ приказује динамичан утицај између различитих фактора и свеобухватне перцепције особе везане за степен усклађености, односно неслагања (Jansen & Kristof-Brown, 1998).

**Слика 20: Мултидимензионални модел перципиране усклађености особа-окурење**



*Извор:* Прилагођено према Jansen, K., J. & Kristof-Brown, A. (1998). Toward A Multi-Level Theory Of Person-Environment Fit. *Academy of Management Proceedings*, стр. 2

На слици број 20, приказане су детерминанте целокупне индивидуалне перцепције усклађености особе и окружења. Индивидуална процена усклађености представља основну претпоставку приказаног модела. Модел сугерише да карактеристике унутар истог нивоа, затим карактеристике између нивоа, као и привремена фаза имају велики утицај на значајност индивидуалне процене усклађености. Индивидуална процена усклађености представља најважнији модераторски фактор односа перцепције индивидуалне усклађености и индивидуалне перцепције целокупне

усклађености особа-окружење. И док се највећи број спроведених истраживања фокусирао на анализу индивидуалних нивоа усклађености, приказан модел представља један од првих холистичких приступа, како индивидуални нивои окружења утичу на креирање целокупне индивидуалне перцепције усклађености. Индивидуална процена усклађености односи се на компатибилност између особе и различитих појединачних нивоа окружења. Индивидуални нивои окружења представљени у моделу су занимање, посао, организација, група и особа. На наведеним индивидуалним нивоима, анализа усклађености се може вршити на основу процене усклађености вредности, циљева, знања, вештина, способности и особина личности. Према приказаном моделу, појединци односно особе, не дају исти значај усклађености свим нивоима индивидуалног окружења, при чему ће нивои са највећим значајем имати највећи утицај на целокупну усклађеност особе-окружење. Значајност одређеног нивоа усклађености зависи од одређених карактеристика унутар нивоа, затим карактеристика између нивоа и привремених фактора. Карактеристике унутар одређеног нивоа односе се на варијабле које дају значајност усклађености одређеном нивоу окружења. И поред тога што карактеристике могу постојати у различитим нивоима окружења, оне се односе на процену усклађености искључиво одређеног специфичног нивоа. На пример, уколико особа има изражену жељу за индивидуалном усклађеношћу, тада ће свакако дати највећи значај усклађености особа-особа. Карактеристике различитих нивоа односе се на варијабле које имају утицаја на процену микса актуелне усклађености на различитим нивоима, кроз давање предности одређеним нивоима. Оне су везане за предвиђање ефеката интеракције и њене усклађености са преференцијама одређеног нивоа, затим доступност одређених алтернатива, претходно искуство, као и интензитет интеракције. Привремене фазе индивидуалног радног искуства могу утицати на значајност одређеног нивоа усклађености. Значај усклађености са различитим нивоима окружења настаје кроз ангажовање особе током процеса регрутације и селекције, затим преко процеса запошљавања, као и кроз успостављање и одржавање дугорочних односа у оквиру организације. Перципирана усклађеност односи се на лична очекивања и перцепције особе каква би усклађеност са окружењем требало да буде (Jansen & Kristof-Brown, 1998, Bretz & Judge, 1994).

Као што је и велики број истраживања показао, у случају усаглашености особа-окружење, запослени развијају позитивне ставове и вредности, као што су организациона посвећеност, висок ниво задовољства послом, као и пожељне нивое организационог понашања. Међутим, како би максимизирале нове усаглашености, организације треба да изврше одговарајуће редизајнирање пословних активности, као и да прилагоде организационе норме и вредности. У случајевима када постоји неусаглашеност између особе и окружења, односно када актуелно окружење не задовољава очекивања и није усаглашено са преференцијама запослених, организације кроз унапређење актуелног окружења могу поново подстаћи позитивне ставове и понашање запослених, као резултат наведеног унапређења. Када постоји неусаглашеност између тренутног окружења и индивидуалних преференција, може доћи до даљег позитивног развоја ставова запослених, затим почетка развијања негативних ставова или они могу остати непромењени. Даљи развој позитивних ставова може доћи у ситуацији када тренутно неслагање може довести до задовољења неких других будућих потреба запослених. У ситуацијама када неусаглашеност доводи до ометања испуњавања других потреба или ствара несигурност и напетост код запослених, у таквим ситуацијама ће доћи до развијања негативних ставова од стране запослених. У случајевима када неслагање не може имати утицаја на задовољење неких будућих потреба, али и не омета и не утиче на задовољење неких тренутних потреба, и не ствара напетост, тада ће ставови запослених

највероватније остати непромењени, односно нити ће доћи до развијања позитивних, нити до стварања негативних ставова од стране запослених (Рее, 2012).

Висок ниво усаглашености особа-окружење доноси бројне бенефите, како за организацију, тако и за запослене. Међутим, у случајевима неусаглашености доћи ће до елиминисања наведених предности, док ће се последично развој бројних ефеката одразити негативно и на запослене, али и на организације. У наведеним околностима, организације морају имати повратне информације о степену и јачини усаглашености, а у случајевима појаве проблема, морају предузети све потребне мере, како би се усаглашеност поново успоставила и развила између запослених и организације. У случајевима непредузимања никаквих корективних активности, највероватније ће доћи до пораста незадовољства послом, затим до повећања нивоа стреса и незадовољства запослених, као и до формирања негативних ставова запослених везано за организацију у којој раде, што ће, у одређеним случајевима, чак довести и до напуштања посла. Организације морају имати повратне информације о степену и јачини усаглашености на различитим нивоима окружења, преко усаглашености особа-организација, затим особа-посао, особа-група до усаглашености особа-особа. У случају одступања усаглашености на било ком индивидуалном нивоу окружења, одређене корективне акције, за њено поновно успостављање, морају бити испланиране и адекватно имплементирани.

#### **4. Управљање организационим контекстом**

Развој и доступност савремених ИКТ утицале су да организације буду мање зависне у погледу времена и места одакле ће запослени обављати пословне активности. Као последица наведеног, велики број пословних активности се све више обавља ван званичних канцеларија, из окружења које је пријатније и више одговара преференцијама запослених. И док рад на даљину резултира бројним позитивним ефектима према организацијама и запосленима који га примењују, а највише кроз побољшање квалитета живота запослених (Vitterso и сар., 2003), постоје бројни изазови којима је потребно на систематски начин управљати, у циљу успешности примене концепта рада на даљину. Претходна истраживања су показала да рад на даљину доприноси успостављању адекватног баланса између пословног и приватног живота, међутим, утицај рада на даљину на наведени однос може донети и бројне изазове на које организације морају пружити одговоре. У случају неадекватног организационог одговора на бројне изазове приликом успостављања рада на даљину, то може резултирати не само нарушавањем баланса између пословног и приватног живота запослених, већ нарушени баланс може даље допринети негативним исходима рада, као што су повећани ниво стреса, незадовољство запослених, падом продуктивности и ефикасности, напуштањем организације од стране запослених. У ситуацијама када долази до рушења јасно дефинисаних баријера између пословног и приватног живота, што је директна последица примене рада на даљину, запослени често нису у ситуацији да сами управљају изазовима који су узроковани рушењем представљених баријера, па се зато од организација очекује адекватна подршка запосленима, у циљу превазилажења насталих изазова.

Значајан број спроведених истраживања, расположивих у литератури, показују да организације које успеју да привуку и задрже најбоље таленте, значајније напредују у односу на оне које то нису у могућности. И поред усаглашености мишљења академске заједнице и великог броја представника привреде о значају људског капитала, као највредније имовине у оквиру организације, питање привлачења и задржавања талената је увек један од највећих изазова са којима се организације сусрећу. Висок ниво

флукуације запослених може довести до отежаног остваривања дефинисаних организационих циљева и узроковати опасност од губљења конкурентске предности организације у односу на своје конкуренте. Губитак високо квалификованих запослених не доводи само до значајних финансијских губитака, већ и до губљења организационе меморије, а која је стечена у претходном периоду током обављања пословних активности од стране запослених. И поред наведених опасности и изазова, организације широм света се сусрећу са великим процентом флукуације запослених у савременим условима пословања (Метон и сар., 2014). Као један од значајних узрока намере запослених за напуштањем организације сматра се непостојање усаглашености између запослених и њиховог окружења, односно организације. Као што је раније приказано, однос запослених и организације представља динамичан концепт, при чему услед сталних организационих, али и промена у условима пословања и окружења, може доћи до нарушавања усаглашености, која је раније постојала. У таквим ситуацијама, када долази до нарушавања усаглашености, организације, а пре свега њихове службе људских ресурса, треба да изврше анализу актуелног стања, прикупе и анализирају повратне информације добијене од запослених, изврше идентификацију проблема и предузму корективне акције, како би поново био успостављен концепт усаглашености, спречавајући све негативне последице нарушавања концепта, од којих је напуштање организације, од стране запослених, свакако једна од њих.

У актуелним условима, које одликује висок интензитет промена и немогућности предвиђања њиховог развоја, организације морају бити стално фокусиране на адекватно управљање организационим контекстом. Иницијално успостављен баланс између пословног и приватног живота, односно успостављена усаглашеност између запослених и окружења, може претрпети значајне промене, које могу чак довести и до њиховог нарушавања. Запослени често нису у ситуацији да сами управљају тим изазовима, при чему се очекује да организације пруже адекватне одговоре, у виду идентификације проблема и пружања потребне подршке за ефикасно превазилажење новонасталих изазова. У случајевима занемаривања проблема од стране организације, и непредузимања корективних мера за адекватно управљање организационим контекстом, као што су промена правила и процедура, редизајнирање посла, пружање подршке запосленима кроз тренинг и обуку, наведено може довести до бројних негативних ефеката, што може угрозити пословање и опстанак организације у дужем временском периоду.

### **III део: ИДЕНТИФИКАЦИЈА ЕФЕКТА РАДА НА ДАЉИНУ**

## 1. Мултидимензионалност ефеката рада на даљину

Непредвидивост радног окружења, све већа међузависност економских субјеката, затим повећање степена глобализације, као и технолошки прогрес, а изнад свега, појава пандемије изазвана вирусом Covid-19, довели су до врло изазовних ситуација са којима су се организације суочиле у претходном периоду. У представљеним околностима, савремене организације константно покушавају да повећају ниво радне ефикасности, кроз стимулацију запослених путем многобројних економских и неекономских подстицаја. Тако је рад на даљину постао врло атрактивна форма радног ангажмана, захваљујући великом утицају на запослене. Због представљеног турбулентног пословног окружења, организације се морају стално прилагођавати новим, непредвидивим условима у којима обављају своје пословне активности. У жељи за проналажењем новог начина за обезбеђивање стабилне тржишне позиције, дошло је до повећања интересовања компанија кроз схватање све веће улоге људског капитала, ради креирања и задржавања компаративне предности на тржишту. Због све већег значаја запослених, организације би требало да пронађу начине за инвестирање у своје запослене, са континуираним циљем повећања квалификација, вештина и способности својих запослених. Посвећеност запослених остваривању дефинисаних организационих циљева, као и ефективно управљање запосленима, су значајни предуслови за остваривање конкурентске предности организација (Kocot и сар., 2021).

У све већим условима пословне неизвесности, иницијална примена рада на даљину довела је до значајног унапређења радног окружења за запослене, кроз могућност да га сами прилагођавају својим потребама и преференцијама. Међутим, након одређеног периода, а услед драстичних промена животних навика запослених, дошло је до појаве страха и неизвесности. И пре избијања пандемије изазване вирусом Covid-19, стрес приликом обављања пословних активности је представљао све већи проблем за многе запослене и организације у којима раде. У случају неадекватног управљања стресом, наведено може узроковати значајне последице по запослене и негативно утицати на њихове перформансе. У случајевима изолованости услед пандемије и примене концепта рада од куће, ниво анксиозности и стреса код запослених се значајно повећао у односу на рад у регуларним условима (Gomez и сар., 2020).

Са психолошког аспекта запослених, ефекти рада на даљину се могу посматрати преко позитивних утицаја на задовољење потреба запослених за повећањем аутономије, компетенција и побољшање односа између запослених. Позицију на којој се запослени налази у оквиру компаније, ниво тренинга и обуке кроз које је прошао запослени приликом примене концепта рада на даљину, однос са супервизором или непосредно надређеним и услови целокупног радног окружења приликом рада на даљину, утичу на осећај задовољства послом код примене наведеног концепта рада. У случају лошег односа са колегама и супервизором и неповољним условима радног окружења, наведено ће имати негативне последице на осећај сигурности посла, приликама за напредовањем у каријери, као и даљим напретком и професионалним усавршавањем. Радници на даљину који немају учесталу могућност обављања пословних активности из званичних канцеларија, су подложнији вишем нивоу стреса на послу. Компаративна анализа између радника на даљину и радника из канцеларија послодавца је показала виши ниво задовољства код радника који раде на даљину, превасходно као последицу смањења конфликта између пословног и приватног живота (Petcu и сар., 2021).

Поред наведених, ефекти рада на даљину на запослене се могу посматрати и са аспекта ефикасности и ефективности, односно продуктивности рада запослених. Промена радног окружења, што је директна последица преласка на рад са било које

удаљене локације ван званичних канцеларија послодавца, неминовно утиче и на ефекте рада запослених. Међутим, интензитет и начин деловања рада на даљину треба се посматрати у односу на различите категорије запослених, јер у зависности од врсте посла и категорија запослених, може доћи и до различитих утицаја рада на даљину на запослене. Искуство запослених током рада на даљину може варирати у зависности од типа личности, степена подршке осталих укућана, природе посла који се обавља на даљину. Стил лидерства и степен организационе подршке запосленима, често се наводе као значајни фактори приликом имплементације рада на даљину, а који су под директним утицајем организације (Platts и сар, 2022). Поред раније наведених, у случајевима позитивног искуства запослених током рада на даљину, ефекти концепта се могу посматрати кроз смањење намере за напуштањем организације, већим радним ангажовањем запослених, повећањем продуктивности запослених, а што се може позитивно одразити и на повећање продуктивности целокупне организације.

## **2. Исходи рада на даљину**

У наставку су представљене варијабле које се односе на исходе рада на даљину, односно указује се на перформансе, ефикасност и задовољство запослених током рада на даљину. Исходи рада на даљину су анализирани на основу варијабли везаних за задовољство запослених, као и посвећеност послу, односно организацији од стране запослених. Варијабле везане за задовољство запослених, а које су предмет истраживања, су задовољство послом од стране запослених, стрес на послу, намера напуштања организације од стране запослених и осећај усамљености, док су варијабле везане за посвећеност послу анализирани преко радног ангажовања и продуктивности радника на даљину.

### **2.1. Задовољство послом од стране запослених**

Задовољство послом представља најзначајнију варијаблу при анализи организационог понашања, односно прилагођавању појединца свом радном окружењу и радном благостању. Задовољство послом се не може посматрати као статичан концепт, већ може варирати на дневном нивоу код запослених. Разлози за могућност промене степена задовољства послом се налазе у радном искуству, као и факторима који утичу на појаву стреса код запослених. Према афективној теорији догађаја, потенцијална флукуација задовољства послом зависи од времена и фактора који утичу на креирање стреса. Назначена теорија наводи да промене задовољства послом могу бити узроковане нежељеним пословним догађајима, кроз негативне афективне реакције на запослене, а да флукуације афективних нивоа током времена могу потенцијално довести до промене задовољства послом. Промене задовољства послом могу бити посебно изражене током различитих дана у току радне недеље (Pindek и сар, 2021).

Задовољство послом се дефинише као пријатно или позитивно емоционално стање које је резултат процене нечијег посла или радног искуства (Locke, 1976). Задовољство послом је једно од најчешће коришћених и индикативних показатеља благостања, а везано је за радни контекст запослених, при чему одражава степен у коме запослени сматрају да су њихова очекивања испуњена њиховим радним искуством. Задовољство послом се често посматра као резултат радног искуства запослених, при чему се у литератури јављају опречна мишљења о односу задовољства послом и перформансама запослених, односно да ли се задовољство послом може посматрати као предсказивач резултата рада (Toscano & Zappalà, 2020). Хронолошки посматрано

истраживања везана за задовољство послом, први пут се јављају током 20-их и 30-их година, XX века. Нека од првих истраживања су представљала део Hawthorne Study, спроведене у периоду 1924. до 1932. године. Полазна анализа наведених студија односила се на испитивање утицаја услова рада, као што су број и дужина пауза током рада на ниво умора запослених (Rafferty & Griffin, 2009).

Задовољство послом описује колико су запослени у целости испуњени послом који обављају, при чему представља варијаблу која је једна од најчешћих предмета истраживања у социолошким и истраживањима из области менаџмента. Постоји велики број фактора који могу утицати на задовољство послом: висина примања и бенефита, перципирана правичност система напредовања и награђивања у оквиру компаније, квалитет свеукупних радних услова, стил лидерства и социјалних релација са колегама и менаџерима, карактеристике посла који се обавља. Када је реч о карактеристикама посла, оне се могу посматрати као разноврсност задатака и пројеката које обавља запослени или у којима узима активно учешће, ниво изазова и интересовања који посао изазива код запосленог, прецизност описа посла и захтева који се од запосленог очекују на радном месту. Што су људи срећнији на послу, то је већи ниво њиховог задовољства. Поред представљених карактеристика, значајан утицај на ниво задовољства послом имају стил лидерства и организациона култура, ниво посвећености и укључености запослених, делегирани ниво ауторитета и аутономност радних група (Zeffane & Zarooni, 2008). Главну детерминанту перформанси запослених, у било којој организацији, представља задовољство послом од стране запослених. Уколико су запослени задовољни праксама службе за управљање људским ресурсима, које се примењују и од стране менаџмента, проценат напуштања организације од стране запослених ће бити доста нижи што ће резултирати повећањем целокупне продуктивности. Виши ниво задовољства запослених доводи до повећања њихове ефикасности, што за последицу има повећање продуктивности и профита целокупне организације. Постоји пет компонената задовољства послом, а то су: посао који се обавља, ниво свих примања и бенефита, систем промоције и напредовања запослених у оквиру организације, висина плате коју прима запослени и систем препознавања и вредновања остварених резултата запослених од стране организације. Практике службе за управљање људским ресурсима, које се примењују у организацији, а које имају директног утицаја на задовољство послом код запослених су (Mehta, 2014):

- Практике које се примењују ради евалуације перформанси запослених;
- Практике везане за промоцију и напредовање запослених;
- Планови награда и компензација запослених за њихов рад и остварене резултате;
- Радно окружење, и
- Однос са менаџером или директно надређеним супервизором.

Међутим, и поред многобројних истраживања и објављених радова у литератури, не постоји свеопшти консензус око дефинисања концепта задовољства послом. Различити аутори су дефинисали и развили различите концепцијске оквире аспекта задовољства послом. Према Норрок (1935), задовољство послом се дефинише као комбинација психолошких, физичких и околности окружења које утичу на задовољство једне особе. За разлику од наведеног, Vroom (1964) дефинише задовољство послом као емотивну оријентацију појединца према радним улогама које тренутно обавља у оквиру организације. У представљеној дефиницији акценат је на улози коју запослени има у оквиру организације. Према Spector (1997), задовољство послом представља осећај који појединци имају према послу који обављају и осталим различитим аспектима рада у оквиру организације. Наведена дефиниција представља једну од најчешће цитираних и



највише прихваћених дефиниција задовољства послом и полази од става да запослени воле или не воле посао који обављају. Због тога се задовољство, односно незадовољство послом, може јавити у било којој ситуацији и фази обављања пословних активности. Према наведеном аутору, три значајна фактора утичу на ниво задовољства послом. Прво, организације се морају водити људским вредностима. Организације које се руководе тим вредностима третираће запослене на праведан начин и са одређеним поштовањем. У таквим околностима, задовољство послом представља значајан индикатор ефикасности запослених, јер висок ниво задовољства послом узрокује добро емоционално стање запослених. Друго, понашање запослених зависи од степена њиховог задовољства послом, што значајно утиче на функционисање и обављање пословних активности у оквиру организације. Као последњи значајан фактор, аутор наводи да задовољство послом делује као значајан индикатор организационе активности (Aziri, 2011).

Према Mishra (2013), постоје три групе фактора које утичу на задовољство послом од стране запослених. Наведене групе фактора се дефинишу као лични, фактори везани за посао и фактори који могу бити контролисани од стране менаџмента. Сваки наведени фактор има одређену специфичну тежину и утицај на запосленог, при чему може доћи до промене фактора током одређеног временског периода. Наведени фактори су груписани према следећем (Mishra, 2013):

#### I група: Лични фактори

- Пол: Устаљено је мишљење да су жене задовољније послом од мушкараца. Наведено се оправдава чињеницом да већина жена обавља значајне породичне активности, ван посла, као и да жене преферирају рад у позитивном окружењу, чак и за мање плаћене послове, за разлику од мушкараца;
- Старост: Постоје опречни закључци о утицају старости запослених на ниво задовољства послом. Док се у појединим истраживањима наглашава да старост утиче на повећање нивоа задовољства послом, друга истраживања показују да старост нема велики утицај на ниво задовољства;
- Образовање: О односу образовања и задовољства послом такође постоје опречни закључци у спроведеним истраживањима. И док једна истраживања показују да су запослени са вишим нивоом образовања мање задовољни послом, друга показују да не постоји статистичка значајност између те две варијабле;
- Време обављања посла: Спроведена истраживања показују да је виши ниво задовољства послом на почетку, а да се касније смањује.

#### II група: Фактори посла

- Врста посла: Врста посла се наводи као најважнији фактор посла. Код изазовних послова запослени су значајно задовољнији него код послова који се односе на обављање рутинских операција;
- Захтеване вештине: Уколико постоји усклађеност између захтеваних вештина за обављање одређене врсте посла и поседовања тих вештина од стране запослених, наведени склад представља један од извора задовољства послом;
- Професионални статус: Истраживања су показала да су запослени мање задовољни послом који има нижи ниво престижа и социјалног статуса;
- Одговорност: Спроведена истраживања показују да виши ниво одговорности, поготово менаџера, утиче на виши ниво задовољства послом.

### III група: Фактори контролисани од стране менаџмента

- Плата: Висина плате се наводи као један од најзначајнијих фактора задовољства послом. Виши ниво плате доводи до вишег нивоа задовољства послом. Међутим, посебно у случају високообразованих запослених, сигурност посла и могућност напредовања имају значајнији утицај на задовољство послом, него сама висина плате;
- Радни услови: Адекватни радни услови се наводе као врло битан фактор задовољства послом;
- Бенефити: Истраживања су показала да, посебно високообразовани запослени, дају већи значај осталим бенефитима и погодностима које добијају од компаније, него висини примања;
- Сигурност: Што је виши ниво сигурности посла, то ће бити веће задовољство послом код запослених, и обрнуто;
- Могућност напредовања: Спроведена истраживања сугеришу да након неколико година проведених у компанији, запослени дају већи значај доступности могућности за напредовање у каријери, него висини примања које добијају као компензацију за њихов рад. Задовољство послом је на знатно вишем нивоу, када постоје могућности за напредовање запослених.

Слика 21: Утицај радног окружења на задовољство послом



Извор: Taheri, R., H. et al. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, Vol. 5, No. 6, стр. 2

У истраживању спроведеном од стране Taheri и сар. (2020), испитиван је утицај радног окружења на задовољство послом код запослених. Наведени истраживачки модел приказан је на слици број 21. У истраживачком моделу, радно окружење представља независну варијаблу, док задовољство послом представља зависну. Као компоненте радног окружења, коришћене су физичко радно окружење, социјално радно окружење, сигурност радног окружења и финансијски аспект радног окружења.

Резултати истраживања аутора Taheri и сар. (2020) су показала статистички значајан однос између радног окружења и задовољства послом. Као резултат спроведеног истраживања, радно окружење у највећој мери зависи од односа са колегама и надређенима, као и од препознатљивости остварених резултата запослених. Спроведена регресиона анализа је показала да задовољство послом значајно зависи од радног окружења. Узимајући у обзир савремене услове пословања, уз одлику високе дигитализације, запослени све више теже комфорном радном окружењу, прилагођеном њиховим потребама. Када је реч о високо квалификованим запосленима, наведено не представља само њихову тежњу, већ и један од кључних захтева тржишта рада у циљу њиховог привлачења и задржавања у оквиру организације. Због наведеног, организације морају предузети потребне активности, како би запосленима обезбедили адекватно радно окружење и на тај начин добили највиши ниво бенефита који се јавља као последица задовољних запослених. Комфorno и окружење које се прилагођава потребама запослених, утиче на посвећеност запослених према пословним активностима које обављају и на тај начин доприноси повећању ефикасности и продуктивности запослених (Taheri и сар. 2020).

И у свом истраживању, Raziq и Maulabakhsh (2015), су испитивали утицај радног окружења, независне варијабле, на задовољство послом, зависну варијаблу, код запослених у банкарском, телекомуникационом и сектору образовања. Као компоненте радног окружења аутори наводе број радних сати, безбедност на раду и сигурност посла, однос са сарадницима, уважавање потреба запослених, као и утицај топ менаџмента на запослене. Задовољство послом је посматрано преко лојалности запослених, осећаја припадности, нивоа посвећености, ефикасности и ефикасности, као и кроз ниво продуктивности. Резултати истраживања су показала значајну повезаност између радног окружења и задовољства послом код испитаника из сва три анализирана сектора. Испитаници из сва три сектора сматрају да радно окружење има виталну улогу у постизању задовољства послом. Аутори наводе да због повећања конкуренције у многим индустријама и свих изазова са којима се организације суочавају у савременом пословном окружењу, а како би искористиле у потпуности могућности њиховог потенцијала раста и развоја, организације треба да осигурају запосленима да раде у пријатном и погодном радном окружењу. Спроведена студија је показала да препознавање и задовољење потреба запослених од стране организације, представља врло битну варијаблу у повећању задовољства послом. Подршка топ менаџмента такође има врло значајну улогу, док не постоји статистички јака веза између односа са колегама и задовољства послом. Сарадња и управљање висококвалификованим запосленима од стране менаџера представља значајан изазов у савременом пословању. Запослени су често свесни својих права и могућности које су им на располагању, тако да би организације требало да препознају потребе запослених и утичу на њихово задовољавање, како би се ефикасно испунили дефинисани организациони задаци и циљеви. Адекватно радно окружење утиче на повећање лојалности запослених, затим ниво њихове посвећености, повећање ефикасности, ефикасности и продуктивности, а посебно доводи до развијања осећаја припадности запослених, што је врло значајно у подизању организационе ефикасности и елиминисању непотребних трошкова и изазова који настају као последица незадовољних запослених, а који могу резултирати и њиховим напуштањем организације (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Након масовне примене концепта рада на даљину, од стране бројних организација широм света, велики број истраживања се бавио утицајем рада на даљину на ниво задовољства послом. И док поједина истраживања долазе до закључка да примена концепта рада на даљину представља добар инструмент за повећање задовољства послом

код запослених, постоје истраживања која долазе до закључка о негативном утицају рада на даљину на задовољство послом. Као разлог негативног утицаја наводи се ометање запослених пословним обавезама током њиховог времена за одмор. Такође, преко негативног утицаја на баланс између пословног и приватног живота, кроз елиминисања граница између два концепта, рад на даљину утиче на смањење задовољства послом код запослених (Bellmann & Hübler, 2020). Song и Gao (2018) сматрају да је током рада на даљину већа вероватноћа да ће се запослени осећати незадовољно, него приликом традиционалног рада из канцеларије послодавца, поготово јер може доћи и до обављања пословних активности током викенда. Због наведене комплексности концепта и директног утицаја рада на даљину на задовољство послом, концепт треба бити прилагођен различитим категоријама запослених, у зависности од њихових личних карактеристика и преференција, као и пословних активности које обављају. Различити закључци и опречна мишљења о утицају концепта на задовољство послом говоре у прилог чињеници да не перципирају све категорије запослених концепт рада на даљину на исти начин и да утицај концепта зависи и од личних преференција и карактеристика запослених.

У свом истраживању, Kondratowicz и сар. (2022), су испитивали утицај рада на даљину на задовољство послом, али и на целокупни на живот запослених током пандемије изазване вирусом Covid-19. У истраживању које је обухватило 283 испитаника који су имали искуства са радом на даљину, наведени аутори су показали да рад на даљину позитивно утиче на задовољство послом, као и задовољство целокупним животом запослених. Код појединих испитаника, прелазак са традиционалног начина рада на рад на даљину, позитивно је утицао на повећање безбедности, сигурности и осећаја припадности. Поготово у контексту кризних ситуација, каква је пандемија, рад на даљину утиче на стварање осећаја веће личне сигурности, а заокупљеност послом позитивно утиче да запослени не размишљају о проблемима, изазовима и потенцијалним негативним ефектима које пандемија може изазвати. У представљеним околностима, а због позитивног утицаја на смањење стреса и самоефикасност запослених, рад на даљину позитивно утиче на повећање задовољства послом. Због позитивног искуства током пандемије, 87% испитаника је изјавило да би наставило са неким обликом рада на даљину и након пандемије (Kondratowicz и сар., 2022).

## 2.2. Стрес на послу

У литератури постоји велики број различитих дефиниција концепта стреса на послу, као и различити приступи анализи и изучавању наведеног концепта. Концепт стреса у економији односи се на комплексно психолошко стање које произилази из човекових когнитивних процена, које притом настају на основу потреба за прилагођавањима захтевима окружења, односно посла. Устаљено је мишљење да стрес постоји као последица човековог схватања личне неспособности да се избори са захтевима пословне ситуације, као и каснијим непријатностима које настају као последица тога. На основу наведеног, преовладава став да стрес није видљив или изолован догађај. Стрес није физичка димензија окружења, не представља одређени део понашања или део физиолошког одговора. Приликом процене стреса, треба узети у обзир следећа четири фактора (Cox, 1985):

- захтеви упућени особи;
- индивидуалне карактеристике особе, способности и вештине особе да задовољи захтеве који су јој упућени;
- ограничења са којима се особа суочава и

- подршка коју особа добија приликом суочавања са проблемом и његовим превазилажењем.

Значајно је напоменути да се укупан ниво захтева не сматра битним фактором стреса код запослених, већ значајно већи утицај има ниво неусклађености између захтева и индивидуалних могућности запослених. Током одређеног временског периода, стрес може настати не само уколико постоји значајно већи ниво захтева посла од могућности запослених, већ и у случају када су захтеви посла на знатно нижем нивоу од њихових могућности. Сматра се да стрес може настати само ако запослени верује да је ниво неслагања довољно значајан (Cox, 1985). Према French (1976), професионални стрес се дефинише као карактеристике посла које представљају претњу или опасност за индивидуалног запосленог. Стрес и брига запослених на радном месту се најчешће наводе као атрибути који утичу на интеракцију између запослених и њиховог радног окружења. Према Lazarus (1991), професионални стрес представља процес који укључује интеракцију између запослених и њиховог радног окружења. Наведени аутор дефинише разлику између претходних стресних стања и начина на који их запослени когнитивно процењују, узимајући у обзир индивидуалне ресурсе за уочавање и превазилажење стресних ситуација. Анксиозност, бес или оба стања су изазвана када се претходна стресна стања процењују као претећа, при чему су наведене емотивне реакције израженије када особа нема ресурсе да се на адекватан начин супротстави и превазиђе та претходна стресна стања. Представљени модел је критикован од стране Brief и George (1991), који наводе да је са организационог аспекта, такође неопходно идентификовати и све стресне услове непосредног радног окружења, који негативно утичу на запослене и могу довести до појаве стреса (French, 1976; Lazarus, 1991; Brief & George, 1991; Spielberger & Reheiser, 1994).

Полазећи од логике јавних здравствених система, Lamontagne и сар. (2007), развили су системски приступ интервенције у контексту стреса на послу и његовом утицају на запослене. Системски приступ интервенција базира се на примарној, секундарној и терцијарној интервенцији. Циљ креираног системског приступа је интеграција и примена логике превентивног здравственог система на организациони контекст управљања стресом који је присутан на послу приликом обављања пословних активности од стране запослених. Наведени системски приступ, поред дефинисања нивоа интервенције који може бити примарни, секундарни и терцијарни, приказује и ниво ефикасности сваког појединачног нивоа. Такође, дефинисани приступ управљања стресом приказује који су циљеви интервенције сваког појединачног нивоа кроз представљене примере, на шта се сваки појединачни ниво интервенције у систему односи и које активности у виду редизајна процеса и процедура је потребно предузети ради његове успешне имплементације. У последњем делу, системски приступ приказује на који начин појединачни нивои интервенције врше међусобну интеракцију и како утичу један на други. Системски приступ се базира на логици превентивне интервенције ради адекватног управљања организационим факторима стреса - примарни ниво, затим пружање одговора запослених на већ присутне факторе стреса у оквиру организације – секундарни ниво, као и отклањање проблема и негативних ефеката који су већ настали као последица изложености стресу у дужем временском периоду – терцијарни ниво. На слици 22 приказан је системски приступ управљања стресом на послу.

**Слика 22: Системски приступ управљања стресом на послу**

Ниво интервенције		Циљ интервенције	Пример	Интеграција система
Дефиниција и опис	Ефективност			
<p><b>Примарни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Превентиван, проактиван</li> <li>• Циљ: смањење потенцијалних фактора ризика или промена природе фактора стреса пре него што запослени доживе прве симптоме или болести</li> </ul>	+++	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управљање факторима стреса на њиховом извору настанка; организација посла; радни услови</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Редизајн посла, смањење преоптерећености послом, побољшање комуникације и развој вештина за управљање конфликтним ситуацијама</li> </ul>	
<p><b>Секундарни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Промена на боље</li> <li>• Циљ: Пружање помоћи запосленима у виду знања, вештина и ресурса како би се успешно изборили са стресним ситуацијама</li> </ul>	++	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одговор запослених на факторе стреса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Терапије везане за когнитивно понашање, часови за развој вештина превазилажења проблема, управљање бесом</li> </ul>	
<p><b>Терцијарни</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реактиван</li> <li>• Циљ: Лечење, компензација и рехабилитација запослених, како би превазишли симптоме или болести које су повезане са стресом</li> </ul>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Краткотрајно превазилажење штетних здравствених ефеката везаних за посао</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Програми повратка на посао, професионалне терапије, медицинске интервенције</li> </ul>	

*Извор: Прилагођено према Lamontagne, A., D. et al. (2007). A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005. International Journal of Occupational and Environmental Health, 13:3, стр. 269.*

Примарни ниво интервенције има за циљ смањење изложености факторима настанка стреса и минимизирање последица потенцијалних негативних ефеката који могу настати код запослених услед појаве стреса. Представљени циљеви се најчешће оставрују путем организационих промена и променама целокупног радног окружења. Иницијатори примарних превентивних промена могу бити организације, запослени или синдикати, односно удружења радника у оквиру организације. Потенцијалне превентивне интервенције могу се односити на редизајн посла, подстицање социјалне подршке, успостављање заједничких радних тела ради вођења бриге о запосленима, а која могу бити састављена од радника и менаџмента организације. Секундарни нивои системске интервенције се врше са циљем промене индивидуалног одговора запослених на факторе који могу утицати на појаву и настанак стреса. Активности секундарног нивоа интервенције су усмерене ка запосленима који сматрају да одређене активности повремено морају бити предузете ради смањења или елиминисања фактора стреса, и код којих је циљ пружање помоћи запосленима у види потребних знања, вештина и ресурса, како би се успешно изборили са стресним ситуацијама које могу настати приликом обављања пословних активности. Терцијарни ниво системског приступа спроводи се са циљем минимизирања негативних ефеката проблема насталих као последица стреса, у тренутку када већ настану. Наведени ниво укључује програме рехабилитације, подршке и пружање евентуалне медицинске помоћи запосленима, уколико им је она потребна

ради ефикасног превазилажења проблема који су настали као последица изложености стресу (Lamontagne и сар. 2007).

Стрес се може дефинисати на један од три начина: као стимуланс који долази из окружења, најчешће присила која је усмерена на појединца; затим као индивидуални психички или психолошки одговор на наведену присилу из окружења, или као интеракција између два представљена догађаја. Стимуланси из окружења односе се на факторе који утичу на појаву стреса. Стрес на послу дефинише се као услови окружења или одређени догађаји на радном месту који узрокују појаву напетости код запосленог. И поред тога што се иницијална истраживања и објављени радови за појам стреса везују за Cannon (1914), у литератури постоји велики број неслагања везаних за појам стреса на послу. Једно од неслагања се односи на начин како особа реагује на појаву стреса и који су то рецептори који, након иницијалног пријема, преносе стрес на остали део тела. Затим постоје опречна мишљења о свесности особе о изложености и схватању стреса на радном месту, као и о појави акутног и хроничног стреса код запослених. Мишљења по којима како негативне, тако и позитивне ситуације могу бити узрочници стреса, представљају једну од тема неслагања у истраживањима везаним за појаву и настанак стреса у оквиру организација (Beehr & Franz, 1987).

Концепт стреса на послу односи се на стрес који особа доживљава на радном месту. Извори стреса могу бити везани за задатке на послу, затим стрес који је повезан са позицијом у оквиру организације коју запослени обавља, стрес узрокован факторима из окружења и емоционални стрес. Према дефиницији, стрес су штетни физички или емоционални одговори који настају када се захтеви посла не поклапају са способностима, ресурсима или потребама запослених. Сузбијање стреса од стране запослених може довести до стварања осећаја кривице, депресије и мрзовоље. Фактори из окружења који могу утицати на појаву стреса су везани за захтеве посла, контролу, подршку, однос са осталим запосленима унутар организације, улогом коју запослени обавља, као и организационим променама. Конфликт везан за двосмисленост улоге коју запослени обавља у оквиру организације настаје када запослени нема потпуне и прецизне информације о томе шта се од њега очекује од стране организације, док конфликт улоге коју запослени обавља настаје када запослени испуњава два или више захтева посла на радном месту, а која су међусобно конфликтна. Преоптерећеност улогом коју запослени обавља настаје као последица неслагања захтева посла упућених запосленом, а који се очекују да буду испуњени, и количине времена коју запослени има на располагању за обављање тих захтева. Преоптерећеност улогом може настати као последица преоптерећености количином посла, недостатком времена за обављање пословних активности, притиском везаним за рокове који се морају испунити, као и недостатком личних ресурса запослених ради успешног обављања посла (Abbasi. 2018).

Стрес на послу има значајне негативне ефекте на запослене, што се одражава кроз повећање нивоа одсуства запослених, низак ниво мотивације и продуктивности, смањењем жеље запослених за учењем нових ствари и развојем нових идеја, затим негативно утиче на перформансе запослених и доводи до смањења или чак потпуног елиминисања интересовања запослених за посао који обављају. Ниво стреса код запослених зависи од великог броја личних и фактора окружења, као и од личне перцепције тих фактора од стране запослених (Prasad и сар., 2020). Услед сталних технолошких и друштвених промена, долази до сталних промена радног окружења, што доводи до тога да обављање бројних активности постаје знатно брже, јефтиније, друштвено одговорније, при чему је њихово обављање често могуће и са удаљених локација ван канцеларија послодавца. Организације нуде запосленима врло висок ниво флексибилности, што се односи и на пружање могућности рада на даљину. Управо из

разлога што имплементација рада на даљину утиче на психички, психолошки и социолошки аспект, примена концепта у дужем временском периоду може бити исцрпљујућа услед изазова везаних за координацију и присуство, као и резултате рада запослених са удаљених локација, а што може довести и до повећања нивоа напора код запослених приликом обављања пословних активности. И поред тога што се већина запослених у организацијама залаже за активну примену концепта рада на даљину, изазови које наведени концепт рада са собом носи, могу представљати потенцијалне факторе за појаву стреса. Менаџери би требало бити свесни наведених изазова и, кроз обезбеђивање потребног степена аутономије запосленима који раде на даљину, утицати на минимизирање негативних ефеката концепта. Такође, обезбеђивање потребних тренинга, неопходне опреме, јасних правила и процедура, затим одржавање периодичних састанака и давање јасних смерница запосленима шта се од њих очекује, може допринети успешном управљању и превазилажењу изазова од стране запослених. У случајевима када имплементација концепта рада на даљину представља могућност избора од стране менаџмента, приликом селекције запослених који ће радити на даљину, треба узети у обзир њихове личне карактеристике и преференције, као и развити могуће стратегије и начине на основу којих менаџери могу подржати запослене приликом рада на даљину (Perry и сар., 2018).

Према истраживању спроведеном од стране Donald и сар. (2005), у коме је учествовало 16000 испитаника, стрес код запослених доводи до смањења продуктивности приликом обављања пословних активности. Према представљеном истраживању, када не постоји посвећеност и подршка запосленима од стране организације, у циљу превазилажења фактора који утичу на појаву стреса, управо недостатак подршке представља додатни фактор стреса који може негативно утицати и на смањење продуктивности и организационих перформанси. Ниво посвећености од стране организације према запосленима утиче на ниво њихове продуктивности, па се због тога наводи да организације треба да покажу према запосленима одређени ниво посвећености. Међутим, спроведено истраживање је показало да стрес код запослених нема директан утицај на запослене, већ индиректан утицај преко ефекта на општи ниво њиховог благостања.

Стрес на послу представља резултат или одговор запослених на одређени стимуланс из окружења. Стрес на послу може бити и продуктиван, али и контрапродуктиван. Продуктиван стрес на послу се одражава кроз повећану мотивацију запослених да раде више и побољшају учинак свог рада. У наведеном случају, стрес подстиче запослене да истражују нове могућности, што може довести до повећања њихове продуктивности. Контрапродуктиван стрес се односи на екстерне факторе који доприносе повећању притиска приликом обављања пословних активности, али не доприноси побољшању резултата рада запослених. Стрес на послу представља део свакодневног живота запослених и има значајан утицај на њихове перформансе. Главни фактори стреса на послу, који утичу на перформансе и резултате рада запослених су (Vijayan, 2017):

- Оптерећеност послом;
- Сигурност посла;
- Аутономија;
- Конфликт између различитих улога које запослени обавља;
- Рад у сменама;
- Низак ниво плате и примања;
- Технолошке промене;



- Низак морал и
- Непрепознавање резултата рада запосленог.

Према истраживању спроведеном од стране Vijayan (2017), који је испитивао утицај преоптерећености послом, затим сигурности посла и рада у сменама на перформансе запослених приликом обављања пословних активности, постоји значајна разлика у утицају фактора стреса на перформансе у односу на пол, старост, ниво образовања и месечна примања запослених. Запослени мушког пола су више забринути за сигурност посла и рад у сменама, док ожењени запослени више брину о сигурности посла. У случају рада у сменама, не постоји статистички значајна разлика у односу на старост испитаника. Постоји значајна статистичка корелација између рада у сменама и преоптерећености послом код запослених. Услед постојања позитивне корелације између наведених варијабли, оне заједно имају знатно већи утицај на перформансе запослених приликом обављања пословних активности.

Како се рад на даљину обавља искључиво уз коришћење савремених ИКТ, наведено може узроковати стрес код запослених који настаје услед непознавања нових технологија. Приликом рада на даљину, запослени могу осетити виши ниво стреса услед велике количине информација којима су изложени током обављања пословних активности, а што се може негативно одразити и на резултате рада запослених. Као два најчешћа узрочника стреса, приликом обављања пословних активности на даљину, наводе се велики број информација и константна доступност запослених. Први узрочник стреса настаје када запослени константно добијају велики број информација, и то из различитих извора, што може довести до прекомерног напрезања и напора запослених. Као други узрочник наводи се стална доступност запослених путем коришћења савремених ИКТ. Током рада на даљину, запослени често раде већи број радних сати у поређењу са традиционалним радом из канцеларија послодавца, јер коришћење савремених ИКТ подстиче очекивања менаџера за добијање одговора у што краћем року од стране запослених, а што доводи до повећања обима посла који запослени обавља приликом рада на даљину (Ingusci и сар., 2021).

Постоје опречна мишљења о утицају рада на даљину на ниво стреса код запослених. Према појединим истраживањима, рад на даљину може утицати на смањење нивоа стреса код запослених преко повећања флексибилности запослених, а што може имати за последицу успостављање баланса између приватних и пословних обавеза и смањења преоптерећености послом. Међутим, услед рушења баријера између пословног и приватног живота, што се често наводи као једна од основних карактеристика рада на даљину, може доћи до повећања нивоа стреса код запослених, приликом примене овог концепта. Током традиционалног начина обављања пословних активности из канцеларије послодавца, физичка баријера између приватног живота и посла, као и јасно дефинисани и стандардизовани услови и време рада, утичу на одвајање приватног и пословног живота запослених. За разлику од традиционалног начина обављања посла, током рада на даљину, често не постоји стриктно дефинисање концепата, као ни физичка граница пословног и приватног живота запослених. У представљеним околностима, често долази до конфликта између пословног и приватног живота, јер се јавља преклапање приватних и пословних захтева код запослених током њиховог рада на даљину. Услед физичке удаљености запослених, приликом рада на даљину може доћи и до одсуства подршке од стране надређених менаџера или супервизора, као и од других запослених. Недостатак подршке може резултирати повећањем нивоа стреса код запослених (Raghuram & Wiesenfeld, 2004).

Приликом рада из канцеларије, велики број телефонских позива, састанака и буке у радном простору могу негативно утицати на продуктивност запослених, при чему такође запослени могу бити у журби и под стресом везаним за квалитативно и квантитативно обављање пословних задатака, који се од њих очекују да буду извршени. И поред тога што интеракција са колегама из канцеларије може запосленима пружити значајан ниво повратних информација и позитивно утицати на развијање међусобних односа у оквиру организације, представљени начин рада може бити и врло фрустрирајући и стресан за запослене. Велики број дугих састанака током радног времена, као и ометање од стране других колега, може утицати на појаву и повећање нивоа стреса код запослених и ограничити запослене у структурираном и одговорном начину обављања пословних активности, затим лоше утицати на њихово психичко стање и смањење задовољства послом. У ситуацијама када примена рада на даљину представља могућност слободног избора, запослени најчешће раде са удаљених локација када желе да избегну комуникацију са другим колегама са којима непосредно сарађују, затим непосредне састанке и када желе да имају времена и услова за концентрацију, а да их нико у томе не прекида. Међутим, услед развоја савремених ИКТ, рад на даљину не може да пружи потпуну заштиту запосленима везану за ометања од стране других колега, као и од осталих ометајућих фактора који нису стриктно везани за посао који запослени обавља. Рад на даљину позитивно утиче на повећање контроле и успостављање граница у односу на друге запослене, као и на смањење нивоа њиховог узнемиравања, што се позитивно одражава на смањење нивоа стреса и задовољства послом који запослени обављају (Fonner & Roloff, 2010).

Ниво стреса приликом обављања пословних активности од стране запослених зависи од великог броја фактора, као што су аутономија посла, технолошке промене, преоптерећеност послом, конфликт различитих улога које запослени обављају, као и многих других. Такође, немају сви представљени фактори стреса исти утицај на запослене. Интензитет и јачина утицаја зависе од одређених карактеристика запослених, као што су пол, старост, образовање, личне карактеристике и перцепције посла. Због комплексности и великог броја утицаја различитих варијабли, као и због директног утицаја нивоа стреса код запослених на ниво њихове продуктивности и намере за останком у организацији, управљање концептом стреса на послу у оквиру организације захтева системски приступ, ради пружања адекватних одговора у циљу њиховог ефикасног управљања. Менаџери на највишем нивоу, као и служба људских ресурса, треба да буду свесни утицаја пословних активности и фактора стреса на различите категорије запослених, и на основу тога да дефинишу програме подршке за ефикасно управљање факторима стреса у оквиру организације, а којима су запослени изложени током обављања пословних активности. Концепт стреса код запослених представља посебан изазов током имплементације рада на даљину, јер технолошки утицај, промене начина обављања пословних активности и рушење баријера између пословног и приватног живота код запослених, могу бити значајни фактори за настанак и појачавање интензитета стреса код радника на даљину.

### **2.3. Намера напуштања организације од стране запослених**

Намера запослених за напуштањем организације се може дефинитисати као когнитиван одговор запослених на услове рада који су актуелни у организацији, као и на целокупне економске услове, а који стимулишу запослене у потрази за бољим алтернативним пословима и који се манифестују кроз намеру запослених за добровољним напуштањем организације (Ahmad, 2017). У литератури још из 50-их

година XX века, наводи се да запослени иницирају процес прекида радног односа и напуштања колега и организације у случају када постоји њихова лична перципирана жеља да то ураде, као и перципирана могућност за лаком променом посла. Перципирана жеља за напуштањем организације и прекидањем радног односа између послодавца и запослених, дефинише се као намера запослених за напуштањем организације. Намера запослених за напуштањем организације може се дефинисати као индивидуална намера за добровољним прекидом радног односа и напуштањем организације или професије којом се баве запослени. Намера запослених за напуштањем организације се састоји од неколико хронолошки повезаних процеса, као што су размишљање о напуштању организације, намера за тражењем другог посла, намера за одлазак из организације. Због тога се често као неопходност наводи предузимање одговарајућих проактивних мера од стране организација, како би могле да контролишу одлазак запослених и како би биле упућене у њихову намеру за проналажењем новог и напуштање актуелног радног места на ком су тренутно ангажовани (Јћа, 2009).

**Слика 23: Интерни фактори који утичу на напуштање посла**



*Извор:* Прилагођено према Mihajlov, S. & Mihajlov, N. (2020). Pregled modela fluktuacije zaposlenih. БизИнфо (Блаце), 2020, 42, 11, стр. 44 и Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.

На слици број 23 приказани су интерни фактори који утичу на напуштање посла од стране запослених. Под интерним факторима у оквиру организације подразумевају се интеракције запослених са одређеним ситуацијама на послу. Интерни фактори обухватају организационе факторе, затим факторе радног окружења, карактеристике посла и факторе личне природе запослених. Организациони фактори везани су за опште

услове који запослени имају у организацији. Ту се мисли на сигурност посла, висину примања, могућност напредовања и усавршавања, величину организације. Фактори радног окружења се односе на начин и стил лидерства у оквиру организације, интензитет и врсту интеракције између запослених, као и величину организације. Под карактеристикама посла подразумева се конфликт и стрес на послу, одговорност и аутономија коју запослени имају, при чему су фактори личне природе везани за демографске карактеристике запослених као што су пол, старост, али и радни стаж и личне карактеристике (Porter & Steers, 1973).

Иницијално развијени модел о одласку запослених из организације од стране March и Simon (1958), према коме запослени напуштају организацију услед перцепције жеље за напуштањем организације и перцепције лакоће промене посла, полази од става да запослени прво разматрају могућност промене посла унутар организације, да би тек након тога дошло до напуштања организације од стране запослених. Представљени модел је доста критикован јер представља статички приказ, као и због тога што не укључује велики број значајних променљивих. За разлику од наведених аутора, Porter и Steers (1973) сматрају да запослени доносе одлуку о напуштању организације на основу степена испуњености иницијалних очекивања, а која директно утичу на степен задовољства запослених. У случају неуспешности иницијалних очекивања са пословном реалношћу, долази до стварања непријатног искуства код запослених што резултира њиховом намером за напуштањем организације у којој су запослени. Наведени аутори сматрају да флукуација запослених не мора увек да има негативне последице по организацију, већ на тај начин организације чак могу и да побољшају своју ефикасност. Аутори наводе да је напуштање организације од стране запослених позитивно корелисано са нивоом незадовољства послом, и то подједнако код производних, али и код административних радника и менаџера у оквиру организације, односно белих крагни (Mihajlov & Mihajlov, 2020).

Предности које рад на даљину нуди запосленима, а које се огледају у већој флексибилности и аутономији за запослене, затим могућности да управљају на адекватан начин приватним и пословним обавезама, утичу да запослени стекну перцепцију да организација води рачуна о њима и њиховом благостању. У наведеним условима, радници на даљину постају лојалнији према организацији у којој раде и мања је вероватноћа напуштања наведених бенефита ради одласка у другу организацију која не нуди представљене могућности. Због наведеног, у условима када организације пруже могућност запосленима да раде на даљину, тада најчешће долази до развоја концепта поверења и посвећености запослених, што доводи до смањења намере запослених за напуштањем организације. Радници на даљину показују већи степен лојалности према организацији и жеље за очувањем посла који им омогућава виши степен слободе и флексибилности, а што су основне карактеристике концепта рада на даљину (Golden, 2006). Висока склоност запослених ка напуштању организације може довести до негативних исхода, као што су трошкови везани за привлачење, селекцију и запошљавање потенцијалних кандидата, затим организовање њихових тренинга и обуке, нижу продуктивност, несигурност и нестабилност у погледу целокупних организационих перформанси, као и смањење задовољства послом код запослених који су остали у организацији. Уколико постоји организациона култура заснована на развоју концепата посвећености и одговорности према запосленима, запослени у таквим организацијама имају мању намеру за њиховим напуштањем и прелазак на ново радно место (Tsen и сар., 2021).

На основу претходних истраживања, трошкови који су везани за напуштање организације од стране запослених, једни су од највише потцењених и неадекватно

анализираних трошкова од стране послодаваца. Постоје две врсте трошкова који настају када запослени напусте организацију, видљиви и невидљиви трошкови. Видљиви трошкови односе се на директне трошкове који су везани за радника који напушта организацију, затим трошкове привлачења и регрутовања новозапослених, проверу компетентности и сигурносне провере новозапослених, трошкове привремених радника, реалокације, као и трошкове тренинга и обуке новозапослених. Невидљиви трошкови се односе на активности које спроводи служба људских ресурса и администрације, смањење организационе продуктивности и организовање неформалних тренинга за новозапослене. Такође, неки од неформалних трошкова су губитак организационог знања и искуства, проблеми са непоштовањем рокова и кашњењем у реализацији договорених активности, смањење мотивације и губитак клијената. Последице напуштања организације од стране запослених огледају се и у нарушавању односа на релацији запослени-клијент. Наиме, када запослени током дужег времена обавља одређене пословне активности у оквиру организације, а које су везане за одређеног клијента, тада долази и до развоја личних односа са клијентом. Останак запослених у оквиру организације позитивно утиче на развој односа са клијентима и у крајњој инстанци, на профитабилност организације. Одлазак запослених негативно се одражава на наведени однос и условљава смањење позитивних ефеката (Alkahtani, 2015).

Једна од основних подела напуштања организације од стране запослених је добровољно и принудно напуштање. Добровољно напуштање организације иницирано је од стране запослених, док је принудно напуштање иницирано од стране организације, уз намеру за прекидом радног односа са запосленим, као и у случајевима смрти запослених или њиховог обавезног пензионисања. Добровољно напуштање је најчешће мотивисано специфичним личним разлозима запослених, док се принудно напуштање реализује у ситуацији када организације спроводе стратегије смањења обима посла и запослених, затим смањења трошкова или услед лоших перформанси запослених. Једна од најзначајнијих детерминанти која утиче на намеру запослених за напуштањем организације је стил лидерства. Према истраживању спроведеном од стране Heravi и сар. (2010), у информационим компанијама, трансформациони стил лидерства има негативну корелацију у односу на намеру за напуштањем организације, док трансакционо лидерство нема утицаја на намеру за напуштањем организације од стране запослених. Такође, и према Ekong и сар. (2013), стил лидерства има утицаја на намеру запослених за напуштањем организације, док према Wells и Peachey, 2011, и трансакционо и трансформационо лидерство имају директан негативан утицај на намеру запослених за напуштањем организације (Maaitah, 2018).

Професионална изолација, која се често јавља као последица примене рада на даљину, у великој мери има утицаја на запослене и на резултате њиховог рада. И док се изолација најчешће дефинише као осећање одвојености, односно одсечености од осталих, и која настаје када није задовољена потреба за подршком, разумевањем и другим емотивним аспектима, професионална изолација, која се везује за рад на даљину, наводи се као потенцијална препрека за ефективну имплементацију концепта рада на даљину код запослених. Професионална изолација се дефинише као менатално стање појединца да се налази изоловано и одсечено од осталих колега из радног окружења (Diekema, 1992). Професионална изолација код радника на даљину је повезана и са намером запослених за напуштањем организације. Када се запослени осећају изоловано од осталих колега, тада долази до губљења осећаја припадности и најчешће до неслагања са осталим колегама. Такође, тада запослени могу осетити одбаченост од стране колега, што резултира смањењем жеље за останком у организацији. У случају дужег периода професионалне изолације, запослени могу осетити преоптерећеност послом и виши ниво

целокупног незадовољства, што свакако има утицаја на намеру запослених за напуштањем организације (Golden и сар., 2008). Међутим, за разлику од очекиваног, истраживање спроведено од стране Golden и сар. (2008) је показало да запослени који имају виши ниво професионалне изолације, имају мању жељу за напуштањем исте. Аутори сматрају да предности приликом рада на даљину, у виду флексибилности и аутономије, а које наведени концепт рада пружа запосленима, утичу на смањење намере запослених за проналажењем новог посла. Чак и у случајевима професионалне изолације и свих пратећих негативних ефеката, запослени немају значајно изражену жељу за одласком из организације. Међутим, због доказаног негативног утицаја професионалне изолације на перформансе запослених, посвећеност организацији и задовољство послом, организације треба да предузму адекватне корективне активности како би утицале на смањење професионалне изолације код запослених који раде на даљину. Корективне активности се односе на тренинге, обуке, структуриране активности са циљем стварања или јачања међусобне повезаности између запослених у оквиру организације (Golden, 2007, Golden и сар., 2008).

Постоје многобројни фактори који утичу на намеру запослених за напуштањем организације. Поменути фактори се односе на ставове и потенцијал запослених, процене, друге запослене, менаџмент, тражњу за вештинама које запослени поседују од стране других организација, компензацију коју запослени прима од стране организације за посао који обавља, задовољство послом, синдикате, демографске карактеристике, посвећеност организацији, потенцијале раста и развоја запослених и организације, пружену подршку од стране менаџмента, организациона правила и процедуре. Наведени фактори могу узроковати одлуку запослених или да остану у организацији или да напусте исту и пронађу други посао. Према истраживању спроведеном од стране Удружења менаџмента људских ресурса, три главна разлога за добровољни одлазак запослених из организације су (Rahman & Nas, 2013):

- Могућност за тренингом и напредовањем у каријери;
- Бољи финансијски услови и други бенефити за запослене и
- Лош менаџмент.

Приликом обављања пословних активности на даљину, свака особа обавља две значајне улоге, једну везану за посао и другу за породицу, при чему се од њих очекује да мењају своје улоге у току дана. Када запослени раде од куће, тада обављају обе наведене улоге, без временске или физичке баријере између њих, што може довести до конфликта између улога. Уколико особа изгуби идентитет који је везан за појединачне улоге, а имајући у виду чињеницу да су циљеви представљених улога често међусобно конфликтни и супротстављени, тада долази до конфликта између улога које особа обавља, као што је случај са конфликтом између пословног и приватног живота. Као последица конфликта између улога које особа обавља, долази до елиминисања бенефита који су везани за флексибилност приликом примене концепта рада на даљину, што узрокује да наведени концепт има утицаја на намеру запослених за напуштањем организације (Tsen и сар., 2021).

Постоје опречна мишљења о утицају рада на даљину на намеру запослених за напуштањем организације. У истраживању спроведеном од стране Tsen и сар. (2021), у коме је, између осталих варијабли, испитаван и утицај рада на даљину на намеру запослених за напуштањем организације, аутори долазе до закључка да рад на даљину нема утицаја на намеру запослених за напуштањем организације. Међутим, Golden (2006), у свом истраживању долази до закључка да примена концепта рада на даљину позитивно утиче на посвећеност организацији од стране запослених и одвраћа запослене

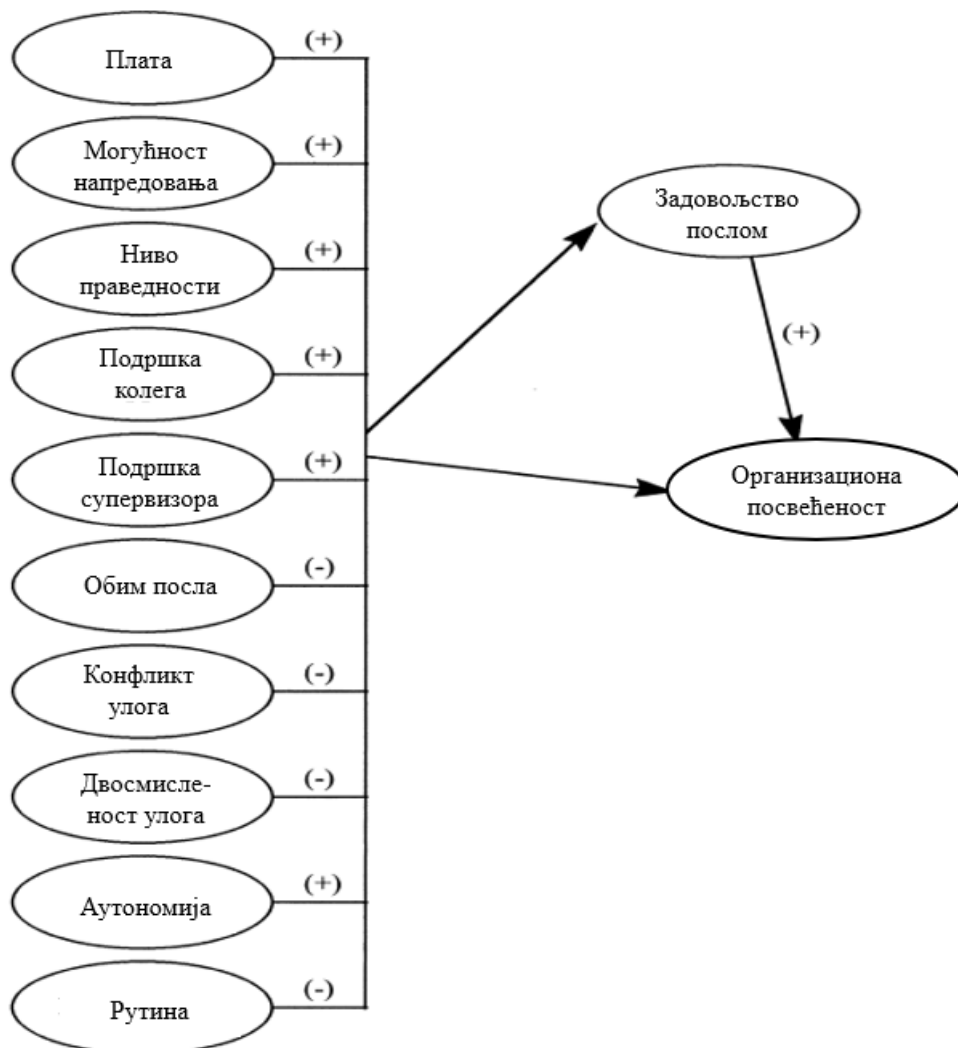
од њихове намере за напуштање организације. Такође, и Igbaria и Guimaraes (1999), наводе да рад на даљину позитивно утиче на смањење стреса који настаје захваљујући различитим улогама које запослени обављају. Наведени аутори долазе до закључка да рад на даљину позитивно утиче на задовољство послом, да умањује утицај узрочника стреса, што резултира смањењем намере за одлазак запослених. Аутори наводе да је значајно да приликом дуже имплементације концепта рада на даљину, менаџери разумеју разлику између запослених из канцеларије и радника на даљину. Приликом имплементације концепта рада на даљину, организације треба пажљиво да анализирају све процесе рада који могу бити обављени са удаљених локација, а да затим изврше селекцију менаџера и запослених који поседују карактеристике, вештине и способности за обављање тих задатака са удаљених локација. Бенефити успешне примене концепта рада на даљину од стране организације огледају се у повећању задовољства запослених, смањењу нивоа стреса, бољем односу између запослених и њихових надређених, што ће резултирати останком запослених у оквиру организације.

Анализирајући факторе који подстичу запослене на одлазак из организације, Parasuraman (1982), наводи да незадовољство које настаје услед неадекватних могућности напредовања представља најзначајнији фактор који подстиче запослене у њиховој намери да напусте организацију у којој су запослени. Међутим, незадовољство има утицај искључиво на намеру за напуштањем организације од стране запослених, али не и на стварну стопу напуштања, што сугерише да незадовољство има индиректан утицај на стварни одлазак запослених преко ефеката на намеру за одређеним понашањем. Закључак сугерише и да незадовољство има утицај на стварање непожељне перцепције посла, али не и целокупне организације. Незадовољство послом представља афективну реакцију запослених на одређени посао који обављају, међутим не представља довољан предуслов за прекид радног односа и напуштање организације од стране незадовољног радника. Напуштање организације од стране запослених, у одређеној мери, може бити продуктивно и корисно. Наиме, долазак новозапослених у организацију може донети и одређене конструктивне промене, које настају као последица доласка нових запослених са различитим знањем, искуством и приступом послу. Међутим, велика стопа флукуације запослених, може имати вишеструке негативне ефекте по организацију. Намера напуштања организације од стране запослених претходи стварном понашању запослених које је усмерено ка прекиду радног односа и одласком из организације. Због наведеног, уколико организације имају жељу да смање стопу добровољног одласка запослених, оне би се прво требало усмерити ка разумевању фактора који утичу на подстицање намере запослених за напуштањем организације, а након тога утицати на смањење, односно елиминацију тих фактора (Jha, 2009).

Задовољство послом и организациона посвећеност наводе се као најзначајније варијабле када је у питању намера запослених за напуштањем организације. Наведено је потврђено и од стране великог броја емпиријских истраживања. Међутим, поставља се питање на који начин структуралне варијабле као што су плата, могућност напредовања, адекватан ниво праведности унутар организације, подршка колега и супервизора, обим посла, конфликт улога, двосмисленост улога, аутономија и рутина, утичу на задовољство послом и посвећеност организацији, као најзначајнијим варијаблама намере запослених за напуштањем организације. На слици број 24, приказан је модел утицаја структуралних детерминанти на организациону посвећеност и задовољство послом код запослених. Према предложеном моделу, све структуралне детерминанте, односно услови посла, као и социјалне интеракције са колегама и надређенима на радном месту, имају утицаја и на задовољство послом, али и на организациону посвећеност. Модел приказан на слици број 24 је иницијално развијен од стране Kim и сар. (1996), међутим, према Price и Mueller

(1986), структуралне детерминанте имају директног утицаја искључиво на задовољство послом, али не и на организациону посвећеност. Према наведеним ауторима, структуралне детерминанте имају индиректан утицај на организациону посвећеност, преко варијабле задовољства послом. За разлику од наведеног, Hom и Griffeth (1995), наводе да поједине структуралне детерминанте имају утицај само на задовољство послом, док одређене детерминанте имају утицај искључиво на организациону посвећеност, тако да немају све детерминанте директан утицај и на једну и на другу варијаблу (Gaertner, 1999).

**Слика 24: Утицај структуралних детерминанти на задовољство послом и организациону посвећеност**



*Извор:* Прилагођено према Kim, S. W., et al. (1996). The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital. *Human Relations*, 49(7), стр. 952, и Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. Gaertner, S. (1999). *Human Resource Management Review*, 9(4), стр. 481.

У свој раду Gaertner (1999) је анализирао утицај структуралних детерминанти на задовољство послом и организациону посвећеност, како би потврдио валидност раније предложених модела. На основу спроведеног истраживања, аутор наводи да различите



структуралне детерминанте имају различити утицај на анализиране варијабле. Већина структуралних детерминанти има директан утицај на задовољство послом, док само варијабле које се односе на ниво праведности, подршку супервизора и могућност за напредовањем, имају утицаја и на једну и на другу варијаблу. Наведени закључак о утицају структуралних детерминанти подржава идеју Hom и Griffeth (1995) да поједине структуралне детерминанте имају утицаја само на задовољство послом, док друге искључиво врше утицај на организациону посвећеност, иако у истраживању спроведеном од стране Gaertner (1999) нису коришћене идентичне структуралне детерминанте. Такође, добијени резултати, у одређеној мери, подржавају приступ Price и Mueller (1986), јер је много већи број детерминанти које имају утицаја на задовољство послом него на организациону посвећеност. На основу резултата спроведеног истраживања, аутор закључује да ниједан претходно развијени модел о утицају структуралних детерминанти на варијабле задовољства послом и организациону посвећеност није потпуно тачан, односно нетачан. Наиме, сви претходно развијени модели су у одређеној мери и тачни, али и у супротности са добијеним резултатима истраживања (Gaertner, 1999).

Намера запослених за напуштањем организације, као претходна фаза доношењу одлуке о напуштању организације од стране запослених, представља битну детерминанту за задржавање запослених у условима савременог пословања. У ситуацији када запослени представљају један од најзначајнијих ресурса сваке организације, задржавање постојећих запослених је једна од стратегијски значајних одлука којој се организације на адекватан начин морају посветити. Организациона посвећеност, а посебно задовољство послом од стране запослених, као две најзначајније варијабле приликом доношења одлука запослених о напуштању организације, су под значајним утицајем организације, тако да оне морају разумети који су фактори који изазивају незадовољство послом и утицати на њихово смањење, односно елиминацију. Рад на даљину се често наводи као један од најзначајнијих концепата за побољшање задовољства послом, тако да организације, у зависности од врсте активности и карактеристика запослених, треба да размотре могућност имплементације наведеног концепта рада, како би задржале запослене у оквиру организације и избегле негативне ефекте које могу настати у случају њиховог одласка.

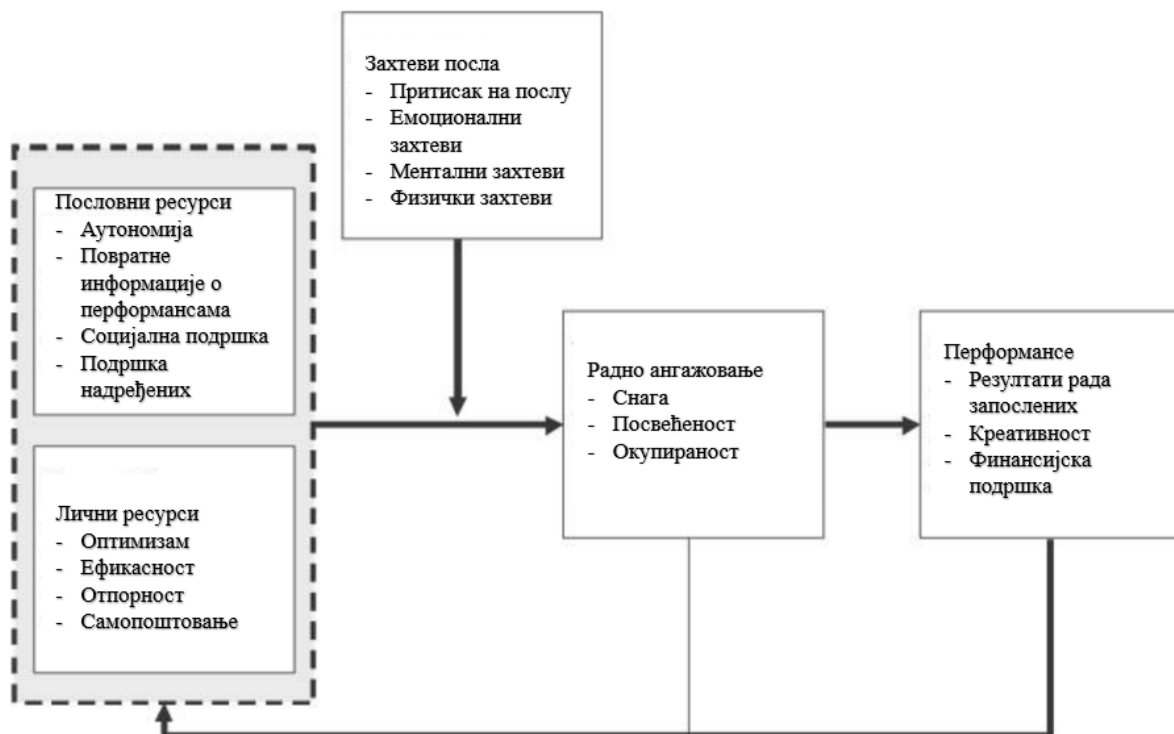
#### **2.4. Радно ангажовање запослених**

Концепт радног ангажовања запослених први пут се јавља током 90-их година XX века. Радно ангажовање запослених представља један од пет највећих изазова са којим се организације суочавају. Према истраживању које је спроведено на основу међународне базе података, а која укључује велики број индустрија, око 20% запослених се сматра високо ангажовано, док је приближно исти проценат запослених недовољно ангажовано. Преосталих 60% сматра се умерено ангажованим запосленима. Према Kahn (1990), радно ангажовани запослени улажу знатно више приликом обављања пословних активности јер се идентификују са њима. Због тога се наводи да посвећени запослени имају боље резултате свог рада, и то како на индивидуалном, тако и на организационом нивоу (Schaufeli, 2012).

Према Kahn (1990), радно ангажовање дефинише се као лично ангажовање, где запослени дају себе приликом обављања пословних активности, инвестирајући личну енергију и остварујући емотивну везу са послом који обављају. Према наведеном, посао пружа могућност запосленима да се понашају енергично и експресивно. Радно ангажовање представља један од најважнијих мотивационих концепата, који усмерава и

подстиче запослене ка инвестирању личних ресурса према задацима и пословним активностима које обављају. На основу наведене дефиниције, закључује се да карактеристике радног ангажмана обухватају психолошку везу са перформансама посла који се обавља, а не према карактеристикама организације или посла. Такође, радно ангажовање запослених подразумева и инвестирање личних ресурса запослених. Под личним ресурсима подразумевају се физички, емотивни и когнитивни ресурси, које појединци имплементирају у пословне активности које обављају. Радно ангажовање запослених не представља инвестирање појединачног аспекта, већ мултидимензионални концепт инвестирања физичких, емотивних и когнитивних личних ресурса запослених, уз њихов симултани и холистички приступ. Због тога се наводи да су запослени повезани, односно радно ангажовани, у односу на посао који обављају на основу вишеструких нивоа (Christian and cap., 2011).

**Слика 25: Модел радног ангажовања запослених**



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

Посвећеност се односи на усмеравање енергије која се ангажује ради остварења организационих циљева. Радно ангажовани запослени ће највероватније више пажње посветити организационим циљевима и више радити ка њиховом остварењу, у односу на запослене са неадекватним нивоом радног ангажовања. Према једној од најчешће коришћених дефиниција, радно ангажовање се дефинише као активно и позитивно оријентисано стање које карактерише снага, посвећеност и заузетост, односно окупираност запослених пословним активностима које обављају. Снага се односи на висок ниво енергије и менталне отпорности током обављања пословних операција, док је посвећеност везана за висок степен укључености запослених у пословне активности које обављају уз осећања значаја, ентузијазма и изазова. Заузетост односно окупираност запослених се карактерише потпуном концентрисаношћу и осећајем привржености према

послу, због чега време проведено на послу брзо прође. Представљени концептуални оквир се наводи као модел ресурса и захтева посла (Bakker, 2011).

Према приказаном моделу радног ангажовања, пословни и лични ресурси, одвојено или комбиновано, представљају битну детерминанту радног ангажовања запослених. Пословни и лични ресурси имају посебно значајан позитиван утицај на радно ангажовање када су захтеви посла високи. Као што је приказано на слици број 25, радно ангажовање има значајан позитиван утицај на перформансе запослених. Захваљујући постојању повратне спреге, запослени који су радно ангажовани, посвећени послу и постижу одговарајуће перформансе, утичу на поновно стварање својих личних ресурса, што даље позитивно утиче на њихову радну ангажованост током времена и стварања позитивне повратне спреге (Bakker & Demerouti, 2008). Модел радног ангажовања запослених, на слици број 25, приказује и факторе који утичу на стварање радног ангажовања, као и који утицај радно ангажовање запослених остварује на њихове перформансе. На основу представљеног модела, пословни ресурси, као што су подршка од стране надређених и колега, затим аутономија и повратне информације о оствареним резултатима, утичу на стварање процеса мотивације који доприноси већем радном ангажовању запослених, а што има за последицу остваривање бољих перформанси рада. Такође, мотивациони процес је још више изражен када се запослени осећају самоуверено по питању захтева посла, као што су обим активности, ментални, физички и емоционални захтеви. Ресурси запослених, као што су ефикасност, оптимизам, упорност и самопоштовање представљају, заједно или у склопу са пословним ресурсима, врло значајну детерминанту радног ангажовања запослених. Запослени који поседују висок ниво наведених личних ресурса способнији су у мобилисању пословних ресурса и најчешће исказују виши степен пословне ангажованости (Bakker, 2011).

На основу раније приказаног модела захтеви посла-ресурси, два различита процеса утичу на стрес везан за посао и на мотивацију запослених. Први процес се односи на нарушавање здравља запослених, у ситуацији када се запослени излажу неповољним пословним захтевима који утичу на конзумирање физичких и психолошких ресурса, што доводи до вишег нивоа исцрпљености, а даље неповољно утиче на нарушавање здравља запослених. Значајно је напоменути да адекватни пословни ресурси могу да минимизирају негативне ефекте који настају као последица захтева посла. Други процес се односи на мотивационе факторе у коме адекватни пословни ресурси стимулативно утичу на исходе рада запослених, као што је радно ангажовање, што се позитивно одражава на здравље и благостање запослених (Rodríguez-Modroño, 2022).

Дефинисање концепта радног ангажовања запослених значајно је и са аспекта концептуализације као „стање“ или „особина“. И док је већина ранијих истраживања наводила да је радно ангажовање релативно стабилно стање које варира само у зависности од особе, новија истраживања наводе да је радно ангажовање подложно свакодневним променама током одређеног временског периода. Често се поставља питање да ли је радно ангажовање релативно стабилно, временски динамично стање или оба. За концепт радног ангажовања запослених се може рећи да је подложен променама и да варира како између различитих личности, тако и у оквиру једне исте особе, што је свакако једна од основних карактеристика великог броја концепата везаних за организационо понашање. Према Christian и сар. (2011), радно ангажовање везано је за ментално стање запослених које је релативно одрживо, али је и подложно променама током одређеног временског периода. Због представљеног приступа, наведени аутори дефинишу радно ангажовање као релативно трајно ментално стање које се истовремено односи и на инвестирање личне енергије у искуство или у обављање пословних активности. На основу спроведеног истраживања, у коме су аутори испитивали, између

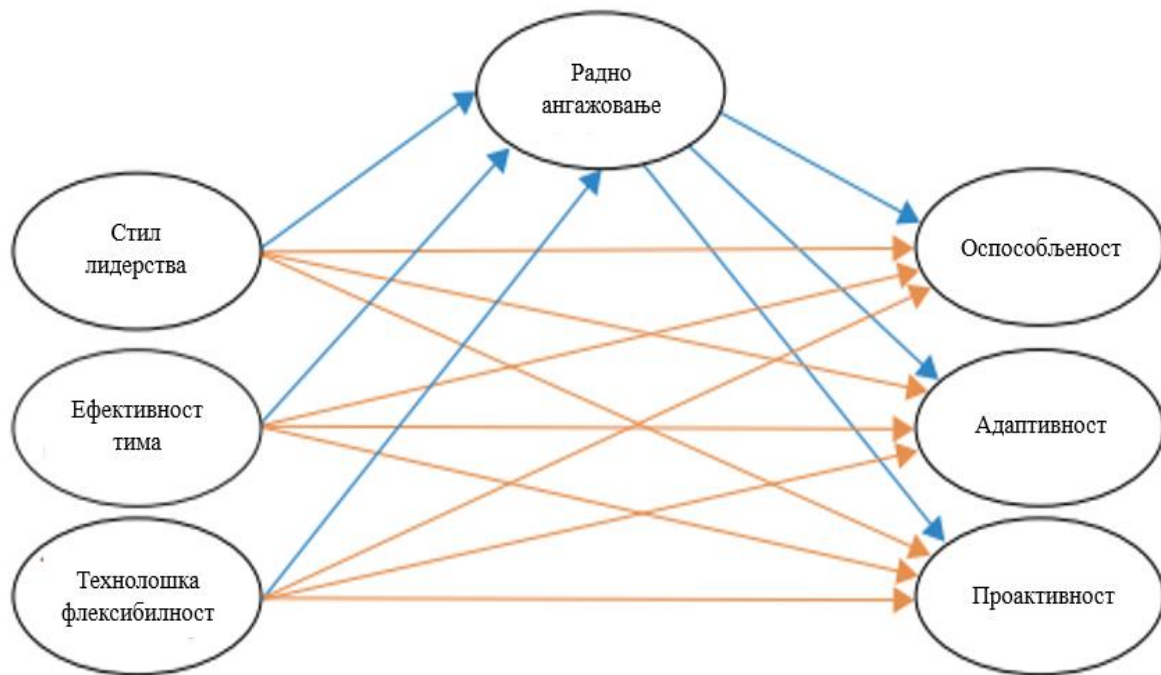
осталог, утицај одређених фактора на радно ангажовање, као што су карактеристике посла, затим стил лидерства и диспозиционе карактеристике, а затим и утицај радног ангажовања на пословне перформансе, аутори нису дошли до релевантних закључака у корист концепта стања, односно особина радног ангажмана. Као и приликом великог броја претходних студија, аутори нису утврдили статистички значајну разлику у корист једног од наведених концепата (Christian и сар., 2011). Ангажовање, због своје појмовне неодређености, често је узрок конфузије у литератури. Појам ангажовања везује се за психолошко стање, обликовање и конструкцију перформанси, расположивост или неку од комбинација свега наведеног. Због тога постоји велики број дефиниција концепта радног ангажовања. Поједини аутори везују концепт за специфичне конструкције, као што су укљученост, иницијативе, спортски дух запослених са јединственим скупом атрибута, док се према другим ауторима концепт везује за конструкције перформанси, односно дефинише се као прекорачење одређеног типичног нивоа перформанси од стране запослених (Macey & Schneider, 2008).

Постоји значајан потенцијал унапређења радног ангажмана запослених кроз примену нових начина организовања пословних активности, као што је рад на даљину. Према истраживању спроведеном од стране Peters и сар. (2013), а које је спроведено у Холандији, нови начин организовања пословних активности потенцијално повећава радно ангажовање запослених кроз повећање њихове аутономије, превасходно преко имплементације концепта рада на даљину. Такође, резултати имплементације новог начина организовања пословних активности, а који се огледају кроз виши ниво делегирања, аутономије и самоконтроле запослених, као и кроз повећање ефикасности комуникације између запослених, позитивно утичу на повећање њиховог радног ангажмана. Према Gerards и сар. (2018), који су такође испитивали утицај имплементације нових начина организовања пословних активности на радно ангажовање запослених у Холандији, наведени савремени концепт позитивно доприноси ангажовању запослених. На наведени позитиван утицај рада на даљину на ниво ангажовања запослених, медијаторске улоге имају ниво социјалне интеракције и трансформациони стил лидерства. Даљом анализом, аутори закључују да адекватно управљање аспектима резултата рада, приступ и подела организационог знања и могућност слободног приступа канцеларијама послодавца, позитивно утичу на ниво радног ангажовања, док аутономија и флексибилност, које се често наводе као основне карактеристике концепта рада на даљину, немају значајног утицаја на радно ангажовање запослених (Gerards и сар., 2018).

Истраживање у коме су учествовали запослени који су имали искуство са радом на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19, Koeckemoer и сар. (2021), спровели су са циљем испитивања утицаја стила лидерства, ефективности тима и технолошке флексибилности на исходе рада, оспособљеност, адаптивност и проактивност, преко индиректног утицаја варијабле радног ангажовања запослених. Структурални модел истраживања приказан је на слици број 26. Стил лидерства је посматран у контексту пандемије, кроз кризни менаџмент и управљање запосленима у таквим околностима. Ефективност тима је анализирана кроз колегијалност и пружање подршке од стране запослених, док се технолошка флексибилност односила на обезбеђивање неопходне технолошке инфраструктуре и нивоа пружене подршке запосленима од стране организације ради њеног успешног коришћења. Резултати рада, односно перформансе запослених, су анализирани са аспекта оспособљености, адаптивности и проактивности, док је радно ангажовање посматрано као медијаторска варијабла у приказном моделу. Наведени аутори су у свом истраживачком моделу, извршили испитивање како директног утицаја карактеристика посла, односно стила лидерства, ефективности тима и технолошке флексибилности на варијабле исходе рада,

односно оспособљеност, адаптивност и проактивност, тако и индиректног утицаја варијабли везаних за карактеристике посла на исходе рада преко медијаторске варијабле, радно ангажовање запослених (Коекетоер и сар. 2021).

**Слика 26: Утицај карактеристика посла на радно ангажовање и исходе рада запослених**



*Извор:* Koekemoer, L., et al. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), стр. 4.

На основу резултата спроведеног истраживања, аутори наводе да стил лидерства и ефективност тима имају значајан утицај на радно ангажовање запослених, али не и технолошка флексибилност, и поред тога што постоји позитивна корелација. Технолошка флексибилност има значајан утицај на перформансе запослених, односно компоненту адаптивности. Добијени резултати сугеришу да организације не могу само технолошки да обезбеде запосленима неопходне услове за обављање пословних активности на даљину у виду телефона, рачунара и потребних програма, већ треба и да организују адекватне нивое обуке и тренинге засноване на претходним праксама и искуствима везаним на наведени концепт радног ангажмана. Са аспекта радног ангажовања, постоји позитиван утицај на перформансе запослених, односно компоненте адаптивности и проактивности. Значајно је напоменути да постоји јака индиректна веза између стила лидерства и ефективности тима са варијаблима које се односе на перформансе запослених, проактивност и адаптивност, али преко радног ангажовања. Наведено сугерише да без постојања радног ангажовања, не би било ни представљеног утицаја (Коекетоер и сар., 2021).

Радно ангажовање запослених се наводи као потпуна супротност синдрому сагоревања. У случају појаве синдрома сагоревања код запослених, енергија прелази у исцрпљеност, укљученост у цинизам, док ефикасност прелази у неефикасност. Приликом високог степена радног ангажовања, код запослених је присутан низак ниво исцрпљености и цинизма, као и висок ниво професионалне ефикасности. Такође се сматра

да је радно ангажовање независтан, одвојени концепт који је негативно повезан са синдромом сагоревања. На основу наведеног, радно ангажовање се дефинише као позитивно, испуњено, радно оријентисано ментално стање које карактеришу снага, посвећеност и окупираност (Schaufeli и сар., 2002). Радно ангажовање и синдром сагоревања имају врло важан утицај на запослене и организације, па су због тога предмет интересовања и анализе великог броја истраживања. Традиционално, фактори који утичу на појаву синдрома сагоревања и радног ангажовања запослених, могу се поделити у две категорије: ситуациони фактори, као што су преоптерећеност послом и аутономија посла, и индивидуални фактори, где спада ментално стање запослених и самоефикасност. Као најважнији ситуациони фактори који утичу на стварање синдрома сагоревања наводе се захтеви посла, где спада двосмисленост, конфликт различитих улога, преоптерећеност послом, док се као најзначајнији индивидуални фактори наводе самоефикасност, мотивација и издржљивост. Када је реч о радном ангажовању, као најважнији ситуациони фактори за подстицање радног ангажовања наводе се пословни ресурси, где спадају подршка колега, повратне информације о пословним перформансама, подршка супервизора. Као најважнији индивидуални фактори наводи се личност запослених, јер особе са одређеним типом личности могу боље да искористе њихове ресурсе у односу на друге. Bakker и сар. (2014) наводе да су синдром сагоревања и радно ангажовање врло значајни концепти јер имају велики утицај на резултате рада како запослених, тако и целокупне организације. И поред тога што су и синдром сагоревања и радно ангажовање везани за резултате рада, синдром сагоревања више утиче на здравствене аспекте запослених, док је радно ангажовање више везано за мотивационе факторе. Такође, аутори наводе да и поред иницијалног приступа да синдром сагоревања и радно ангажовање представљају хронична стања запослених, битно је разумети због чега долази до промене код запослених на дневном нивоу, односно у врло кратком временском периоду, како аспеката синдрома сагоревања, тако и радног ангажовања (Bakker и сар. (2014).

Ресурси, пословни и лични, сматрају се једним од најзначајнијих фактора радног ангажовања запослених. Ресурси се дефинишу као нешто што има своју вредност и што може да се употреби ради остваривања неког врло битног и значајног циља. Са једне стране, ресурси минимизирају негативне ефекте захтева посла, док са друге доприносе индивидуалном развоју запослених. Током рада на даљину, за разлику од традиционалног рада из канцеларије послодавца, постоје бројни фактори који отежавају обављање одређених пословних операција, а који доприносе промени односа ресурса и захтева посла и стварају комплетно другачији оквир и радне услове за запослене. Због тога је запосленима на располагању широк спектар могућих одговора које могу предузети, ради адекватног управљања новонасталим стањем приликом имплементације рада на даљину. Поставља се, међутим, питање на који начин настале промене, приликом имплементације рада на даљину утичу на радно ангажовање запослених. Раније спроведена истраживања су показала да, поред погодности рада на даљину и доступности савремених технологија, традиционалан рад из канцеларије послодавца се показао супериорнијим у односу на рад на даљину, када је радно ангажовање запослених у питању (Wontorczyk & Roznowski, 2022). У свом истраживању, између осталог, Wontorczyk & Roznowski (2022) су истраживали утицај рада на даљину на радно ангажовање запослених који су имали прилике да раде на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19. На основу резултата истраживања, аутори наводе да не постоји статистички значајна разлика у радном ангажовању запослених приликом рада из канцеларије, рада на даљину, као ни хибридног начина рада, из канцеларије и на даљину. Као потенцијално објашњење за добијене резултате, аутори наводе да је флексибилност коју рад на даљину пружа запосленима, минимизирана са другим

негативним ефектима које концепт рада на даљину доноси запосленима. Значајно је напоменути да у свом истраживању, аутори наводе значај социјалних медија, који омогућавају интеракцију запослених у реалном времену. Представљени резултати истраживања су у супротности са раније изнетим закључцима, који наглашавају да рад на даљину позитивно утиче на благостања запослених, њихово здравствено стање па чак и на радно ангажовање (Ugargol & Patrick., 2016).

Имплементација концепта рада на даљину, током пандемије изазване вирусом Covid-19, несумњиво је имала бројне позитивне ефекте на организације и њене запослене, превасходно код очување радних места и здравља запослених. Поред показивања потенцијала коришћења савремених технологија, имплементација рада на даљину имала је и велики број позитивних, али и негативних ефеката на услове рада и радно ангажовање запослених. На основу спроведеног истраживања у коме је вршено испитивање интензитета рада на даљину на квалитет посла, Rodríguez-Modroño (2022) долази до закључка о значајности интензитета рада на даљину на запослене, кроз значајне варијације у квалитету посла и радном ангажовању запослених. Висок интензитет примене концепта рада на даљину, односно неколико пута недељно, позитивно утиче на способност и слободу одлучивања запослених, њихове приходе, као и радно ангажовање. Међутим, свака учесталија примена концепта рада на даљину негативно утиче на непосредно физичко и социјално окружење запослених, интензитет рада и квалитет посла. Наведено је у складу са раније спроведеним истраживањима, која наводе да стална примена рада на даљину, без могућности одласка у канцеларије послодавца, смањује могућности за напредовање запослених, затим лимитира развијање односа са другим колегама, негативно утиче на благостање запослених и на баланс између пословног и приватног живота. Представљени резултати односа интензитета примене концепта рада на даљину и исхода посла, су у складу са истраживањем спроведеним од стране Nagata и сар. (2021), где се наводи да постоји статистички значајна веза између интензитета примене концепта рада на даљину током радне недеље и радног ангажовања запослених. Аутори наводе да високо интензивна примена концепта рада на даљину, односно више од четири пута недељно, није повезана са високим нивоом радног ангажовања, док ниска или умерена примена рада на даљину, једном, односно два до три пута недељно, респективно, доводи до високог нивоа радног ангажовања како код запослених женског, тако и код запослених мушког пола (Rodríguez-Modroño, 2022; Nagata и сар., 2021).

## **2.5. Продуктивност запослених**

Продуктивност је резултат рада, односно мера перформанси запослених, која обухвата и ефективности и ефикасност. Због тога је за организације врло значајно да знају који су, и у којој мери, продуктивни запослени. Ефективна организациона култура подстиче укључивање и интеграцију запослених. У таквим организацијама запослени су више укључени у процесе доношења одлука, постављања и дефинисања организационих циљева, као и у активности које су везане за решавање одређених проблема. Наведено резултира повећањем целокупних перформанси запослених, али и организације. Стил лидерства који утиче на повећање укључености запослених, позитивно утиче на повећање задовољства послом, као и свеукупне продуктивности запослених. Према Miller и Monge (1986), повећање задовољства послом код запослених, позитивно утиче на унапређење њихове продуктивности преко повећања мотивисаности запослених, као и кроз увећање њихових радних капацитета (Bhatti & Qureshi, 2007).

Продуктивност запослених представља један од кључних фактора који утиче на конкурентност и одрживост пословања компаније. Абсентизам, односно стопа одсуствовања запослених са радног места, негативно утиче на ниво индивидуалне и организационе продуктивности. Међутим, чак и запослени који су физички присутни на својим радним местима, могу имати нижи ниво продуктивности и организационе посвећености. Продуктивност запослених зависи од великог броја фактора, који могу имати утицаја како на директан начин, као што је пословно окружење или ниво тренинга и обуке, тако и на индиректан, преко здравственог стања и целокупног благостања запослених. Продуктивност запослених може бити смањена или услед њиховог физичког одсуства, или у случајевима када су запослени физички присутни на радном месту, уз знатно мање ефекте исхода њиховог рада које постижу у току радног времена. Како би смањиле одсуство запослених услед здравствених проблема, и на тај начин превентивно утицале на њихову продуктивност, организације могу развити здравствене програме подршке за своје запослене, и на тај начин практично извршити инвестирање у организациони људски капитал. Кроз представљени програм подршке, организације не само да ће смањити проценат одсуства, већ ће позитивно утицати на укљученост и посвећеност послу запослених који су присутни, што ће даље резултирати повећањем продуктивности запослених, али и целокупне организације. Од запослених се очекује когнитивна, емоционална и физичка посвећеност послу који обављају на свом радном месту (Коорпан и сар, 2002).

Повећање продуктивности запослених представља један од најважнијих стратегијских циљева многобројних организација у савременим условима пословања. Продуктивност представља резултат ефикасности рада индивидуалних радника или групе запослених. За организацију, продуктивност запослених представља врло значајан параметар јер је директно повезан са профитабилношћу пословања. Оцена продуктивности се може вршити на основу исхода рада запослених, током одређеног временског периода. Исходи рада за процену продуктивности најчешће представљају број јединица производа или услуга које је запослени направио, односно извршио, током дефинисаног временског периода. Постоји неколико приступа процене продуктивности запослених. И док поједини аутори наводе да продуктивност запослених представља количину времена коју запослени проведу на радном месту, независно од тога да ли су само физички присутни или ефикасно раде током временаведеног на послу, Ferreira и Du Plessis (2009) сматрају да продуктивност запослених треба бити вреднована на основу потребне количине времена да запослени обави одређену активност због које је запослен, а како би постигао жељени резултат рада који се од њега очекује. Позитивни ефекти високе продуктивности запослених огледају се у економском расту, повећању профитабилности, социјалном напредовању, док са аспекта запослених, повећање продуктивности доприноси повећању зарада и бенефита, затим побољшању услова рада и повећању могућности које се пружају запосленима. Према Sato и Gordon (2009), усклађивање стратегијског развоја и визије компаније, са продуктивношћу запослених, представља један од најважнијих фактора који доприноси успеху целокупне организације. Усклађивање наведена два концепта доприноси повећању мотивисаности запослених, затим унапређењу њихових перформанси, као и ефикасности у остваривању организационих циљева. Виши ниво продуктивности запослених утиче на повећање конкурентности организације кроз смањење трошкова и побољшање квалитета резултата рада запослених (Hanausha, 2016).

Начини и стратегије за управљање људским ресурсима у организацијама имају врло значајан утицај на ниво продуктивности запослених. Компаније са развијеним стратегијама за управљање људским ресурсима позитивно утичу на продуктивност



својих запослених. Савремене праксе управљања људским ресурсима, које се огледају кроз развијање кадрова и успостављање програма награђивања запослених, развој тимова, организовање тренинга и обука за запослене, затим кроз програме везане за сигурност и безбедност посла, као и флексибилни начини радног ангажмана остварују значајнији утицај на повећање продуктивности запослених, у односу на традиционалне приступе. Такође, повећање нивоа укључивања запослених подстиче њихову продуктивност. Повећање посвећености и укључености запослених према организационим процесима и одлукама, захтева посебну пажњу и посвећеност, како највишег нивоа менаџмента, тако и самих запослених. Поред наведених фактора и стратегија за управљање људским ресурсима, на продуктивност запослених значајан утицај има и однос менаџера, односно супервизора са запосленима. Према Bhatti и Qureshi (2007), веровање и посвећеност заједничким циљевима између менаџера и запослених доприноси повећању продуктивности запослених. Међутим, велики број закључака спроведених истраживања који наводе значај односа између менаџера и запослених, полазе од става да су сви менаџери исти и занемарује разлике у њиховим индивидуалним карактеристикама (Ghosh и сар., 2020).

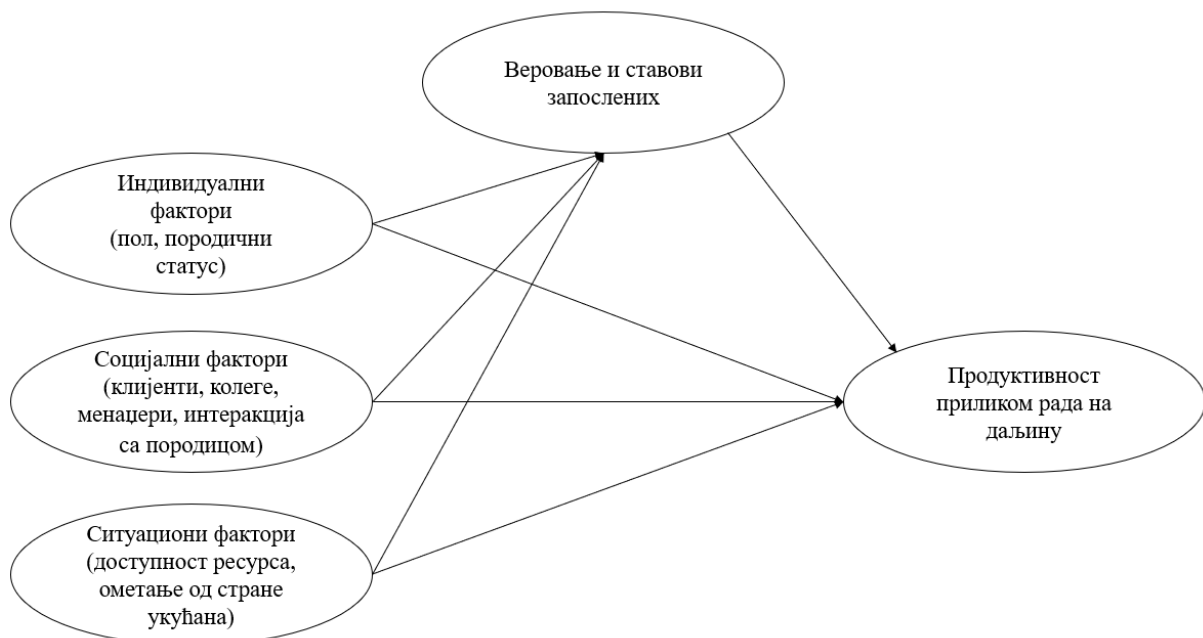
На основу раније спроведених истраживања, примена концепта рада на даљину позитивно утиче на продуктивност запослених преко елиминисања времена путовања од куће до посла и назад, затим позитивних ефеката који се огледају кроз могућности рада чак и током дана када се запослени не осећају добро. Концепт рада на даљину пружа могућност запосленима да контролишу услове у којима обављају пословне активности и прилагоде их својим потребама, као што су температура, облачење и музика. Запосленима се оставља могућност рада са удаљених локација, тако да не морају бити близу канцеларије послодавца и могу да раде са било које удаљене локације по свом избору. У истраживању спроведеном од стране Choudhury и сар. (2020), аутори долазе до закључка о значају не само рада од куће у односу на традиционалан рад из канцеларије послодавца, већ и на бенефите рада на даљину са било које друге локације у односу на искључиво рад од куће запосленог. Наиме, аутори у свом раду указују на значајан позитиван утицај концепта рада на даљину на продуктивност запослених, у односу на рад из канцеларије. Такође, аутори наводе да рад на даљину, односно са било које удаљене локације, у односу на рад од куће, доприноси повећању продуктивности запослених од 4,4%. Концепт рада на даљину треба бити искоришћен од стране организације као део нематеријалне погодности које пружају запосленима, а који желе да обављају пословне активности са било које локације која одговара њиховим жељама и преференцијама. Примена наведеног концепта рада омогућава компанијама да дају допринос повећању продуктивности запослених, без стварања додатних трошкова, како за саму организацију, тако и за запослене. У случају примене концепта рада на даљину, запослени могу задржати исти ниво примања, организације могу остварити значајне уштеде у трошковима закупа и одржавања пословних простора, односно канцеларија, при чему може доћи до унапређења продуктивности запослених и целокупне организације (Choudhury и сар., 2020).

Утицај концепта рада на даљину на продуктивност запослених је предмет многобројних истраживања. Истраживачи стављају посебан акценат на факторе који приликом примене концепта рада на даљину утичу на продуктивност запослених. Међутим, у литератури постоје опречни закључци о утицају рада на даљину на продуктивност запослених. Према студији спроведеној у Француској, испитаници су навели да је продуктивност рада већа за оквирно 20% приликом рада на даљину у односу на традиционалан рад из канцеларије послодавца. Значајно је напоменути да је у случају болести запослених, према одређеним истраживањима, продуктивност већа за оквирно

80% током рада на даљину у односу на рад из канцеларије, при чему се продуктивност запослених повећава услед дуже примене концепта рада на даљину од стране организације. Чак су и старији запослени продуктивнији током рада на даљину у односу на рад из канцеларије (Teuken и сар., 2022). Међутим, постоје истраживања која сугеришу да након преласка на рад на даљину, у односу на рад из канцеларије, није дошло до промене продуктивности запослених. У појединим случајевима је чак дошло и до смањења продуктивности након имплементације концепта рада на даљину (Aguilera и сар., 2016; Toscano & Zappala, 2020).

Бољи физички и психолошки услови које обезбеђује примена концепта рада на даљину, доприносе унапређењу продуктивности запослених. Могућност контролисања радног окружења, као што су температура, комфортно радно окружење, елиминисање буке, такође могу имати позитивне ефекте на запослене. И поред тога што се перформансе и продуктивност запослених често користе као синоними, продуктивност се дефинише као мера ефикасности употребе расположивих ресурса ради достизања жељених нивоа исхода рада запослених. Свакако, дефинисање продуктивности зависи од контекста у ком се примењује. У случају рада на даљину, продуктивност запослених се може дефинисати преко успешности и ефикасности обављања дефинисаних пројеката, као и ниво у ком је дошло до превазилажења постављених циљева (Teuken и сар., 2022). У истраживању спроведеном од стран Neufeld и Fang (2004), аутори су анализирали утицај индивидуалних, социјалних и ситуационих фактора на продуктивност радника на даљину, како путем непосредног утицаја, тако и на основу индиректне варијабле веровања и ставова радника на даљину. Коришћен истраживачки модел приказан је на слици број 27.

**Слика 27: Утицај индивидуалних, социјалних и ситуационих фактора, као и веровања и ставова на продуктивност радника на даљину**



Извор: Neufeld, D., & Fang, Y. (2004). Predicting Telecommuter Productivity. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, стр. 2.

Са аспекта система, продуктивност се дефинише као однос резултата рада система и количина ресурса употребљених да би се достигли остварени резултати. Са индивидуалног аспекта, као што је већ наведено, продуктивност се односи на ефективност којом запослени употребљавају своје таленте и вештине како би обавили свој посао, користећи расположиве ресурсе, током одређеног временског периода. И док концепт рада на даљину, пружа могућност запосленима у избору локације са које ће обављати пословне активности, а најчешће и флексибилност по питању радног времена, радни задаци и одговорност запослених у највећем броју случајева остају непромењени. Због тога се претходно наведена дефиниција продуктивности запослених може применити и на раднике на даљину. Смањење ометања од стране осталих колега и флексибилност коју концепт рада на даљину обезбеђује запосленима, доводи до повећања продуктивности. Међутим, као фактори који негативно утичу на продуктивност запослених који раде на даљину, наводи се смањење интеракције са другим колегама и немогућност приступа ИКТ ресурсима услед техничких проблема. На слици број 27 приказан је, поред директног утицаја индивидуалних, социјалних и ситуационих фактора на продуктивност запослених, и индиректан утицај наведених варијабли преко веровања и ставова запослених. Веровање запослених се односи на њихове когнитивне процене резултата одређеног понашања, док су ставови везани за афективне одговоре запослених на одређено специфично понашање. Индивидуални фактори су посматрани на основу породичног статуса запослених, присуства мале деце, пола, док су социјални фактори посматрани на основу интеракције радника на даљину са клијентима, менаџерима, колегама, као и члановима породице. Ситуациони фактори везани су за ниво доступности ресурса и могућности за запослене, као и за ометање запослених, јер се бука и физичко ометање запослених наводе као узрочници анксиозности и фактори који утичу на смањење самоефикасности запослених (Neufeld & Fang, 2004). На основу спроведеног истраживања, Neufeld и Fang (2004) наводе да су главни фактори који утичу на продуктивност запослених везани за веровање и ставове запослених, ефективност интеракције са менаџерима и члановима породице, доступност ресурса и неометање током обављања пословних активности. Индивидуални фактори се наводе као ирелевантни за продуктивност запослених, већ имају знатно већи утицај на задовољство послом и организациону посвећеност. Приказани резултати имају значајан утицај на организације које примењују концепт рада на даљину, и сугеришу да организације које теже унапређењу продуктивности запослених треба да предузму активности ка промовисању позитивних ставова и веровања од стране запослених, док са друге стране, запослени који имају негативне ставове и веровања не представљају најбоље кандидате када је примена концепта рада на даљину у питању, и поред свих других бенефита које имплементација наведеног концепта са собом доноси.

Услед дужег боравка радника на даљину у затвореном простору одакле обављају пословне активности, радно окружење у таквим условима може утицати на физичке и психолошке факторе код запослених. Континуиран рад на даљину може утицати на продуктивност и задовољство послом радника. Фактори окружења који имају највећи утицај на запослене су здравље и безбедност, ИКТ, комфор и удобност, као и ергономија, односно дизајн радног окружења у коме запослени обављају пословне активности. У наставку су дате најзначајније карактеристике наведених фактора (Teuken и сар., 2022):

- Здравље и безбедност запослених су један од најзначајнијих фактора за запослене, поготово током пандемије изазване вирусом Covid-19. Здравље и безбедност се односе на благостање запослених, њихово ментално здравље, заштиту од ширења вируса током пандемије. Спречавање заражавања вирусом и ментално здравље запослених су често навођени као најзначајнији фактори за запослене током

пандемије од стране медицинског особља, академске заједнице и представника привреде.

- Адекватан рачунар, интернет, телефон и остала пратећа технологија коју запослени користе приликом рада на даљину, су технолошки фактори без којих је немогуће ефикасно организовати обављање пословних активности са удаљених локација. Обезбеђивање неопходне ИКТ запосленима се често наводи као једна од обавеза послодавца приликом имплементације концепта рада на даљину, а што представља и један од предуслова за успешну имплементацију.
- Комфор објекта одакле запослени обављају пословне активности током рада на даљину, представља критичну детерминанту која има директан утицај на квалитет исхода рада запослених. Комфор објекта се односи на адекватност и могућност прилагођавања нивоа светла, буке, температуре, влажности ваздуха, свеукупни комфор и ергономија радног окружења.

Анализа утицаја представљених фактора на продуктивност и задовољство запослених током рада на даљину, била је предмет истраживања од стране Pleuken и сар., (2022). На основу испитивања око 2000 запослених који су имали искуство са радом на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19, аутори наводе да једино комфор радног окружења, као што су бука, температура, влажност ваздуха, не доводе до веће продуктивности запослених. Наведени закључак је у супротности са истраживањем спроведеним од стране Awada и сар. (2021), који управо наводе да постоји позитиван ниво корелације између комфора радног окружења и продуктивности радника на даљину. Најјача веза у тестираном моделу потврђена је између утицаја продуктивности радника на даљину и нивоа задовољства послом. Представљени утицај потврђен је и од стране Toscano и Zarrala (2020), који су у свом истраживању потврдили да се запослени са вишим нивоом продуктивности осећају задовољније послом који обављају на даљину (Pleuken и сар., 2022).

Примена концепта рада на даљину доноси бројне потенцијалне предности компанијама и запосленима преко уштеде у трошковима, повећања задовољства послом запослених, успостављања баланса између пословног и приватног живота. Међутим, постоје и бројни изазови којима је потребно на адекватан начин управљати, како са организационог тако и са индивидуалног аспекта. Како је примена концепта рада на даљину често потпуно ново искуство за запослене и менаџере, поставља се питање на који начин организовати ефикасан рад на даљину. Радници на даљину који нису продуктивни временом постају незаинтересовани и отуђени од компаније, што може имати негативан утицај на организациону културу, као и на друге запослене. Сматра се да је повећање посвећености запослених један од кључних предуслова за унапређење њихове продуктивности. Продуктивнији запослени су више склони укључивању у организационе активности и развијању добрих односа са колегама и сарадницима. У случају веће продуктивности, запослени се осећају мање исцрпљеним и уморним услед посла који обављају и имају мањи степен незадовољства послом. Услед мањег степена узнемиравања од стране других колега, затим смањења умора јер долази до елиминације путовања до посла и куће, као и смањења одсуства у случају болести, приликом рада на даљину, преовладава став да долази до повећања продуктивности запослених (Vafin, 2021).

Након обавезног преласка са традиционалног начина рада из канцеларије на концепт рада на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19, отворила се велика дебата о утицају рада на даљину на организације које га примењују, са аспекта продуктивности запослених и ефикасности трошкова пословања. Након примене

концепта у дужем временском периоду, организације су се сусреле за различитим резултатима његове примене. Концепт рада на даљину може и негативно утицати на продуктивност запослених због смањења личних контаката са другим колегама са којима сарађују, непостојања свакодневне рутине на коју су запослени навикли приликом редовног одласка у канцеларије и због притисака везаних за финансије. Према истраживању спроведеном од стране Farooq и Sultana (2021), а који су испитивали утицај рада на даљину на продуктивност запослених током пандемије изазване вирусом Covid-19, примена концепта рада на даљину негативно утиче на продуктивност запослених. Као образложење наведеног закључка, аутори наводе да запослени имају проблема у прилагођавању новом начину рада, као и да запослени најчешће наводе неефикасну комуникацију која негативно утиче на њихову продуктивност. Обезбеђивање адекватног нивоа продуктивности запослених током пандемије представљало је једну од највећих брига компанија, поготово јер је било отежано праћење продуктивног и непродуктивног рада запослених током обавезних радних сати. Поред представљених узрочника, као разлози смањене продуктивности, наводе се и недостатак непосредне личне интеракције са колегама са којима запослени сарађују, време потребно за координацију активности са другима и техничка подршка за несметано функционисање неопходних технологија за обављање пословних активности на даљину. Током рада на даљину, непосредан рад запослених је под мањим обимом директне контроле, постоји знатно већа могућност избегавања посла који је потребно обавити, при чему постоји мањи обим добијања повратних информација од стране надређених о потенцијалним грешкама које се јављају током обављања пословних активности (Farooq & Sultana, 2021).

Рад на даљину током пандемије узроковане вирусом Covid-19, изазвао је бројне негативне ефекте, кроз рушење великог број друштвених интеракција које су битне за физичко и ментално здравље запослених. Такође, током обављања активности на даљину, присутан је тренд праћења различитих врста медија у дужем временском периоду, што је негативно утицало на анксиозност и појаву депресије код запослених. Као што је био случај и током претходних пандемија, излагање медијима у дужем временском периоду утиче на повишени ниво стреса и бриге код појединаца. Тако је и дуже излагање различитим врстама медија током пандемије изазване вирусом Covid-19, имало негативне последице на запослене. Појава здравствене анксиозности и претрага интернет садржаја у дужем временском периоду, допринели су нарушавању благостања и појави депресије код запослених. Утицај наведених негативних фактора на продуктивност запослених током пандемије, био је предмет истраживања Hernández и сар., (2021). На основу спроведеног истраживања, аутори наводе да постоји статистички значајна веза између количине радног времена коју запослени проведу радећи од куће, углавном седећи за радним столом и нарушавања менталног здравља, што за последицу има смањење продуктивности запослених. Анализирајући однос између продуктивности запослених, њиховог менталног здравља и промена у благостању запослених, аутори наводе да погоршање менталног стања запослених, негативно утиче на ниво благостања, што даље доводи до смањења продуктивности запослених током обављања активности на даљину. Наведено је у складу и са раније спроведеним истраживањима, која показују статистички значајну везу између благостања у односу на ефикасност и продуктивност запослених чак и у периоду пре пандемије. Такође, аутори наводе да подршка запосленима током рада на даљину, у виду јасне и отворене комуникације, адекватне подршке у коришћењу савремених ИКТ, као и пружању повратних информација запосленима о резултатима њиховог рада има значајан утицај који може довести до повећања продуктивности радника на даљину (Hernández и сар., 2021).

Као што је наведено у великом броју раније представљених истраживања, постоји значајан број фактора током рада на даљину који утичу на благостање, ефикасност, продуктивност и задовољство запослених током рада на даљину. Поред фактора везаних за природу и карактеристике пословних активности које се обављају, затим комуникацију са колегама и менаџерима и ниво подршке који запослени добијају од стране организације приликом обављања пословних активности на даљину, велики утицај на продуктивност запослених имају и фактори непосредног радног окружења у којима запослени бораве и обављају своје радне задатке. И поред великог броја опречних закључака и мишљења о позитивном, односно негативном утицају концепта рада на даљину на продуктивност запослених, одређени број аутора долази до закључка да рад на даљину заправо остварује индиректан утицај, било позитиван или негативан, на продуктивност, преко менталног здравља, мотивисаности и благостања запослених током рада на даљину, а што је представљено у претходном излагању. Како би на адекватан начин управљали факторима који имају утицаја на благостање, ментално здравље, задовољство и продуктивност запослених током рада на даљину, организације треба да дефинишу процедуре и програме подршке запосленима на највишем организационом нивоу. Такође, организацијама се препоручује да пре имплементације концепта рада на даљину, уколико његова примена не представља неопходност већ могућност слободног избора, изврше процену својих запослених и прилагоде концепт рада на даљину њиховим индивидуалним карактеристикама и личним преференцијама. Опречни закључци о утицаја рада на даљину на продуктивност запослених, показују да ефекти примена наведеног концепта могу варирати у односу на велики број индивидуалних и организационих фактора, као и самог контекста његове имплементације и примене.

## **2.6. Осећај усамљености код запослених приликом обављања рада на даљину**

Усамљеност представља један од најчешћих разарајућих проблема са којим се особе могу сусрести у свом социјалном животу. Често је описујући као проблем савременог друштва, усамљеност има изражене негативне ефекте на физичко, психичко и социјално стање особе. И док је проблем усамљености био присутан као друштвени проблем и пре пандемије, након њене појаве, усамљеност представља један од кључних изазова током кризе изазване вирусом Covid-19. Обавезна социјална дистанца и ограничена могућност кретања, утицали су на интензивирање осећаја усамљености код великог броја појединаца након појаве пандемије. Примена концепта рада на даљину у наведеним околностима, у великом броју случајева, доводи до стварања осећаја усамљености код запослених (Taser и сар., 2022). И док се концепт усамљености иницијално спомиње у публикацији током 1786. године, концептуализација и интересовање академске заједнице за наведени феномен почиње значајније да се јавља током 50-их година XX века. Према Perlman и Replau (1981), усамљеност се дефинише као непријатно искуство које настаје када је мрежа личних контаката особе на неки важан начин мањкава, било у квантитативном или квалитативном смислу. Такође, усамљеност се дефинише као ситуација коју особа доживљава када постоји непријатно или недопустиво стање у одређеном односу. Наведено укључује ситуације када је број развијених односа мањи од оног који се сматра жељеним или прихватљивим, као и ситуације у којима није остварен онај ниво присности који неко жели. Заједничка карактеристика дефиниција усамљености је да представља субјективно и негативно искуство. Супротно од усамљености је припадност и адекватна уклопљеност (Gierueld и сар., 2006).

Према Weiss (1973), постоји емоционална и социјална усамљеност. Емоционална усамљеност представља недостатак интимне особе или блиске емотивне привржености, док се социјална усамљеност јавља када долази до одсуства особе из ширих група контаката или неукљученост у социјалне контакте. Емоционалну усамљеност карактеришу емпатија, напуштеност и одсуство, док социјалну усамљеност карактерише одсуство шире групе пријатеља са заједничким интересима. Појам усамљености често има негативну конотацију па људи који се осећају усамљено, у највећем броју случајева, то ни не желе да признају другима. Када се људи осећају усамљено, тада постају мање посвећени и заинтересовани, што се негативно одражава и на посао који обављају. У случајевима приликом рада на даљину, када се код запослених повећава осећај усамљености и изолованости, мања је вероватноћа да ће одржати продуктивност на нивоу који се од њих очекује од стране организације и других колега. Запослени радници на даљину који се осећају изоловано и усамљено, се мање ослањају на своја знања, искуства, способности и вештине, што се негативно одражава на ефикасност и перформансе њиховог рада. Због тога се усамљеност посматра као препрека ефикасном раду запослених (Taser и сар., 2022).

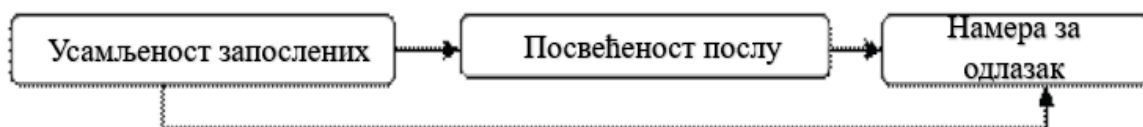
Усамљеношћу се сматра комплексан скуп осећања која укључују реакцију на незадовољене социјалне потребе, а која се најчешће манифестује кроз непријатност, затим болну и анксиозну жељу за дружењем са другим особама. Осећај усамљеност је преодминантно везан за посао и односи се на узнемирујуће психолошко стање у коме се запослени осећа отуђено и изопштено од стране других колега или сарадника, при чему су запослени изоловани од стабилног и сигурног друштвеног окружења. Постоје бројни разлози који могу утицати на стварање осећаја усамљености код запослених. У савременим условима пословања, запослени имају све мање могућности за социјалну интеракцију са својим колегама услед све већег коришћења интернета, затим стварања виртуелних тимова и других алтернативних начина радног ангажмана, као што је рад на даљину. Такође, успостављање социјалне интеракције постаје све теже јер је већина пословних активности које се обављају, између себе конкурентна, при чему долази до стварања ривалитета између запослених. Усамљеност и осећај припадности представљају два донекле повезана концепта, јер оба имају утицаја на благостање појединца. Истраживања су показала да појединци имају природно урођене стимулансе за стварањем и развојем интимних релација са другима, а да се наведене потребе могу сматрати подједнако доминантним као и потреба за храном и преживљавањем. Код особа са развијеним осећајем усамљености, најчешће долази до губитка самопоуздања, високог нивоа интровертности, као и повишеног нивоа одбијања предлога и сугестија које особа добија (Mohapatra и сар., 2020).

Пандемија изазвана вирусом Covid-19, утицала је на ментално здравље и друштвено понашање људи широм света. Услед ограничавајућих мера донетих током пандемије, период принудне изолације допринео је и стварању осећаја усамљености. Друштвена изолација и усамљеност су често повезани. Друштвена изолација везује се за смањење друштвених контаката и минимални ниво интеракције са другима. Друштвена изолација дефинисана је обимом и учесталости контаката са другима. У великом броју случајева, друштвена изолација представља значајан фактор ризика за појаву усамљености. Осећај усамљености, у великој мери, утиче на ментално и психичко здравље појединца. Друштвена изолација и осећај усамљености могу довести до константног осећаја притиска, стреса и депресије, затим утицати на физиолошке промене код појединца, које се могу негативно одразити на имуни систем и лоше утицати на целокупно здравље особе. У свом истраживању Sierakowska и Doroszkiewicz (2022) су вршили идентификацију фактора и испитивали утицај услова који доводе до стварања

осећаја усамљености код запослених који су радили на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19. На основу истраживања у коме је учествовало 262 испитаника из Пољске, аутори наводе да су фактори који утичу на појаву осећаја усамљености, у наведеним условима пандемије, осећај стреса, ограничавање друштвених контаката и ограничења везана за посао, субјективна процена здравственог стања, као и доживљавање негативних емоција. Аутори наводе да је осећај усамљености повезан са смањењем квалитета живота на друштвеном и психолошком пољу запослених. Приликом истраживања, скоро две трећине испитаника је изјавило да је драстично смањило друштвене контакте, као и да су особе са вишим нивоом осећаја усамљености имале нижи ниво самопоуздања. Према наведеним ауторима, особе старости испод 35 година, као и оне преко 56 година, су имале виши осећај усамљености у односу на особе у наведеном раздобљу. Према већини испитаника, осећај стреса је један од главних узрочника осећаја усамљености, током анализираниог периода пандемије. Такође, већина испитаника у спроведеном истраживању је изјавила да пандемија није имала утицаја на могућност зарађивања, међутим, значајно је напоменути да су у истраживању учествовале само особе са вишим нивоом образовања (Sierakowska & Doroszkiewicz, 2022; Ernst и сар., 2022; Casioppo и сар., 2015).

Према Yilmaz (2008), усамљеност код запослених негативно утиче на њихову посвећеност послу. Такође, Bartholomeusz и сар., (2021) су испитивали утицај осећаја усамљености код запослених, током пандемије изазване вирусом Covid-19, на њихову посвећеност послу. На основу резултата спроведеног истраживања, аутори наводе да осећај усамљености код запослених негативно утиче на њихову посвећеност послу. Наиме, усамљеност код запослених може утицати на варијацију њихове посвећености послу у износу од оквирно 15%. Такође, емоционална ускраћеност, која настаје као директна последица усамљености, има негативан утицај на посвећеност запослених, при чему и смањење друштвених интеракција такође има негативан утицај. Према Wang и сар. (2020), нови концепти радног ангажмана, као и начини организовања пословних активности, на пример рад на даљину, имају бројне негативне ефекте на емоционално и психолошко благостање запослених, што се негативно одражава и утиче на стварање осећаја усамљености. Посвећеност запослених представља један од најзначајнијих фактора који утиче на успешност целокупне организације, при чему преовладава став да осећај усамљености код запослених негативно утиче на њихову посвећеност послу (Bartholomeusz и сар., 2021).

**Слика 28: Утицај усамљености код запослених на посвећеност послу и на намеру за одлазак из организације**



*Извор: Ertosun, O., O., & Erdil, O. (2012). The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. Social and Behavioral Sciences, 41, стр. 471*

И аутори Ertosun и Erdil (2012) су истраживали утицај усамљености запослених на радном месту на њихову посвећеност послу, као и на намеру за одлазак из организације. На слици број 28 приказан је иницијални истраживачки модел, који је касније измењен захваљујући приступу да је усамљеност запослених



мултидимензионалан концепт који се састоји од емоционалне изолованости и друштвене усамљености.

Након спроведеног истраживања, аутори потврђују раније изнете закључке Weiss (1973), да усамљеност запослених представља мултидимензионални концепт који се састоји од две одвојене димензије: емоционалне и друштвене изолованости. Такође, аутори наглашавају да две наведене компоненте концепта усамљености имају различите утицаје на исходе рада, односно на посвећеност послу и на намеру за одлазак запослених из организације. У складу са представљеним закључком, емоционална усамљеност нема утицаја на посвећеност послу и организацији од стране запослених, већ искључиво утиче на одлуку запослених о одласку из организације. За разлику од наведеног, друштвена подршка има значајан утицај на посвећеност послу од стране запослених. Погрешан је организациони приступ у коме организације сматрају да је проблем емоционалне и друштвене усамљености искључиво проблем запослених. Представљени резултати истраживања указују на значај усамљености не само са аспекта запослених, већ и са организационог аспекта. Организације и менаџери треба да ставе посебан акценат на друштвене релације запослених и пруже потребну подршку запосленима у случају усамљености. Путем организовања разних врста обука, тренинга и друштвених активности за запослене, менаџери и службе људских ресурса треба да утичу на подстицање друштвених интеракција између запослених (Ertosun & Erdil, 2012).

Према Colak и Cetin (2021), постоје три димензије усамљености: приватна, релациона и колективна усамљеност. Аутори наводе да се приватна усамљеност односи на емоционалну усамљеност, а дешава се у ситуацији одсуства особе која пружа емоционалну или узајамну подршку. Релациона усамљеност везује се за ситуацију одсуства квалитетне релације са пријатељима или породицом и везана је за друштвену усамљеност. Колективна усамљеност се односи на неслагање друштвеног идентитета особе са групом особа са којима остварује активне релације и контакте. Сви наведени типови усамљености имају значајан утицај на запослене приликом рада од куће, међутим као најзначајнија димензија усамљености приликом организационих истраживања наводи се релациона, односно друштвена усамљености, а која подразумева како однос између самих радника на даљину, тако и однос са свим осталим колегама и менаџерима у оквиру организације. Усамљеност на радном месту настаје када запослени немају развијен искрен и добар однос са колегама. И индивидуалне и организационе карактеристике утичу на појаву и интензитет усамљености запослених на радном месту, а која негативно утиче на задовољство послом, организациону посвећеност и на перформансе запослених (Slavković и сар., 2022).

И према ауторима Ozcelik и Barsade (2018), усамљеност запослених изазива болне и врло лоше емоције са великим бројем негативних последица. Усамљеност на радном месту код запослених негативно утиче на исходе рада, као што су лошије перформансе и смањење посвећености запослених. Такође, као и у случају раније представљених истраживања, усамљеност запослених на радном месту, негативно утиче на њихову посвећеност послу. У истраживању спроведеном од стране Slavković и сар., (2022), између осталог, испитиван је утицај усамљености запослених приликом рада на даљину на посвећеност послу од стране запослених, као и на перформансе њиховог рада. На основу истраживања које је обухватило 226 испитаника, а који су имали искуства са радом на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19 у организацијама које послују на територији Републике Србије, утврђено је да усамљеност негативно утиче на посвећеност запослених. Међутим, за разлику од иницијалних очекивања, аутори наводе да усамљеност нема негативних ефеката на перформансе запослених. Аутори сматрају да усамљеност, као унутрашње психолошко стање запослених, остварује значајан утицај

на посвећеност, али не и на перформансе запослених из разлога што посвећеност запослених више представља њихову психолошку конструкцију у односу на њихове перформансе и остварене резултате рада током обављања пословних активности на даљину (Slavković и сар., 2022).

Постоји доста сличности, али и одређене разлике између опште и усамљености на радном месту. Разлика између два наведена типа усамљености је у укључивању знатно већег броја релација са другим људима, у свакодневном животу особе, када је општа усамљеност у питању, а које се превасходно односе на породицу и пријатеље. За разлику од наведеног, осећај усамљености на радном месту настаје као последица одређених пословних ситуација, психолошког стања или осећаја запослених, при чему је под великим утицајем целокупног стања и атмосфере на радном месту. На пословну усамљеност велики утицај има и однос са надређеним менаџерима или супервизорима, као и осталим колегама. Пословни однос најчешће је везан за одређени економски интерес и регулисан је формалним правилима и процедурама. У представљеном односу, могућност слободног избора која је остављена запосленом је врло ограничена. Насупрот назначеним разликама, између наведена два концепта усамљености, постоје и одређене сличности. Иницијални разлог усамљености код оба концепта је одређена психолошка перцепција која је узрокована нарушавањем међуљудских односа. Са аспекта карактеристика, оба концепта се најчешће базирају на субјективним, а не објективним карактеристикама друштвених активности. Такође, у оба случаја долази до стварања негативног осећаја који се описује од стране усамљене особе као болно, тужно, непријатно и нелагодно. На основу наведеног, може се закључити да усамљеност на радном месту представља негативно психолошко осећање које је узроковано специфичним међуљудским односима, како друштвеним тако и појединачним са осталим колегама и надређенима, при чему ти односи не могу да задовоље квалитативна и квантитативна индивидуална очекивања, а особе немају могућност да надоместе насталу разлику (Zhou, 2018).

Концепт усамљености запослених на радном месту најчешће треба посматрати као мултидимензионални модел, при чему немају све компоненте наведеног модела исти утицај на исходе рада запослених. У литератури постоји велики број опречних мишљења и закључака, како о самом концепту, тако и о његовом утицају на исходе рада запослених, што ће бити представљено у наставку. Са организовањем пословних активности на начин обављања посла са удаљених локација, усамљеност радника на даљину постаје предмет великој броја истраживања, јер изолованост, која је једна од основних карактеристика концепта рада на даљину, представља значајан фактор за појаву усамљености код запослених.

Поред већ раније изнетих закључака да усамљеност запослених на радном месту негативно утиче на њихово психичко и психолошко стање, у свом истраживању, аутори Lam и Lau (2012), долазе до закључка да усамљеност запослених негативно утиче и на њихове перформансе током обављања пословних активности. Према спроведеном истраживању, лош, односно незадовољавајући ниво друштвених релација између запослених негативно се одражава и на саме организације. У случају лоших друштвених релација, долази до смањења и лошијих резултата рада запослених, што се негативно одражава и на организационе перформансе. Усамљеност на радном месту запослених остварује негативан утицај како на перформансе запослених у оквиру организације, тако и на њихово друштвено понашање. Усамљеност код особа изазива и емоционални стрес услед незадовољавајућих друштвених релација, при чему су особе које се осећају усамљено мање склоне укључивању у друштвене интеракције са другим особама јер се плаше да на њихов уложен напор неће бити адекватно одговорено (Lam & Lau, 2012). У

истраживању које је обухватило раднике на даљину, а у коме је испитиван утицај концепта рада на даљину на перформансе и благостање запослених током пандемије изазване вирусом Covid-19, Costa и сар. (2022) наводе да је једна трећина испитаника имала проблем раздражљивости и усамљености током обављања активности на даљину, при чему је скоро 85% испитаника изјавило да је појава пандемије имала значајан утицај на њихов свакодневни приватни живот. Такође, скоро једна трећина свих испитаника је изјавила да је дошло до побољшања услова рада након примене концепта рада на даљину, а што је позитивно утицало на повећање задовољства и перформанси запослених. Поред раније представљених негативних утицаја на исходе рада запослених, раздражљивост и усамљеност остварују негативан утицај и на квалитет и недовољну ефикасност сна (Costa и сар., 2022).

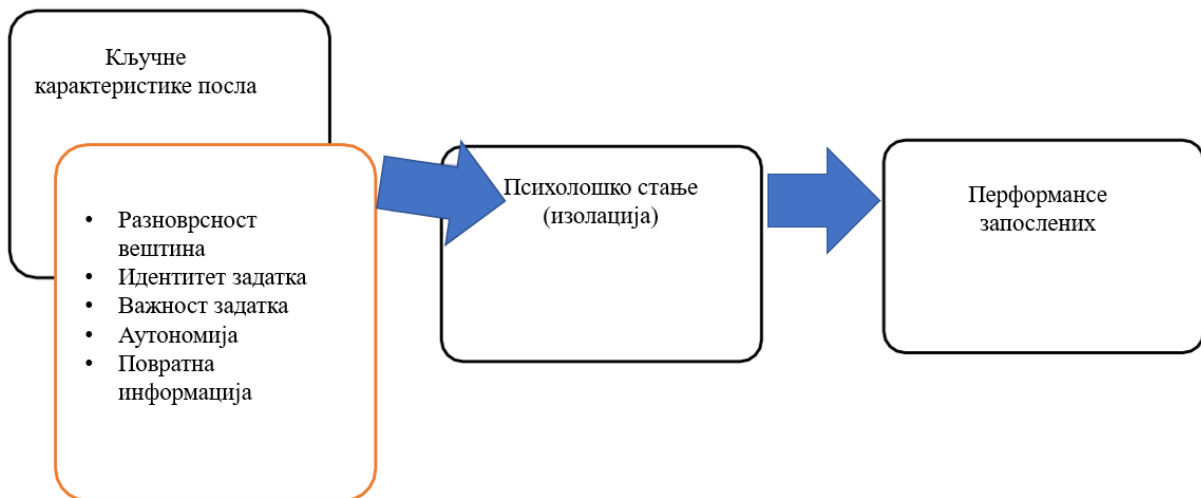
Управљање и координација радника на даљину доноси бројне изазове у односу на традиционалан начин организовања пословних активности из канцеларија послодавца, где се сви запослени налазе у истом физичком простору. Један од главних изазова за раднике на даљину је изолованост, јер не долази до непосредног личног контакта са другим колегама и менаџерима. Ниво и интензитет интеракције између радника на даљину најчешће зависи од природе и врсте посла који се обавља, односно у којој мери су запосленима неопходне информације, материјали и подршка од стране других колега, како би могли да реализују одређене пословне активности које се од њих очекују. Ниво непосредне интеракције са другим запосленима има значајан утицај на ниво пружене подршке од стране колега ради превазилажења проблема који се могу јавити током спровођења одређених пословних активности које запослени обављају на радном месту. Због тога рад са удаљених локација представља потенцијалну опасност за запослене, јер може доћи до њихове изолације, а што се може негативно одразити и на ниво њиховог благостања. Недостатак непосредне интеракције са другим колегама, код запослених може допринети настанку осећаја изолованости, недостатку друштвене и организационе припадности и стварању перцепције усамљености (Orhan и сар., 2016).

Према истраживању Orhan и сар. (2016), повећани ниво непосредне интеракције позитивно утиче на смањење изолованости код радника на даљину. Међутим, непосредна интеракција се не односи искључиво на друге запослене и колеге у оквиру организације, већ на све особе које имају директног утицаја на пословне активности које запослени обавља на даљину. Управо наведени ниво интеракције са различитим особама позитивно утиче на друштвену, физичку и информациону изолованост радника на даљину. Када су запослени физички удаљени од других, они стварају осећај недовољне расположивости неопходних ресурса за обављање пословних активности, долази до смањења друштвене интеракције и стварања осећаја изолованости. Како је изолованост радника на даљину најчешћи узрочник стварања осећаја усамљености, у представљеним околностима долази до смањења задовољства послом код запослених и повећања намере за одлазак из организације. Менаџери и организације често игноришу значај и потенцијалне изазове негативног утицаја изолованости и усамљености код запослених који обављају пословне активности на даљину. Једна од најзначајнијих активности које менаџери могу предузети ради минимизирања и потенцијалног елиминисања негативних ефеката рада на даљину, је периодично организовање састанака са запосленима где ће се захтевати њихово физичко присуство, и на тај начин подстаћи развој релација и друштвене интеракције између запослених.

Са повећањем броја пословних активности које се обављају на даљину, све већа примена концепта рада на даљину, доводи до повећања изолације запослених током реализације активности предвиђених њиховим радним местом. Постоје послови који се уклапају у домен и карактеристике концепта рада на даљину, као што су програмирање,

маркетинг, ревизија, консултантске услуге. Међутим, за одређене специфичне послове где је изражен степен непосредне интеракције, а поготово када је у питању пружање одређених врста услуга или производних активности где се препоручује физичко присуство, прелазак на рад на даљину захтева више времена и може узроковати професионалну, али чак и друштвену изолацију запослених. У спроведеном истраживању Thu Ha (2021), конструисао је модел који приказује на који начин промене карактеристике посла које настају приликом преласком са традиционалног начина обављања пословних активности на рад на даљину, утичу на изолацију, као и на перформансе запослених током рада на даљину (Thu Ha, 2021).

**Слика 29: Утицај карактеристика посла на изолованост и перформансе запослених**



*Извор:* Thu Ha, N. T. (2021). Workplace Isolation in the Growth Trend of Remote Working: A Literature Review. Alexandru Ioan Cuza University Press, стр. 103

Примарни циљ представљеног модела на слици број 29, је приказивање ефеката промене традиционалног начина обављања пословних активности и преласка на рад на даљину. Кључне карактеристике посла представљене су преко разноврсности вештина, типа и важности задатака, аутономије и флексибилности. Разноврсност вештина односи се на број различитих вештина и талената који се захтевају од запослених, како би успешно обавили задатке који се од њих очекују. На пример, у случају преласка на рад на даљину, од запослених се очекује познавање савремених ИКТ. Наведено је посебно добило на значају током пандемије изазване вирусом Covid-19, како би се избегао застој током обављања пословних активности и како би се смањила изолација запослених на радном месту. Идентитет задатка се везује за завршетак комплетног задатка, од почетка до краја, уз видљивост ефеката резултата рада запослених. Важност задатка огледа се у процени запослених о нивоу важности одређеног задатка који им је додељен и његовом утицају на посао и приватан живот радника на даљину. Ниво аутономије који се везује за рад на даљину утиче на степен слободе, независност и дискреционо право запослених приликом дефинисања начина и приступа послу ради успешног обављања одређених активности, док је добијање повратне информације врло значајно како би запослени имао јасну перцепцију о ефикасности и перформансама свог рада. И поред бројних предности концепта рада на даљину, пословно окружење приликом имплементације овог концепта рада може негативно да утиче на радну изолованост и стварање осећаја усамљености код запослених. У свом истраживању, Thu Ha (2021) наводи да карактеристике посла

приликом рада на даљину имају изузетно велики значај на изолованост запослених на радном месту. У случају недоступности, неадекватности или лошег познавања савремених ИКТ, као и непостојања потребне подршке од стране других колега, приликом рада на даљину може доћи и до стварања поремећаја, па чак и прекида у континуитету обављања пословних активности. У описаним условима, примена концепта рада на даљину, може негативно утицати и на смањење перформанси запослених, али и организације. За разлику од наведеног, адекватно коришћење савремених ИКТ може допринети смањењу изолованости запослених и омогућити им значајно смањење ометања и дисконтинуитета, као и већу посвећеност обављању пословних активности (Thu Na, 2021).

Због самог начина организовања пословних активности приликом рада на даљину, физичка изолованост у односу на колеге, менаџере и остале особе са којима запослени сарађују, представља неминовност наведеног концепта. Као један од најзначајнијих фактора, изолованост може утицати и на стварање осећаја усамљености код запослених, што за последицу може имати негативне ефекте на исходе рада и намеру запослених за напуштањем организације. Како би на адекватан начин управљали представљеним изазовима, приликом имплементације концепта рада на даљину, менаџери треба да буду свесни свих потенцијалних изазова наведеног концепта у односу на усамљеност запослених и донети потребне превентивне програме и мере, како не би дошло до њихове појаве. Како би подстакли развој друштвених релација и интеракцију између запослених, у ситуацији када је то могуће, менаџери треба да организују периодична физичка окупљања запослених, било у званичним канцеларијама или ван њих, на неформалним састанцима. Запослени такође треба да уложе индивидуалне напоре ради одржавања релација са колегама и осталим интересним групама, при чему би требало да буду свесни начина за превазилажење потенцијалних изазова и да сами иницирају њихову примену, када је то могуће. Задовољство послом, усамљеност, посвећеност послу од стране запослених се не могу сматрати индивидуалним стварима запослених, већ се очекује од организације и менаџмента да предузму потребне активности ради пружања подршке и помоћи запосленима.

### **3. Међузависност ефеката рада на даљину**

Међузависност ефеката рада на даљину представљена је на основу директног утицаја концепта рада на даљину на задовољство запослених и њиховом посвећеношћу послу који обављају. Такође, анализиран је индиректан утицај односа особе и окружења и односа пословног и приватног живота на концептуални оквир рада на даљину. Задовољство запослених и посвећеност послу представљају једне од најзначајнијих варијабли за успешно пословање организација у савременом пословном окружењу. У ситуацији када организације имају све више проблема за проналажење нових, али и задржавање постојећих запослених, примена концепта рада на даљину може представљати значајно стратешко опредељење за постизања организационих циљева по питању финансијског, кадровског, друштвено одговорног и тржишног аспекта. Однос пословног и приватног живота, као и однос особе и окружења представљају аспекте који су имали неке од најзначајнијих промена приликом имплементације рада на даљину у организацијама. Како оба аспекта имају врло значајан утицај на запослене и целокупан организациони контекст рада на даљину, у наставку ће бити представљен индиректан утицај наведених аспеката на исходе рада запослених. Управо се адекватно управљање представљеним аспектима, како од стране запослених, тако и од стране организација,

сматра неопходним предусловом ради успешне имплементације и максимизирања позитивних ефеката концепта рада на даљину.

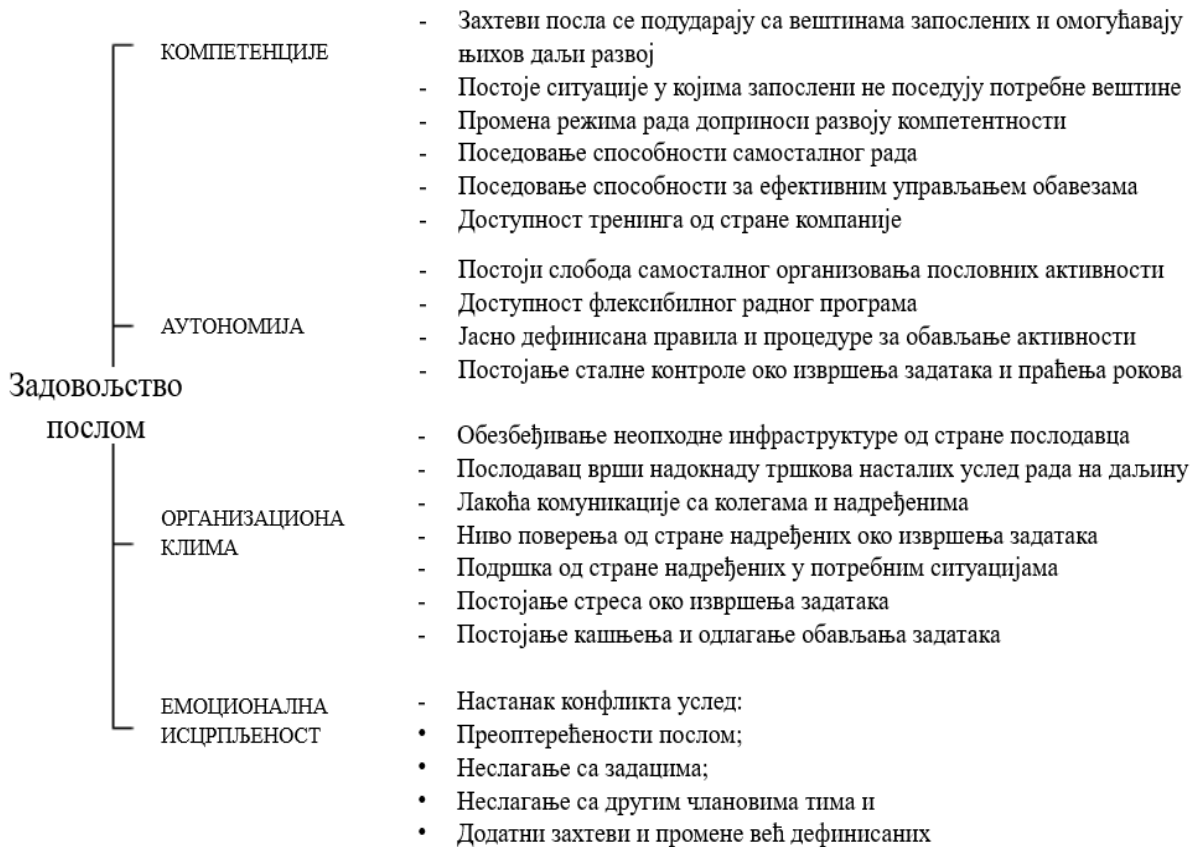
### **3.1. Утицај рада на даљину на задовољство запослених и посвећеност послу**

Приликом спроведених истраживања, велики број иницијалних претпоставки заснива се на ставу да рад на даљину негативно утиче на организациону посвећеност и задовољство запослених, јер запослени у наведеним условима рада не врше непосредну физичку интеракцију са својим колегама и надређенима, као и да не проводе време заједно са њима. Управо супротно од наведеног, велики број истраживања је показао потпуно различит утицај од очекиваног. Поред повећања продуктивности и задовољства послом, организациона посвећеност се наводи као врло значајан бенефит имплементације концепта рада на даљину. У специфичним ситуацијама, као што је болест запосленог или неког од чланова уже породице, представљене околности негативно утичу на организациону посвећеност запослених. Међутим, у случају примене концепта рада на даљину, негативне животне околности немају толико изражен неповољан утицај на организациону посвећеност запослених. Концепт рада на даљину омогућава запосленима да правовремено реагују у непредвидивим животним околностима, што утиче на стварање јаких емоционалних веза. Социјализација са колегама на радном месту позитивно утиче на пружање подршке од стране колега, стварање нових идеја и повећање ефикасности. Услед изолованости, која је једна од кључних карактеристика концепта рада на даљину, запослени често нису у могућности да искористе наведене бенефите. Међутим, наведено не значи да се радници на даљину осећају одвојено у односу на организацију у којој су запослени. Повећање нивоа личног задовољства и комфора, а што су најчешће резултати успешне имплементације концепта рада на даљину, позитивно утичу и на посвећеност послу и организацији од стране запослених (Taboroši, 2020).

Ниво задовољства запослених током примене концепта рада на даљину се може анализирати са четири аспекта: компетентност запослених, ниво аутономије, организациона клима и емоционална исцрпљеност. Ниво компетентности рада на даљину зависи од нивоа слагања захтева посла и вештина запослених, затим комплексности задатака и могућности запослених да пруже адекватне одговоре, доступност тренинга обезбеђених од стране организације, могућност развијања додатних вештина, као и способности запослених да самостално обаљају посао. Аспект компетентности се може анализирати кроз могућност самосталног одлучивања, нивоа правила и процедура које се морају поштовати, степен контроле надређених са циљем праћења динамике и реализације дефинисаних циљева у назначеним временским оквирима. Аспекти организационе климе који утичу на ниво задовољства послом током примене концепта рада на даљину су ниво обезбеђености неопходне инфраструктуре запосленима од стране организације како би на адекватан начин могли да обављају пословне активности, покривање трошкова запосленима који су настали услед примене концепта рада на даљину, нивоа комуникације са колегама и менаџерима, ниво стреса који настаје услед комплексности задатака који запослени обављају, затим постојање одређених кашњења која утичу на успешно извршење посла, као и додатне корекције које је потребно обавити након обављеног посла. Када је реч о емоционалној исцрпљености, конфликт приликом рада на даљину настаје услед великог обима посла који се очекује да изврше запослени, неслагање са захтевима послодавца, неслагање са одређеним члановима тима са којима радници на даљину сарађују, затим проблем

координације, као и стално добијање додатних или промене већ дефинисаних задатака (Petcu и сар., 2021). На слици број 30 приказан је концептуални оквир задовољства запослених током примене концепта рада на даљину, а који обухвата четири представљена аспекта анализе.

**Слика 30: Концептуални оквир задовољства запослених током примене рада на даљину**



*Извор:* Прилагођено према Petcu, M.A. et al. (2021). Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 8965, стр. 5.

Према истраживању спроведеном од стране Petcu и сар. (2021), задовољство послом приликом рада на даљину се везује за виши ниво компетенција, аутономије, организационе климе и емоционалне исцрпљености. Статистички значајне корелације су утврђене између свих наведених варијабли, осим између аутономије и емоционалне исцрпљености, при чему је најјачи интензитет корелације између компетенција, организационе климе и задовољства послом. Аутори наводе да је ефикасан менаџмент неопходан како би се обезбедио адекватан ниво задовољства послом код радника на даљину. Менаџери и служба људских ресурса би требало да направе профил сваког појединачног радника и њихових индивидуалних потреба, како би дефинисали адекватне методе мотивације. Према ауторима, примарни интерес запослених је повезан са нивоом примања и са сигурношћу посла. Затим су наредне категорије везане за потребу припадања и препознавања. Припадност непосредној групи и организацији у којој су радници на даљину запослени, као и подстицаји за креирање и развој организационе културе кроз промовисање одређених вредности и веровања, затим стварање позитивне

и стимулативне организационе климе кроз препознавање компетенција, остварује вишеструке позитивне ефекте на запослене. На основу спроведеног истраживања, аутори наводе да постоје различите перцепције везане за предности и недостатке концепта рада на даљину од стране запослених у зависности од пола, старости, радног искуства, као и искуства са концептом рада на даљину пре и током пандемије изазване вирусом Covid-19. Старији радници на даљину су много мање наклоњени овом концепту рада у односу на млађе запослене, најчешће због непоседовања адекватног знања везаног за коришћење савремених ИКТ. Ниво задовољства послом код запослених женског пола је нижи у односу на запослене мушког пола. Код особа женског пола је присутан значајно виши ниво корелације између рада на даљину и дефинисаних варијабли задовољства послом. Значајно је напоменути да постоји статистички значајна веза између компетентности, аутономије, организационе климе и задовољства послом код запослених и женског и мушког пола (Petcu и сар., 2021).

Организациона посвећеност запослених се може посматрати са три аспекта. Први аспект представља афективну посвећеност, а која се односи на емоционалну повезаност између запослених и организације. Запослени се поистовећују и идентификују са организацијом, при чему имају жељу да остану, буду део организације и допринесу њеном даљем расту и развоју. Други аспект се односи на нормативну посвећеност и везује се за осећај припадања и одговорности запослених. Нормативна посвећеност се односи на лојалност и обавезу коју запослени осећају да остану у организацији из осећаја одговорности, затим заједничких норми или на основу улагања које је организација раније имала у запосленог, при чему представљена повезаност може бити емоционална или инструментална. Трећи аспект организационе посвећености запослених везан је за континуирану посвећеност која је најчешће инструментална и базира се на економским интересима, а везује се за мотиве запослених да остану у организацији због перципираних бенефита, затим због недостатака атрактивних алтернативних понуда или због високих трошкова промене радног ангажмана другим радним местом (Wang и сар. 2020; Meyer & Allen, 1991).

Према теорији о потреби припадања појединца, запослени теже ка интеракцији са другим колегама у оквиру организације, као и да кроз учешће у заједничким пројектима афирмишу свој статус и буду прихваћени од стране осталих чланова тима (Golden и сар., 2008). Када дође до физичке изолованости запослених услед примене концепта рада на даљину, тада се они осећају одвојено од осталих, смањује се ниво повезаности и најчешће долази до смањења њихове жеље за остваривањем интеракције са осталима, што се сматра неопходним предусловом за стварање позитивних емоција, за креирање пословних односа и за развој осећаја припадности (Wang и сар. 2020). Према истраживању спроведеном од стране Wang и сар. (2020), радници на даљину, који осећају виши степен психолошке изолованости у односу на своје колеге, имају мањи осећај емоционалне повезаности у односу на организацију у којој су запослени, односно афективну посвећеност. Међутим, не постоји директна негативна веза између физичке изолације и афективне посвећености. Како се запослени могу осећати усамљено и изоловано од осталих чак и у случајевима традиционалног рада из канцеларије послодавца, психолошка изолованост је знатно више повезана са емоционалном повезаношћу запослених у односу на колеге и организацију, него физичка изолованост. Такође, аутори наводе да је континуирана посвећеност позитивно повезана и са психолошким, али и физичком изолованошћу запослених. Како се сматра да радници на даљину имају мању интеракцију са колегама и менаџерима, а самим тим и мање могућности за напредовање у односу на раднике из канцеларије услед смањене видљивости, радници на даљину сматрају себе мање утицајним и слабије повезаним.



Због тога наведена ситуација утиче да запослени остану дуже на својим позицијама јер немају могућност упоређивања различитих алтернатива за запошљавање. Такође, одређени проценат радника на даљину има врло висок ниво континуиране организационе посвећености због бројних бенефита које остварују услед примене концепта рада на даљину од стране организације. Према наведеним ауторима, не постоји статистички значајна веза између повећања физичке или психолошке изолованости радника на даљину и смањења њихове нормативне посвећености (Wang и сар., 2020).

Према Meyer и Allen (1991), узрочници организационе посвећености запослених могу се посматрати кроз неколико аспеката, као што су жеље, потребе или обавезе запослених. Две компоненте континуиране посвећености запослених су лично жртвовање које је везано за ненапуштање организације и недостатак одговарајућих алтернатива за запослене. Постоје опречна мишљења о утицају и ефектима примене концепта рада на даљину на организациону посвећеност запослених. Флексибилност коју пружа рад на даљину може имати и позитивне, али и негативне ефекте на афективну посвећеност запослених и њихову намеру за одлазак из компаније. Већина аутора је сагласна да начин и интензитет примене концепта рада на даљину, имају велики утицај на организациону посвећеност радника који примењују овај концепт рада. Како би максимизирали позитивне ефекте и довели до позитивног утицаја концепта на посвећеност запослених, организације прво треба да изврше анализу радног окружења, прилагоде организационе активности новом концепту радног ангажмана, као и да пруже потребну подршку и да организују адекватне тренинге и обуке за запослене, како би превазишли све потешкоће и били у стању да се успешно изборе са свим изазовима примене наведеног концепта (Abilash & Nitha, 2021).

Афективна организациона посвећеност односи се на психолошко повезивање запослених и организације. Запослени који осећају обавезу према организацији имају виши ниво организационе посвећености, јер долази до реципроцитета између примљених бенефита од стране организације и посвећености запослених. Због тога се имплементација концепта рада на даљину често наводи као подстицај организационој посвећености запослених, јер долази до одуживања запослених према организацији због добијених бенефита у виду флексибилности и самосталности у одлучивању и одређивању приоритета приликом обављања пословних активности. Поред наведеног, такође се сматра да рад на даљину кроз позитиван утицај на аутономију и задовољство запослених, доприноси повећању организационе посвећености радника на даљину (Golden, 2006). У истраживању спроведеном од стране Golden (2006), испитиван је утицај рада на даљину на посвећеност запослених, као и на њихову намеру за одлазак из организације. Наведена студија је показала је рад на даљину позитивно повезан са организационом посвећеношћу, али и негативно корелисан са намером запослених за напуштањем организације.

Као и у случају организационе посвећености, уколико запослени имају позитивно искуство и осете бригу компаније о њима, кроз указано поверење које се огледа у допуштању обављања пословних активности са удаљених локација, представљено позитивно искуство могу компензовати кроз виши степен посвећености послу. Организациона подршка и развој концепта поверења између компаније и запослених се наводе као врло значајни фактори за унапређење посвећености запослених према послу који обављају. Уједно, поседовање вишег степена аутономије приликом одлучивања када, на који начин и у којој мери ће запослени обављати пословне активности, а што се наводи за једну од основних карактеристика концепта рада на даљину, позитивно утичу на унапређење посвећености послу. И док се посвећеност послу од стране запослених дефинише као позитивно, пословно оријентисано ментално стање које је карактерисано

енергијом, преданошћу и удубљеношћу запослених, примена концепта рада на даљину може довести управо до повећања пословне посвећености код запослених на основу концепта социјалне размене. Концепт социјалне размене базира се на принципу да ће запослени тежити ка већој пословној посвећености као реципроцитету за добијене бенефите које остварују захваљујући примени концепта рада на даљину (Delanoeije & Verbruggen, 2020). У истраживању спроведеном од стране Miglioretti и сар. (2021) испитиван је утицај концепта рада на даљину на радно ангажовање запослених. На основу узорка од 260 испитаника из три организације које се налазе у Италији, аутори наводе да су висококвалификовани радници на даљину више посвећени послу, у односу на нискоквалификоване, али и на раднике који обављају пословне активности из канцеларија послодавца. Наведено је у складу са раније спроведеним истраживањима и сугерише да повећање аутономије код висококвалификованих запослених делује као мотивациони фактор и подршка за додатно ангажовање и пружања адекватног одговора захтевима посла. Међутим, аутори наводе да имплементација концепта рада на даљину не доноси бенефите запосленима у свим условима примене, као ни подједнако у односу на различите категорије запослених. Бенефити у виду успостављања баланса између приватног и пословног живота, затим већа флексибилност и задовољство послом, као и унапређење целокупног благостања запослених, посебно су изражени када су у питању висококвалификовани запослени, што није случај код примене концепта на друге категорије радника, па се на основу тога не може вршити генерализација утицаја и не могу се доносити општи закључци (Miglioretti и сар., 2021).

У непредвидивим и кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, посвећеност послу представља врло значајан концепт који може помоћи запосленима, али и компанијама, у циљу превазилажења новонасталих изазовних ситуација. Постоје три групе фактора које имају врло значајан утицај на посвећеност послу од стране запослених: организациони, фактори посла и лични фактори. Организациони фактори везани су за радно окружење, као што су стил лидерства, организациона структура и друштвена подршка. За факторе посла везују се доступност потребних ресурса, ниво аутономије, професионалне могућности, док се лични фактори односе на личност, карактеристике запослених и њихову ефикасност. У истраживању спроведеном од стране Romero-Martín и сар. (2022), испитиван је утицај пандемије изазване вирусом Covid-19 на посвећеност послу од стране запослених, односно на наведене кључне факторе. Резултати спроведеног истраживања сугеришу да адекватност ресурса који су обезбеђени од стране компаније, позитивно утичу на посвећеност послу од стране запослених. Предузимање адекватних мера и пружање подршке запосленима од стране организације у кризним ситуацијама, позитивно утичу на смањење стреса код запослених, затим на повећање перформанси и ефикасности запослених, а што резултира позитивним утицајем и на њихову здравствену заштиту и на могућност да ефикасно обављају пословне активности. Приликом примене концепта рада на даљину током пандемије, долази до појаве проблема везаног за повишени ниво стреса и потенцијално угроженог менталног здравља запослених. Међутим, аутори наводе да предузимање превентивних мера у циљу заштите здравља запослених, позитивно утиче на ментално здравље, побољшава перформансе запослених и доприноси побољшању свеукупног нивоа њиховог благостања. Повишени ниво перцепције конфликта и стреса код запослених негативно утиче на њихову посвећеност послу (Romero-Martín и сар., 2022).

Преовладава став да посвећеност послу од стране запослених има значајан позитиван утицај на задовољство послом, али и приватним животом запослених. Међутим, у литератури постоји врло ограничен број истраживања која су везана, са једне стране, за утицај ставова запослених према раду на даљину и посвећености послу, у

односу на задовољство послом, али и задовољство целокупним животом запослених, са друге. У свом истраживању, Zammitti и сар. (2022) су испитивали утицај позитивних ставова запослених према раду на даљину и посвећености послу према задовољству послом, као и задовољству целокупним животом запослених. На основу спроведеног истраживања, аутори наводе да посвећеност послу од стране запослених има медијаторски утицај на однос између позитивних ставова запослених према раду на даљину и задовољства послом, као и целокупним животом запослених. Позитивни ставови запослених према раду на даљину имају директан позитиван утицај на посвећеност послу и задовољство послом, при чему посвећеност послу такође има и медијаторски утицај на однос позитивних ставова према раду на даљину и задовољство послом. У складу са представљеним закључцима, и Felstead и Henseke (2017), наводе да аутономија коју обезбеђује рад на даљину, а која се односи на могућност избора локације и времена са које ће запослени обављати пословне активности, има медијаторски утицај на имплементацију концепта рада на даљину у оквиру организације и ниво задовољства послом код радника на даљину. Наведено је у складу са великим бројем претходних истраживања (Williamson & Geldenhuys, 2014), која наводе позитиван утицај посвећености послу на повећање задовољства целокупним животом запослених.

Према Zammitti и сар. (2022), позитивни ставови према концепту рада на даљину представљају веровање запослених да елиминисање баријера у виду простора одакле се обављају пословне активности, као и времена, односно када ће активности бити извршене, представља врло значајан предуслов организационог унапређења, односно повећања ефикасности целокупне организације кроз побољшање појединих организационих процеса. Наведено може имати врло значајан утицај и на унапређење организационе културе. Развијањем позитивних ставова о раду на даљину, запослени могу допринети позитивном искуству и ставовима приликом имплементације концепта, као и да креирају позитивно окружење које ће утицати на повећање њихове посвећености послу и унапређењу целокупног задовољства, како послом тако и њиховим приватним животом (Zammitti и сар., 2022).

Успешна имплементација концепта рада на даљину може представљати врло значајану организациону подршку запосленима у повећању њиховог задовољства послом, као и њиховој посвећености послу и организацији у којој су запослени. Позитивне ефекте успешне имплементације концепта, поред унапређења наведених ставова, мишљења и односа запослених, могу се посматрати и са организационог аспекта, пре свега кроз већу ефикасност и продуктивности запослених, што утиче и на повећање ефикасности и продуктивности целокупне организације. Уједно, запослени са вишим нивоом задовољства послом и посвећеношћу организацији имају мању намеру за одлазак из компаније, затим мањи ниво стреса и бољи баланс између пословног и приватног живота. Са аспекта организације, наведено значи да ће запослени бити више посвећени послу и организацији, што ће елиминисати трошкове везане за запошљавања нових кадрова, вршења неопходних тренинга и обука за новозапослене, као и смањити остале директне и индиректне трошкове који настају услед повећане флукуације запослених. Међутим, утицај концепта рада на даљину на запослене треба посматрати и са потенцијалног негативног аспекта, јер у случају неадекватности његове примене, наведени потенцијални позитивни ефекти се могу трансформисати и имати негативан утицај на запослене, а самим тим и на целокупну организацију. Успешност примене концепта зависи од великог броја фактора и контекста примене, при чему се од организација очекује да њима адекватно управљају и пруже потребну подршку запосленима у савладавању свих изазова који могу настати приликом имплементације и развоја овог концепта.

### **3.2. Индиректни утицај односа особе и окружења и односа пословног и приватног живота на концептуални оквир рада на даљину**

Усаглашеност особе и окружења односи се на сличности и подударности између одређеног скупа личних атрибута особе са одређеним скупом атрибута окружења, као што су индивидулане карактеристике запослених са карактеристикама организације или подударност између компетенција запослених са захтевима послова које запослени обављају. Велики број академских радова наводи позитиван утицај усаглашености особе и окружења на исходе рада запослених као што су продуктивност, затим смањење намере за одлазак из организације, организациона посвећеност, задовољство послом, успехом и напредовањем у каријери. Наведени позитивни ефекти се, међутим, наводе у случају примене традиционалних пословних ангажмана из канцеларије послодавца. Поставља се питање да ли се представљени бенефити реализују и у случају примене концепта рада на даљину, односно да ли долази до промене између релевантних индивидуалних и организационих атрибута независно од тога да ли се пословне активности реализују на традиционалан начин рада из канцеларије или у виду рада на даљину, односно са било које удаљене локације (Shin, 2004).

Постоје бројни и врло јасни бенефити успешне примене концепта рада на даљину, на организацију и запослене. Потребно је, међутим, имати у виду да дизајн концепта рада на даљину не одговара подједнако различитим категоријама запослених, што пре свега зависи од њихових демографских карактеристика. Услед преклапања пословних и приватних обавеза, као и непостојања граница између пословног и приватног живота, може се јавити повишени ниво анксиозности и стреса код радника на даљину. Из перспективе односа особе и радног окружења, рад на даљину може створити нелагодност и кривицу код запослених услед смањења подршке и повратних информација о резултатима рада, од стране других запослених и менаџера. Са друге стране, може се јавити додатни притисак на запослене у виду поштовања дефинисаних рокова, као и обављања пословних активности ван радног времена. Неусаглашеност особе и окружења током примене концепта рада на даљину може бити изазван негативним факторима радног окружења које подразумева висок ниво коришћења савремених ИКТ (Armitage & Amar, 2021). Технострес представља концептуализацију стреса која може настати услед изазова приликом примене и коришћења нових дигиталних технологија током обављања пословних активности. Изазови везани за технострес могу се негативно одразити на задовољство послом, на намеру за напуштање организације, смањењем перформанси и ефикасности запослених. Фактори који доприносе појави техностреса су (Vendramin и сар., 2021):

- Технолошка инвазија: настаје услед преклапања приватног и пословног времена услед технолошке повезаности и доступности;
- Технолошка преоптерећеност послом: настаје услед захтева да се ради и више и брже услед коришћења савремених технологија;
- Технолошка комплексност: потреба за непрестаним учењем и савладавањем нових технологија услед константних технолошких промена;
- Технолошка несигурност: настаје као последица нервозе и несигурности услед коришћења технологија са којима запослени немају довољно искуства и нису прошли одговарајући ниво обуке; и
- Технолошка неизвесност: настаје као последица реорганизације процеса и пословних активности услед примене нових технологија које доводе до промене процеса рада.

Чак и сама чињеница да употреба савремених технологија утиче на повећање нивоа стреса, уколико дође до усклађивања између технолошких могућности и индивидуалних потреба, наведено може утицати на ублажавање негативног утицаја. Технологија која омогућава запосленима да обављају одређене пословне активности на бржи и квалитетнији начин, која подстиче мотивацију и благостање запослених, остварује позитиван утицај на повећање продуктивности и утиче на повећање задовољства послом (Vendramin и сар., 2021).

И поред великих залагања пословне и академске заједнице, проблем дизајна пословног окружења, односно окружења запослених, представља врло значајан и актуелан проблем. Како би успешно извршили неопходан редизајн и прилагођавање радног окружења, организације треба да одустану од традиционог окружења, које је преваходно било усмерено на заједнички физички простор запослених и њихову међусобну интеракцију, и исти прилагоде новом начину рада на даљину. Запосленима је потребно обезбедити одговарајуће знање и искуство за успешну примену и развијање усаглашених односа са новим пословним окружењем, које неминовно настаје као последица примене концепта рада на даљину. Промена карактеристика радног окружења ће имати позитиван утицај на одређене категорије запослених, међутим поједини запослени се могу суочити са озбиљним изазовима. Један од најзначајнијих фактора успешне имплементације новог радног окружења је ефективна примена одговарајућих стратегија развоја односа особе и окружења, како би се на адекватан начин управљало променама радне перспективе са традиционалног начина организовања пословних активности из канцеларије послодавца, ка савременом концепту рада на даљину. Како би створили усаглашен однос између запослених који раде на даљину и радног окружења, организације би требало да изврше реконфигурацију пословног окружења на начин који задовољава психолошке, физичке и мотивационе потребе запослених. Организациони приступ креирању јединственог радног окружења које ће одговорати свим категоријама запослених се показао као погрешан, јер као што је раније наведено, различите категорије запослених имају различите потребе и индивидуалне преференције, које се свакако морају узети у разматрање приликом дизајнирања адекватног радног окружења за запослене (Armitage & Amar, 2021).

Како неусаглашеност особе и окружења може имати негативан индиректан утицај на исходе рада на даљину, а што се огледа у смањењу ефикасности и ефективности запослених, затим мотивисаности и задовољства послом, као и намери за напуштањем посла, приликом преласка са традиционалног начина организовања пословних активности на примену концепта рада на даљину, потребно је да организације узму у обзир различите индивидуалне карактеристике запослених и изврше редизајн пословних процеса и радног окружења сходно њиховим преференцијама и потребама. Примена јединственог приступа за све запослене, може имати бројне негативне ефекте и чак довести до потпуне неадекватности примене концепта рада на даљину. У таквим околностима, негативни ефекти концепта постају доминантни, што има бројне пратеће ефекте како на организације, тако и на запослене. У ситуацији када примена концепта рада на даљину представља неопходност, а не могућност слободног избора, адекватан редизајн пословног окружења постаје императив, како би се постигла усаглашеност између запослених и њиховог окружења. У кризним ситуацијама, организације треба да узму у разматрање све релевантне аспекте новонастале ситуације, јер у таквим околностима приступ примене концепта рада на даљину треба бити измењен у односу на примену у регуларним условима.

У литератури постоји велики број потпуно опречних закључака о утицају концепта рада на даљину на однос пословног и приватног живота запослених. И док

примена савремених ИКТ омогућава високи степен флексибилности и пружа различите могућности запосленима у виду веће аутономије обављања пословних активности, а која се огледа кроз пружање могућности радницима на даљину да самостално одлучују о томе када, како и одакле ће обављати пословне задатке, према теорији социјалне размене, што је виши ниво аутономије омогућен радницима на даљину, то ће они уложити већи напор приликом обављања пословних активности. Са друге стране наине, концепт рада на даљину може негативно утицати на рушење баријера између приватног и пословног живота код радника на даљину. До рушења наведених баријера може доћи услед повећања захтева посла и недовољно јасно дефинисаних пословних улога које обављају запослени, што се негативно одражава и на целокупни ниво благостања радника на даљину. Приликом рада на даљину, запослени могу бити више фокусирани на пословне активности које обављају, затим долази до честих ометања од стране других укућана, запослени раде већи број радних сати и долази до повећања нивоа стреса услед стварања потребе за извршавањем задатака у дефинисаним роковима. На основу наведеног, успостављање баланса између приватног и пословног живота се доста теже остварује уколико долази до елиминисања баријера између приватног и пословног живота код запослених (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

**Слика 31: Однос баланса пословног и приватног живота и подршке супервизора на пословне перформансе у контексту рада на даљину**



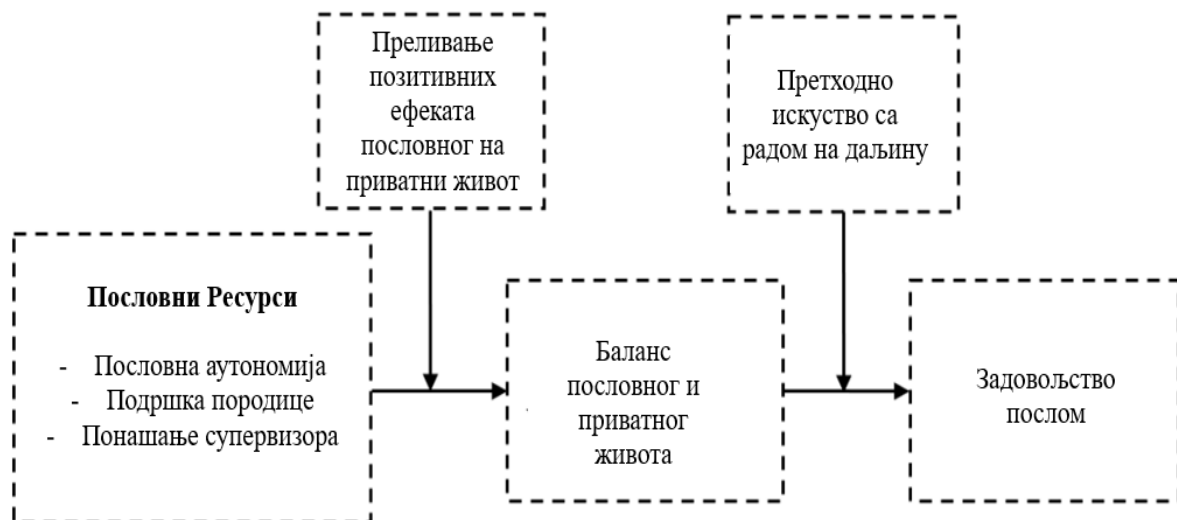
*Извор:* Прилагођено према Campo, A., M. V. et al. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, стр. 6.

У свом истраживању Campo и сар. (2021), су истраживали утицај баланса између приватног и пословног живота, као и подршке супервизора на перформансе запослених у контексту рада на даљину током пандемије изазване вирусом Covid-19. Као што је наведено на истраживачком моделу на слици број 31, поред индиректног утицаја баланса пословног и приватног живота и подршке супервизора, анализиран је и директан утицај

рада на даљину на пословне перформансе, као и међусобан однос баланса и подршке супервизора.

На основу резултата спроведеног истраживања, аутори наводе да не постоји директна, статистички значајна веза између рада на даљину и перформанси запослених, током пандемије изазване вирусом Covid-19. Као један од потенцијалних разлога добијања поменутих резултата, аутори наводе ометање од стране укућана током рада на даљину у околностима пандемије. Представљени закључци су у складу са ранијим истраживањима која сугеришу да примена концепта рада на даљину не утиче неминовно на повећање перформанси запослених приликом обављања пословних активности. Аутори такође наводе да у контексту пандемије изазване вирусом Covid-19, рад на даљину нема значајан утицај на успостављање баланса између пословног и приватног живота. У датим околностима пандемије, а услед ограничења у виду кретања и физичких интеракција, већина укућана је проводила време затворено код куће, укључујући и децу која нису ишла у школу, што ствара отежано окружење за успостављање баланса и обављања пословних активности. Међутим, аутори наводе да постоји статистички значајна веза између баланса пословног и приватног живота и перформанси запослених, односно повећања њихове продуктивности и посвећености послу. Аутори истовремено долазе до закључка о значају подршке менаџера и супервизора на унапређење перформанси, као и о значајној статистичкој вези између подршке супервизора и баланса приватног и пословног живота, што за последицу има повећање индивидуалне и организационе продуктивности (Сапро и сар., 2021).

**Слика 32: Утицај пословних ресурса на баланс пословног и приватног живота и задовољство послом**



*Извор:* Прилагођено према Jamal, M., T. et al. (2021). Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 11449, стр. 6.

За разлику од наведених аутора, у свом истраживању, између осталог, Jamal и сар. (2021), анализирали су индиректан утицај баланса између приватног и пословног живота на задовољство запослених у контексту рада на даљину. Истраживање је спроведено у условима пандемије изазване вирусом Covid-19. Аутори су вршили испитивање директног утицаја аутономије посла и преливање позитивног утицаја пословног на приватни живот запослених, као и индиректног утицаја баланса између

пословног и приватног живота и претходног искуства запослених са радом на даљину, пре појаве пандемије, на задовољство послом. Истраживачки модел приказан је на слици број 32.

На основу спроведеног истраживања, аутори наводе да повећање пословне аутономије, што се сматра једном од кључних карактеристика концепта рада на даљину, и преливање позитивних ефеката пословног на приватан живот, позитивно утичу на успостављање баланса између пословног и приватног живота код запослених. Такође, успостављање баланса између пословног и приватног живота запослених има значајан утицај на повећање задовољства послом код радника на даљину, уз позитиван модераторски ефекат претходног искуства запослених са концептом рада на даљину. Аутори потврђују ставове изнете у претходним истраживањима, да унапређење баланса између пословног и приватног живота, позитивно утиче на благостање запослених и повећање задовољства послом код радника на даљину. Аутори посебно наглашавају да су запослени, који су имали искуства са концептом рада на даљину пре појаве пандемије изазване вирусом Covid-19, имали боље успостављен баланс између пословног и приватног живота, као и виши ниво задовољства послом у односу на запослене без претходног искуства са концептом рада на даљину. Као један од разлога за постојање представљене разлике, аутори наводе боље искоришћавање пословних ресурса од стране запослених са претходним искуством. Такође, пословна аутономија и преливање позитивног утицаја остварују значајан позитиван утицај на задовољство послом код радника на даљину преко медијаторског утицаја баланса пословног и приватног живота (Jamal и сар., 2021).

#### **4. Одрживост ефеката рада на даљину**

Ефекти примене концепта рада на даљину, као и њихова одрживост у различитом временском периоду, зависе од контекста и фактора који утичу на успешност и континуитет примене концепта. Имплементација концепта рада на даљину може узроковати различите ефекте у зависности од врсте посла, карактеристика запослених, организационе културе, али и од контекста целокупног окружења у коме се концепт примењује. И пред појаву пандемије изазване вирусом Covid-19, организације широм света су имале значајне организационе и пословне трансформације, на које је значајан утицај имало повећање доступности савремених ИКТ за запослене, при чему су компаније радиле на повећању знања и вештина запослених ради успешног коришћења и примене нових технологија. Међутим, интензитет наведених промена зависио је од сектора и индустрије у којој организације послују, тако да је концепт рада на даљину углавном био усмерен на раднике из канцеларије, а врло мало на производне раднике. Пре појаве пандемије, у великом броју случајева, организације које су омогућавале запосленима да раде са удаљених локације, су остављале запосленима могућност избора када и у којој мери ће радити са удаљене локације, а када из канцеларије послодавца. Чак и у условима пре појаве пандемије, приликом примене и развоја концепта рада на даљину, организације нису успеле да прилагоде своје стратегије и процесе наведеном концепту рада, што је имало за последицу различите ефекте, као и њихов интензитет на организацију и запослене.

Парадокс примене концепта рада на даљину говори о некомпатибилности ефеката примене концепта на запослене. Наиме, уколико се концепт рада на даљину примењује ради повећања аутономије и смањења конфликта између пословног и приватног живота код запослених, значи да концепт позитивно утиче на атрибуте посла који обављају



запослени, побољшање ефикасности и перформанси рада, као и на смањење нивоа стреса код запослених. Са друге стране, уколико примена концепта рада на даљину неповољно утиче на пословне везе између запослених и негативно се одражава на могућност напредовања у каријери, то значи да се ефекти и исходи примене концепта, у домену пословних и приватних аспеката, остварују на основу негативних ефеката између запослених, односно њихових друштвених односа. У литератури, одрживост ефеката рада на даљину, најчешће се посматра преко утицаја концепта на задовољство послом радника на даљину, затим утицајем на баланс између пословног и приватног живота, ефектом на конфликт између пословног и приватног живота, као и утицајем на приватан живот радника на даљину (Bellmann & Hubler, 2020).

Одрживост и интензитет ефеката примене концепта рада на даљину зависи и од пословног окружења у ком се концепт примењује. У кризним ситуацијама, када примена концепта не представља могућност слободног избора, већ неопходност како би се наставило обављање пословних активности, долази до проблема из перспективе физичког и психичког здравља радника на даљину. У условима кризе, када су запослени принуђени да раде ван канцеларије послодавца, коришћење савремених ИКТ постаје неминовност у свакодневnoj комуникацији и одржавању контакта са колегама, менаџерима и свим појединцима ван организације. Наведени аргументи негативно утичу на емоционално стање запослених услед елиминисања непосредне интеракције, при чему доводе и до повећања нивоа стреса. У условима примене концепта рада на даљину где запослени немају могућност напуштања простора у коме живе и одакле обављају пословне активности, као што је случај са пословним окружењем током пандемије, може доћи до појаве конфликтних између приватног и пословног живота запослених. Рад на даљину током дужег временског периода у наведеним условима, може довести и до озбиљних негативних последица по ментално здравље запослених (Platts и сар., 2022).

У ситуацији када је нарушена свакодневна рутина запослених коју су имали у регуларним условима, као и када запослени немају могућност непосредног приступа неопходним изворима подршке и друштвеним контактима са осталим запосленима, ефекти концепта рада на даљину могу имати вишеструке негативне утицаје на запослене и организације које их примењују. Организације не могу очекивати јединствене и конзистентне ефекте примене на различите категорије запослених, као ни идентичне ефекте примене током дужег периода у непромењеним условима. Након одређеног времена, а услед сталне промене пословног окружења, развоја технологије и промене у индивидуалним преференцијама и карактеристикама запослених, организације треба да ревидирају своје стратегије везане за концепт примене рада на даљину, прикупе повратне информације од запослених и прилагоде концепт новим условима пословног окружења. На тај начин, континуираним прилагођавањем, организације могу спречити смањење позитивних ефеката и настанак изазова који се могу јавити приликом примене концепта у дужем временском периоду. Одрживост ефеката примене концепта зависи и од личних и породичних карактеристика запослених, које се могу мењати током одређеног временског периода. Услед промене породичног статуса, као и броја чланова домаћинства, затим амбиција, жеље за учењем и напредовањем у каријери, примена концепта рада на даљину треба бити периодично анализирана и прилагођена потребама запослених. Свакако, у случајевима када примена концепта представља неопходан организациони одговор, као што је случај приликом појаве пандемије, организације би требало да анализирају ефекте сходно стратешким организационим и личним приоритетима запослених, у датим новонасталим околностима примене.

#### **IV део: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ**

## 1. Развој истраживачког модела и хипотеза

Концепт примене рада на даљину, у регуларним условима пословања, је представљао слободан избор запослених, најчешће због успостављања баланса између приватног и пословног живота. Избегавајући све дужа и компликована путовања до посла и назад, запосленима је остављена могућност да на једноставнији начин обављају пословне и непословне активности са удаљених локација. Као последица елиминисања путовања и гужви у саобраћају, рад на даљину се наводи као предуслов за стварање погоднијег радног окружења, у коме ће запослени бити у могућности да се фокусирају на обављање својих пословних активности, без ометања од стране осталих колега, као што је то случај приликом рада из канцеларије (Anderson & Kelliher, 2020). Међутим, и док поједина истраживања показују значај рада на даљину на унапређење продуктивности запослених (Martin & Mac Donnell, 2012), друга истраживања наглашавају негативне ефекте примене концепта рада на даљину управо на ефикасност и продуктивност запослених, затим њихову креативност, сарадњу са осталим колегама и члановима тима, као и проблем напредовања у каријери (Allen и сар., 2015).

Изразита комплексност, опречни закључци великог броја спроведених истраживања, као и неизвесност по питању континуитета утицаја великог броја варијабли, поготово у кризним ситуацијама, указују на мултидимензионалност и плурализам концепта рада на даљину, као и на проблеме који се јављају приликом дефинисања, имплементације и анализе утицаја кључних детерминанти на примену концепта. И поред великог броја раније спроведених истраживања о утицају концепта рада на даљину на исходе рада запослених (Anderson & Kelliher, 2020; Baruch & Nicholson, 1997; Peters и сар., 2013; Koekemoer и сар., 2021; Farooq & Sultana, 2021; Orhan и сар., 2016; Petsu и сар., 2021; Wang и сар., 2020), као што су стрес код запослених, посвећеност послу, продуктивност, ефикасност или намера за напуштањем организације, у литератури постоји врло ограничени број истраживања о утицају концепта рада на даљину на исходе рада запослених уз индиректан утицај усаглашености особа-окружење, као и баланса између пословног и приватног живота.

Опречни закључци спроведених истраживања утицали су на изостанак општег консензуса између академске заједнице, представника привреде и стручне јавности, о утицају рада на даљину на исходе рада и задовољство запослених, а што је довело до великог броја различитих ефеката примене концепта, поготово у кризним ситуацијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19. Иницијални тренд примене концепта током 70-их година XX века није био у складу са ранијим очекивањима, управо због недостатка јасно дефинисаних стратегија, правила и процедура његове примене, уз противљење менаџера и једног дела запослених. И поред великог утицаја теорије усаглашености особа-окружење (Carlan, 1983) на ефекте рада запослених, у литератури је ограничен број истраживања који анализирају концепт усаглашености приликом имплементације концепта рада на даљину, а не традиционалног начина обављања пословних активности из канцеларије послодавца. За разлику од лимитираног броја истраживања концепта усаглашености особа-окружење приликом имплементације концепта рада на даљину, раније спроведена истраживања долазе до опречних закључака о утицају концепта рада на даљину на баланс између пословног и приватног живота запослених. И док поједини аутори наводе позитиван утицај рада на даљину на успостављање баланса између пословног и приватног живота (Sullivan, 2012; Budd & Mumford, 2004), постоје опречни закључци који сугеришу да рад на даљину негативно утиче на успостављање наведеног баланса код радника на даљину, што даље резултира повећањем нивоа стреса (Sandoval-Reyes и сар. 2021; Russell, H. 2009). Међутим, поред опречних закључака, у литератури је ограничен број радова о индиректном утицају

односа пословног и приватног живота на исходе рада запослених приликом обављања пословних активности на даљину.

**Табела 8: Преглед релевантних радова о утицају концепта рада на даљину на исходе посла**

Аутори	Година	Зависна варијабла	Независна варијабла	Резултат истраживања
Olson	1985	Рад на даљину	- Ефективност	Позитиван утицај
Hewitt Associates	1995	Рад на даљину	- Ниво контроле запослених	Негативан утицај
Baruch & Nicholson	1997	Рад на даљину	- Ефективност	Позитиван утицај
<i>Office of Information Resources Management</i>	2000	Рад на даљину	- Задовољство послом - Квалитет живота	Позитиван утицај
Budd & Mumford	2004	Рад на даљину	- Баланс између пословног и приватног живота	Позитиван утицај
Gerards, De Grip & Baudewijns	2018	Рад на даљину	- Радно ангажовање	Позитиван утицај
Anderson & Kelliher	2020	Рад на даљину	- Стрес	Позитиван утицај
Wang, Albert & Sun	2020	Рад на даљину	- Осећај усамљености	Негативан утицај
Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier & Duque-Oliva	2021	Рад на даљину	- Стрес	Негативан утицај
Campo, Avolio & Carlier	2021	Рад на даљину	- Перформансе	Нема корелације

Извор: Аутор

У условима савременог пословања, примена традиционалог приступа у решавању проблема показала се као врло неефикасна. Проблеми у компанијама се морају посматрати као проблемске ситуације, због самих карактеристика проблема који се анализирају. Основне карактеристике проблемских ситуација у предузећима су скуп околности које карактерише екстремна неодређеност због чега постоји проблем дефинисања и описа онога што се анализира. Приликом управљања проблемским ситуацијама, истраживач се не бави проблемима који су независни један од другог, већ се бави анализом скупа проблема који су динамички и међусобно интерактивни (Zlatanović, 2010).

На основу представљених релевантних истраживања о утицају концепта рада на даљину на исходе рада запослених, затим раније наведених опречних закључака спроведених истраживања, као и идентификованих недостатака или непостојања претходних истраживања о утицају концепта на одређене варијабле, а узимајући у обзир актуелне измене услед настале пандемије изазване вирусом Covid-19, **предмет истраживања** докторске дисертације обухвата организациони контекст рада на даљину, односно његову улогу у трансформацији обављања пословних активности у организацијама, као и његов утицај на ефикасност и задовољство запослених. Предметом истраживања су обухваћени улога и значај радног окружења у трансформацији обављања пословних активности, односно прелазак са традиционалног начина рада из канцеларије послодавца на рад на даљину. Контекст окружења је посматран кроз успешност имплементације и управљања концептом рада на даљину, као и кроз његове ефекте на запослене у компанијама. **Основни циљ** докторске дисертације је да се кроз процес истраживања идентификују објективна и потпуно научна и практично релевантна знања о томе какав утицај окружење остварује на рад на даљину, као и како таква промена утиче на запослене у организацијама. Уважавајући основни циљ, могу се одредити и одговарајући изведени циљеви:

- *први изведени циљ* односи се на утврђивање утицаја рада на даљину на исходе рада;
- *други изведени циљ* односи се на утврђивање медијаторског/модераторског утицаја пословног и приватног живота на исходе рада приликом рада на даљину и
- *трећи изведени циљ* тиче се медијаторског/модераторског утицаја односа особе и окружења на исходе рада приликом рада на даљину.

Имајући у виду дефинисан предмет и циљеве истраживања, формулисане су следеће истраживачке хипотезе:

**X1: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на исходе рада.**

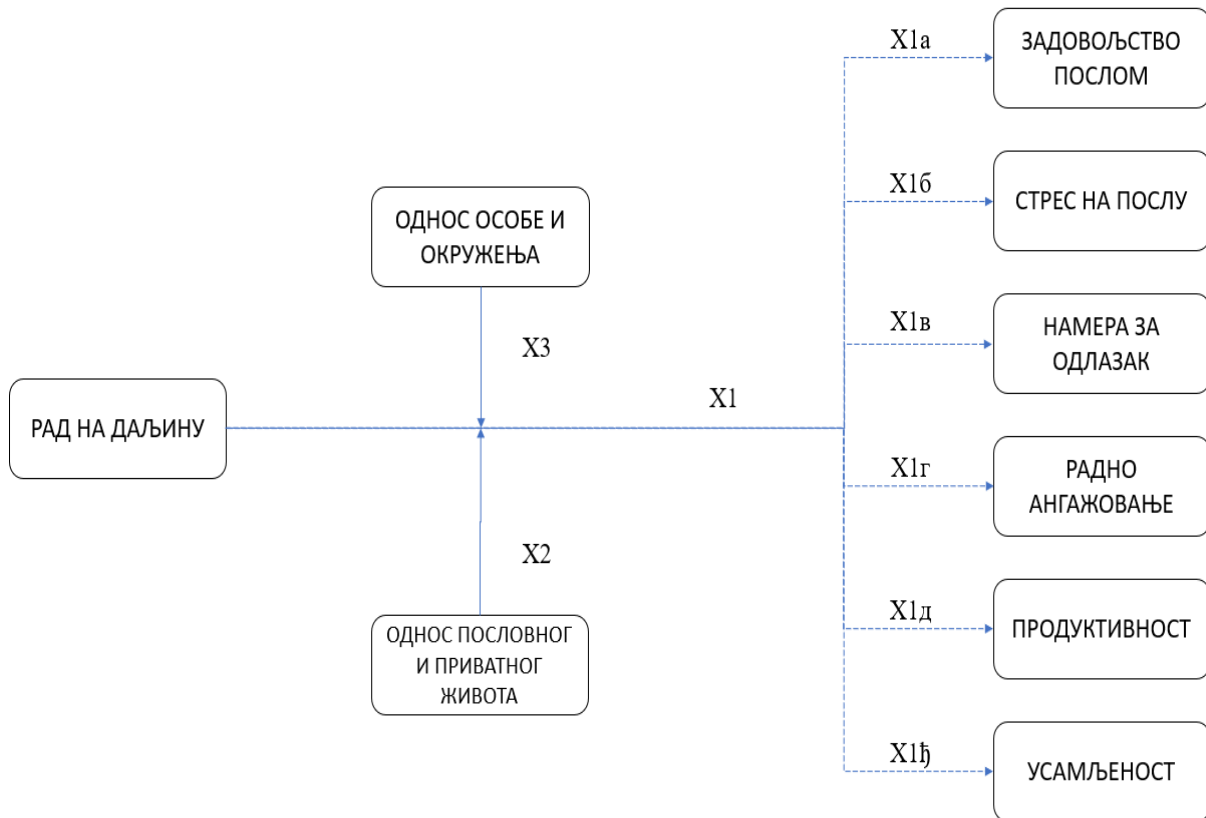
**X2: Однос пословног и приватног живота има медијаторски/модераторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину.**

**X3: Однос особе и окружења има медијаторски/модераторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину.**

На основу представљених истраживачких хипотеза, на слици број 33 приказан је концептуални истраживачки модел који омогућава сагледавање односа између истраживачких варијабли. У дефинисаном моделу као независна варијабла представљен је рад на даљину. Поред директног утицаја рада на даљину на исходе рада, а који се посматра преко зависних варијабли као што су задовољство послом, стрес на послу, намера за одлазак из компаније, радно ангажовање, продуктивност и усамљеност, истраживачки модел приказује медијаторски/модераторски утицај пословног и

приватног живота на исходе рада на даљину, као и медијаторски/модераторски утицај односа особе и окружења на исходе рада приликом обављања пословних активности на даљину.

**Слика 33: Истраживачки модел**



*Извор: Аутор*

На основу дефинисаних основних истраживачких хипотеза, као и спроведених истраживања приказаних у постојећој литератури, дефинисане су и изведене истраживачке хипотезе.

Према претходном истраживању спроведеном од стране Olson (1985), рад на даљину остварује позитиван утицај на ефикасност, односно продуктивност запослених. Такође, и Baruch & Nicholson (1997) долазе до закључка о позитивном утицају рада на даљину на наведену зависну варијаблу. Према Gerards и сар. (2018) примена рада на даљину у организацијама остварује позитиван утицај на радно ангажовање запослених. Међутим, значајно је напоменути истраживање спроведено од стране Camro и сар. (2021) у коме аутори долазе до закључка да не постоји статистички значајна корелација између рада на даљину и перформанси запослених. Због наведеног, као и приказаног прегледа релевантних радова у табели број 8, дефинисане су следеће изведене хипотезе:

X1a: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на задовољство послом.

X1б: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на стрес на послу.

X1в: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на намеру запослених за напуштањем организације.

X1г: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на радно ангажовање запослених.

X1д: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на продуктивност запослених.

X1ђ: Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на усамљеност запослених.

## 2. Методологија истраживања

### 2.1. Методи прикупљања и обраде података

Полазећи од дефинисаних предмета и циљева истраживања, као и формулисаних истраживачких хипотеза, у докторској дисертацији примењена је квантитативна и квалитативна методологија примерена представљеној проблемској ситуацији. У циљу испитивања односа између посматраних варијабли, затим тестирања истраживачких хипотеза и омогућавања евентуално алтернативних тумачења односа између анализираних варијабли, најпре је постављена одговарајућа теоријска основа базирана на сазнањима претходних научних истраживања и спроведених емпиријских студија. Друштвени феномени, какви су економски, представљају резултат деловања великог броја различитих и међусобно повезаних елемената. Како истраживана проблемска ситуација представља скуп динамичних, интерактивних и комплексних управљачких проблема, системско мишљење је употребљено као валидан научни метод (Petrović, 2010).

Применом системског мишљења, истраживани феномен посматран је као релевантна и комплексна целина, односно систем у којем различити процеси утичу на успешност имплементације и управљања радом на даљину, са индиректним утицајем организационог контекста на посматране варијабле. Имајући у виду комплексност концепта рада на даљину, потребно је сагледати однос свих релевантних фактора, како унутар саме организације, тако и екстерних, који утичу на успешност примене концепта рада на даљину у савременим условима пословања. Захваљујући примени системског мишљења, истраживани феномен је посматран као комплексна и релевантна целина, односно систем у коме различити елементи концепта рада на даљину детерминишу успешност његове примене, односно методом системског мишљења испитиван је утицај рада на даљину на исходе рада запослених, уз индиректан утицај односа особе и окружења, као и односа пословног и приватног живота.

У актуелним условима пословања које карактеришу проблемске ситуације, све је израженија потреба за системским приступом ради разумевања многобројних аспеката приликом анализирања и решавања проблемских ситуација. Због комплексности представљене проблемске ситуације, а пошто се састоји из великог броја делова и процеса, неопходно је извршити њихово декомпоновање. Применом аналитичког научног метода анализирано је на који начин контекст окружења утиче на рад на даљину, и како њиме управљати ради остваривања позитивног утицаја на ефикасност и задовољство запослених. Ради обезбеђивања комплетног увида у комплексну целину и генерализацију добијених информација и резултата, методом синтезе успостављена је веза између раздвојених делова.

За истраживање друштвених проблема, као што је утицај окружења на трансформацију обављања пословних активности у компанијама и организациони контекст рада на даљину, као релевантни облици метода генерализације и специјализације примењени су методи индукције и дедукције. Захваљујући примени метода индукције на основу појединачних резултата, добијених кроз процес истраживања, дошло се до општих сазнања о утицају организационог контекста на успешност имплементације концепта рада на даљину у савременим условима пословања. Метод дедукције је употребљен како би се на основу општих сазнања о посматраним феноменима, и односа међу њима, дошло до посебних и појединачних сазнања о томе да ли и како дата независна варијабли утиче на зависне, односно како рад на даљину утиче на исходе рада запослених.

У докторској дисертацији коришћени су примарни емпиријски подаци, прикупљени на основу анкетања, за чије потребе је коришћен упитник, посебно конципиран за ово истраживање. Прикупљање података обављено је дистрибуирањем структурираног упитника запосленима у организацијама, који су имали искуства у раду на даљину. Упитник је сачињен од питања дефинисаних у облику тврдњи, којима се мери степен слагања испитаника са наведеним исказима, на основу изражавања о степену слагања избором једне од понуђених вредности на Ликертовој петостепеној скали. Упитником су обухваћена и питања, која се односе на демографске податке о испитаницима (пол, године старости, године радног стажа, ниво и поље образовања, радна позиција и слично), као и основна питања о организацији у којој су ангажовани (величина организације, основна делатност и власничка структура). Метод анкетања користи се за истраживања у случајевима када се врше системска мерења одређене серије случајева која имају правилан облик, затим када се врши анализирање одређених променљивих у матрици како би се утврдили одређени обрасци понашања или када је предмет истраживања одређени друштвени феномен. Метод анкетања је један од најчешће коришћених метода у друштвеним наукама приликом спровођења емпиријских истраживања о карактеристикама и међусобним релацијама социолошких и психолошких варијабли (Roberts, 1999).

Истраживање за потребе докторске дисертације спроведено је у Републици Србији, у периоду од марта до јуна 2022. године. Као што је наведено, за потребе истраживања употребљен је упитник, што представља један од најчешће коришћених метода приликом истраживања у друштвеним наукама, због својих предности које се огледају у прикупљању ставова великог броја људи, који су географски удаљени. Изражавањем степена слагања испитаника са унапред дефинисаним исказима, утврђена је перцепција испитаника о концепту рада на даљину, исходима рада запослених током примене наведеног концепта, као и индиректном утицају испитаника и окружења и њиховог односа између пословног и приватног живота на успешност примене концепта. Такође, на самом упитнику је наведено да ће се прикупљени подаци користити искључиво за потребе израде докторске дисертације, да су сви одговори потпуно анонимни, при чему се очекује од испитаника да дају искрене одговоре на све понуђене исказе, као и питања везана за демографске податке.

Полазећи од дефинисаних предмета и циљева истраживања, као и од формулисаних хипотеза, истраживањем су обухваћени испитаници који су имали искуства са радом на даљину. Полазећи од већ спроведених истраживања (Kowalski & Swanson, 2005; Elshaiekh и сар., 2018; Anderson & Kelliher, 2020; Feldman & Gainey, 1997; Raziq & Maulabakhsh, 2015), запослени имају врло значајну улогу у успешности примене концепта рада на даљину. Поред екстерних фактора на који ни запослени, а ни организације немају директан утицај, од карактеристика запослених, контекста примене,



организационих и интерних фактора, у великој мери, зависи успешност имплементације примене концепта. Услед директне изложености интерним и организационим факторима, као и различитим условима окружења приликом имплементације концепта рада на даљину, на основу добијених степена слагања запослених са исказима који су се односили на анализиране варијабле и контекст примене концепта, извршена је њихова анализа утицаја, међусобна повезаност и степен значаја за запослене.

На основу дефинисаних тврдњи које су достављене испитаницима, извршено је мерење степена слагања испитаника на основу њиховог изражавања на петостепеној биполарној Ликертовој скали (1-уопште се не слажем; 5-у потпуности се слажем, осим исказа везаних за задовољство послом), при чему последњи део упитника садржи питања о демографским карактеристикама испитаника који су учествовали у анкетирању. Упитник је конципиран из четири дела и то од исказа који се односе на карактеристике рада на даљину, затим исказа везаних за окружење у коме запослени обављају пословне активности, као и исказа везаних за исходе посла. Последњи део упитника садржи питања која се односе на демографске карактеристике испитаника. Четири дела упитника су конципирана на следећи начин, при чему су приказани само искази који су задовољили критеријум факторске тежине који је представљен у табели број 11:

- 1) први део садржи исказе који су везани за карактеристике рада на даљину. Карактеристике рада на даљину посматране су на основу радног ангажовања запослених, затим исказа који се односе на процену независне варијабле рада на даљину, преко самодисциплине, негативног односа породице и посла, као и посла и породице приликом рада на даљину и осећаја усамљености запослених. Искази који су коришћени у упитнику, су дефинисани на основу раније спроведених истраживања према следећем:
  - искази везани за радно ангажовање запослених дефинисани су на основу истраживања проведених од стране Schaufeli и сар. (2006) и Schaufeli и Bakker (2004) који су дефинисали скалу за мерење радног ангажовања запослених.

Радно ангажовање	
РА 1	Када устанем ујутру, имам добар осећај у вези посла.
РА 2	Током рада од куће у стању сам да дуго радим.
РА 3	У свом послу сам ментално веома издржљив током рада од куће.
РА 4	Истрајан сам у свом послу током рада од куће, чак и када ствари не иду како треба.
РА 5	Мој посао ме инспирише када радим од куће.
РА 6	Када радим од куће заборавим на све остало око себе.
РА 7	Потпуно сам удубљен у свој посао када радим од куће.
РА 8	Занесем се послом када радим од куће.

- искази везани за процену независне варијабле рада на даљину, садрже ставове везане за самодисциплину и негативан однос посла и породице, као и породице и посла запослених током

обављања пословних активности на даљину и дефинисани су на основу претходно спроведених истраживања. Истраживања вазана за самодисциплину спроведена су од стране Wang и сар. (2020) и Lindner и сар. (2015), затим истраживања која се односе на негативан однос породице и посла, као и посла и породице спроведена су од стране Wang и сар. (2020) и Geurts и сар. (2005).

Рад на даљину	
РД 1	Показујем већи степен нервозе током рада од куће него што је то уобичајено.
РД 2	Због бриге о послу током рада од куће не успевам у потпуности да уживам у друштву породице и/или пријатеља.
РД 3	Због тога што непрестано размишљам о послу током рада од куће не стижем да се посветим кућним пословима.
РД 4	Распоред пословних обавеза током рада од куће ми отежава обављање кућних послова.
РД 5	Због начина обављања рада од куће, немам енергије да се бавим слободним активностима у друштву породице/пријатеља.
РД 6	Рад од куће ми одузима време које бих желео да проведем са породицом и/или пријатељима.
РД 7	Током рада од куће, време које сам проводио на обављању породичних обавеза често је утицало на моје радне обавезе.
РД 8	Током рада од куће не уживам у потпуности у свом послу јер бринем због ситуације која се дешава у кући.
РД 9	Током рада од куће имам проблем да се концентришем на посао јер сам заокупљен текућим проблемима у кући.
РД 10	Проблеми са породицом и/или пријатељима утичу на мој посао током рада од куће.

- осећај усамљености запослених током рада на даљину анализиран је на основу исказа дефинисаних према претходним истраживањима спроведеним од стране Wright и сар. (2006), као и Perera и Masinghe (2021).

Усамљеност	
УС 1	Често се осећам напуштеним од својих колега када сам под притиском на послу током рада од куће.
УС 2	Често се осећам отуђено од својих колега када радим од куће.
УС 3	Често се осећам изоловано када радим од куће.
УС 4	Често се осећам одвојено од других колега када радим од куће.
УС 5	Доживљавам општи осећај празнине када радим од куће.

2) други део упитника садржи исказе који су везани за окружење запослених током обављања активности на даљину. Окружење запослених посматрано је на основу усаглашености особа-окружење и баланса пословног и приватног живота радника на даљину. Дефинисани искази су базирани на основу раније спроведених истраживања приказаних у наставку:

- искази везани за усаглашеност особа-окружење дефинисани су на основу претходних истраживања која се односе на усаглашеност особа-организација (Jung & Yoon, 2014), затим усаглашеност особа-посао (Saks & Ashforth, 1997; Cable & DeRue, 2002), усаглашеност особа-група (Seong & Kristof-Brown, 2012; Cable & DeRue, 2002; Cable & Judge, 1996; Van Der Vegt & Bunderson, 2005; Vogel & Feldman, 2009), као и усаглашеност особа-особа (Vogel & Feldman, 2009; Shih & Hsu, 2012).

Усаглашеност особа-окружење	
Усаглашеност особа-организација	
УО-О 1	Имам осећај да се добро уклапам у ову организацију.
УО-О 2	Имам осећај да се моје личне вредности добро уклапају у вредности организације у којој радим.
УО-О 3	Организација у којој радим добро испуњава моје главне потребе.
УО-О 4	Имам наклоност и афинитет према организацији у којој радим.
Усаглашеност особа-посао	
УО-О 5	Посао који радим испуњава моја очекивања.
УО-О 6	Посао који тренутно радим даје ми скоро све што желим од посла.
Усаглашеност особа-група	
УО-О 7	Моје вредности се поклапају са вредностима других запослених у овој организацији.
УО-О 8	Организација у којој радим има исте вредности као и ја у погледу бриге за друге људе.
Усаглашеност особа-особа	
УО-О 9	Постоји добра усклађеност између мојих личних интереса и онога што тренутно радим кроз своје занимање и/или професију.
УО-О 10	Моје вештине и способности су добро усклађене са мојим тренутним занимањем и/или професијом.

- баланс између пословног и приватног живота радника на даљину анализиран је према исказима дефинисаних на основу претходних истраживања спроведених од стране Emge и De Spiegeleare (2019) и Netemeyer и сар. (1996).

Баланс пословног и приватног живота	
БППЖ 1	Током рада од куће захтеви посла ометају мој породични живот.
БППЖ 2	Када радим од куће количина времена које ми одузима посао отежава испуњавање породичних обавеза.
БППЖ 3	Ствари које желим да радим код куће не могу да се ураде због захтева које мој посао поставља пред мене.
БППЖ 4	Када радим од куће мој посао ствара напрезање које отежава испуњавање породичних обавеза.
БППЖ 5	Због обавеза везаних за посао током рада од куће, морам да мењам своје планове за породичне активности.
БППЖ 6	Захтеви моје породице или супружника/партнера ометају активности везане за посао када радим од куће.
БППЖ 7	Када радим од куће морам да одлажем да радим ствари на послу због захтева за мојим временом код куће

- 3) трећи део упитника конципиран је од исказа који су везани за исходе посла. Исходи посла радника на даљину анализирани су на основу стреса на послу, намере за одлазак запослених из организације, продуктивности запослених, као и задовољства послом. Раније спроведена истраживања на основу којих су дефинисани искази су:
- искази везани за стрес на послу дефинисани су на основу *ASSET* упитника који представља алат за анализу нивоа стреса код запослених у оквиру организације (Faragher и сар., 2004).

Стрес на послу	
СП 1	Мој шеф се према мени понаша застрашујуће и малтретирајуће.
СП 2	Не добијам подршку од других сарадника, шефа односно колега, коју бих желела/желео.
СП 3	Нисам сигуран шта мој шеф очекује од мене.
СП 4	Постављају ми се нереални рокови.
СП 5	Мој шеф увек тражи грешке у ономе што радим.
СП 6	Други преузимају заслуге за оно што сам постигао.
СП 7	Не осећам да сам обавештен о томе шта се дешава у организацији у којој радим.
СП 8	Никада ми није речено да ли добро радим посао.
СП 9	Нисам укључен у одлуке које утичу на мој посао.
СП 10	Моје идеје или сугестије о мом послу се не узимају у обзир

- намера запослених за напуштањем организације анализирана је на основу исказа дефинисаних према ранијим истраживањима

спроведеним од стране Bothma и Roodt (2013), као и Jung и Yoon (2014).

Намера за напуштањем организације	
ННП 1	Размишљај о томе да напустим овај посао
ННП 2	Осећам фрустрацију због немогућности да на послу остварим своје личне циљеве везане за посао.
ННП 3	Сањај о томе да добијем други посао који ће ми више одговарати.
ННП 4	Спреман сам да напустим овај посао уколико ми се понуди други посао са истом зарадом.
ННП 5	Тренутно озбиљно размишљај да напустим свој садашњи посао и радим у другој компанији.
ННП 6	Понекад се осећам примораним да дам отказ на мом тренутном радном месту.
ННП 7	Вероватно ћу у наредној години тражити нови посао.
ННП 8	У наредних шест месеци оценио бих да је вероватноћа да ћу напустити свој садашњи посао веома висока.
ННП 9	Напустићу ову компанију ако се постојеће стање само још мало погорша.

- искази везани за продуктивност запослених дефинисани су према истраживањима спроведеним од стране Daderman и сар. (2020).

Продуктивност запослених	
ПР 1	Током рада од куће успевам да посао испланирам тако да га завршим на време.
ПР 2	Током рада од куће водим рачуна о резултатима које треба да постигнем.
ПР 3	Током рада од куће успевам да одредим приоритете на послу.
ПР 4	Током рада од куће могу ефикасно да обављам свој посао.
ПР 5	Добро управљам својим временом током рада од куће.
ПР 6	Током рада од куће самоиницијативно сам започињао нове задатке када су стари задаци били завршени.
ПР 7	Током рада од куће дошао сам до креативних решења за проблеме који се појављују.
ПР 8	Преузео сам додатне одговорности током рада од куће.
ПР 9	Непрестано сам тражио нове изазове у свом послу током рада од куће.
ПР 10	Током рада од куће активно сам учествовао на састанцима или консултацијама са колегама.

- искази везани за задовољство послом су такође мерени на петостепеној биполарној Ликертовој скали, али у следећем опсегу: 1- веома незадовољан/на; 5- пуно задовољан/на. Искази су

дефинисани на основу истраживања спроведеног од стране Arvey и сар. (1989).

Задовољство послом	
ЗП 1	Колико сте задовољни могућношћу да радим нешто у чему могу да дођу до изражаја моје способности?
ЗП 2	Колико сте задовољни слободом сопственог расуђивања?
ЗП 3	Колико сте задовољни осећајем постигнућа на послу?
ЗП 4	Колико сте задовољни начином на који се правила организације спроводе у пракси?
ЗП 5	Колико сте задовољни односом плате и онога што радим на послу?
ЗП 6	Колико сте задовољни могућношћу напредовања на овом послу?
ЗП 7	Колико сте задовољни похвалама које добијам за добро обављен посао?
ЗП 8	Колико сте задовољни радним условима?

- 4) четврти део упитника састоји се од питања везаних за демографске карактеристике испитаника (пол, старост, образовање, број деце, животне околности), као и од питања везаних за организацију у којој су испитаници запослени (број запослених, власништво и делатност).

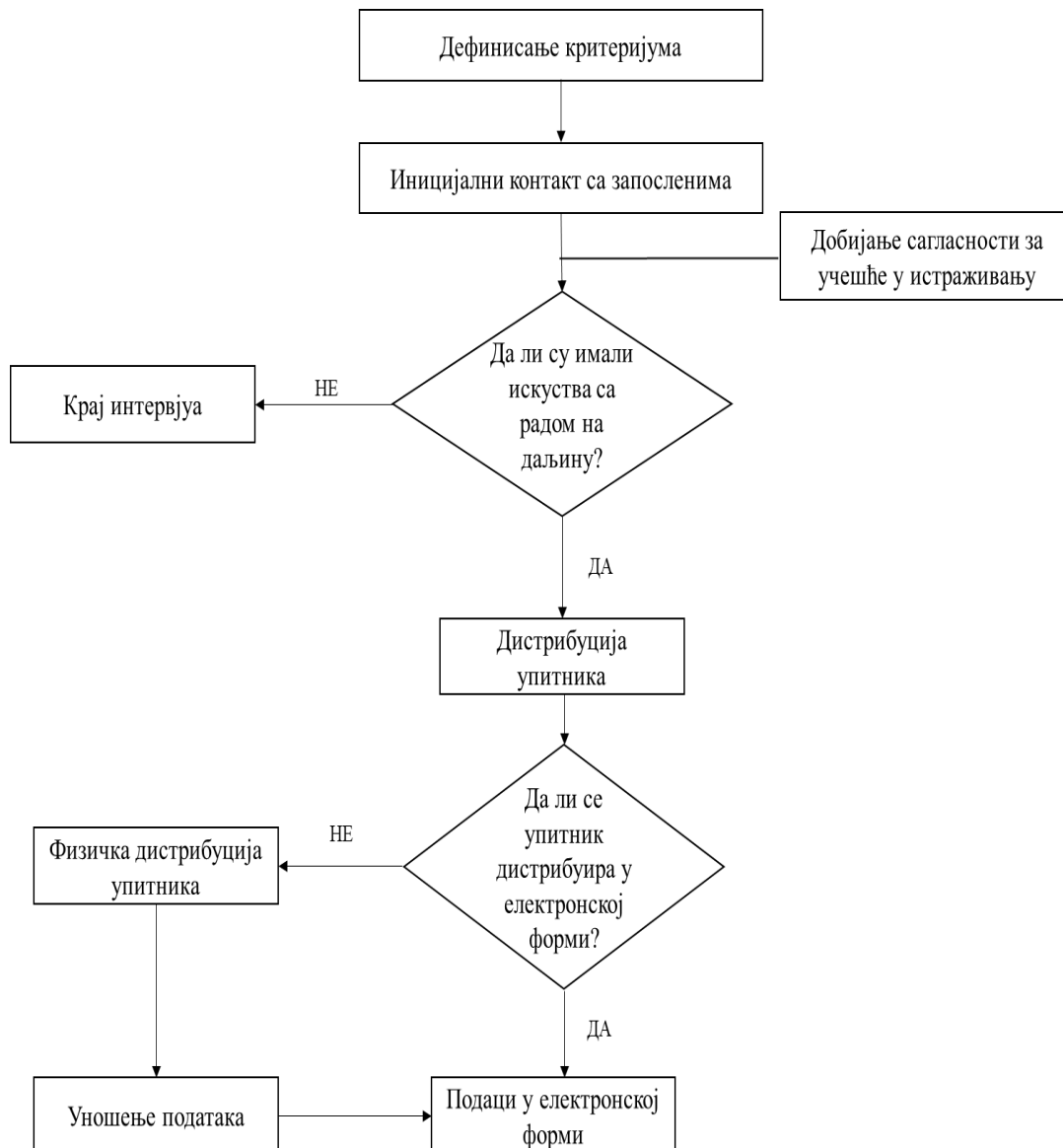
Примарни подаци прикупљени методом анкете су на одговарајући начин сортирани, груписани и упоређени, како би било могуће спровођење статистичких анализа. Како би се испитала поузданост коришћених мерних скала, извршено је израчунавање Кронбаховог коефицијента алфа. Обрада прикупљених, емпиријских података извршена је уз помоћ одговарајућих статистичких метода и техника. Употребљене су мере централне тенденције и мере варијације, како би се утврдиле вредности аритметичке средине и стандардне девијације анализом обухваћених варијабли и констатација. Уз коришћење техника парцијалних најмањих квадрата-моделирање структурираних једначина (енгл. partial least square - structural equation modeling, PLS-SEM) анализиран је директан утицај независне на дефинисане зависне варијабле у истраживачком моделу, као и индиректан утицај варијабли окружења које су анализирани путем регресионог модела. За статистичку обраду података коришћен је статистички софтвер IBM SPSS v.23 и SmartPLS 3.0.

## 2.2. Процедура узорковања и опис узорка

Истраживачки узорак који се састоји од 208 испитаника, а који су имали претходног искуства са концептом рада на даљину и који су запослени у организацијама које послују на територији Републике Србије, формиран је на начин приказан на слици број 34. У првој фази контактирани су запослени у организацијама, како би се проверило њихово претходно искуство са радом на даљину. Након обављања иницијалног разговора, доноси се одлука да ли запослени може да учествује у даљем истраживању, односно проверава се да ли је имао претходно искуство са концептом рада на даљину. Након доношења позитивне одлуке, испитаници се упознају са предметом и циљевима истраживања, обавештени о потпуној и загарантованој анонимности, затим о томе да ће добијени подаци бити искоришћени искључиво за потребе израде докторске дисертације,

а што је уједно наведено и у самом упитнику. Након добијања сагласности испитаника, приступило се наредној фази спровођења истраживања. Наредна фаза истраживања односи се на дистрибуцију упитника. Дистрибуција је вршена или електронским путем, што је најчешће био случај, или физички путем одштампаног упитника који је дат испитанику на попуњавање. Упитник у електронској форми, који је направљен у алату *google forms*, дистрибуиран је испитаницима путем електронске поште или путем платформе за интернет комуникацију. На тај начин, гарантована је анонимност испитаника јер наведени алат не поседује могућност идентификације испитаника, уз недостатак који се огледа у немогућности праћења попуњавања упитника од стране појединаца којима је упитник дистрибуиран. Одређеној групи испитаника, упитник је дистрибуиран у одштампаној форми, уз прикупљање свих попуњених упитника на једном месту, како се би се искључила могућност праћења појединачних одговора испитаника. Након завршетка истраживања, сви упитници су обједињени у јединствену електронску базу података, ради њихове даље статистичке обраде.

**Слика 34: Процедура узорковања**



Извор: Аутор

На основу добијених информација, испитаници који су учествовали у истраживању запослени су у компанијама које се са аспекта власништва сматрају домаћим, иностраним или државним. Најдоминантније компаније у узорку, по броју запослених, су оне са преко 250 запослених, затим од 50 до 249 запослених, а након тога компаније са мањим бројем запослених. Највећи број испитаника у узорку запослен је у компанијама чија је претежна делатност пружање услуга, затим производња, док је најмањи број испитаника запослен у компанијама које се баве трговином.

Након дефинисаних критеријума, спроведених иницијалних интервјуа и прикупљања података од испитаника, извршена је њихова класификација и обрада. Истраживањем којим је обухваћено 208 испитаника који су имали искуства са радом на даљину, дистрибуиран је посебно конципиран упитник за потребе истраживања. У табели број 9, приказани су демографски подаци испитаника, уз наведене апсолутне и релативне фреквенције. Демографски подаци односе се на пол, старост, ниво образовања, животне околности, односно да ли испитаници живе сами или у заједници, затим број и узраст деце, као и подаци о компанијама у којима су испитаници запослени, а који се односе на величину са аспекта броја запослених, аспект власништва, као и претежна делатност у којој организације генеришу највећи обим прихода.

**Табела 9: Карактеристике радника на даљину у узорку**

		Апсолутне фреквенције	Релативне фреквенције
Пол	Мушки	74	35,6%
	Женски	134	64,4%
<b>Укупно</b>		<b>208</b>	<b>100%</b>
Старост	до 30 година	19	9,1%
	од 31 до 40 година	124	59,6%
	од 41 до 50 година	54	26,0%
	преко 50 година	11	5,3%
<b>Укупно</b>		<b>208</b>	<b>100%</b>
Ниво образовања	Средња школа	10	4,8%
	Виша/струковна школа	10	4,8%
	Факултет	80	38,5%
	Мастер	93	44,7%
	Доктор наука	15	7,2%
<b>Укупно</b>		<b>208</b>	<b>100%</b>

*Извор: Аутор*

У табели број 9 приказане су карактеристике радника на даљину у узорку. Наведени демографски подаци су прикупљени на основу питања која су садржана у четвртом делу упитника. Као што је наведено у табели, од 208 испитаника, 74 су мушког пола, односно 35,6%, док је 134 испитаница женског пола. Највећи број испитаника у узорку је између 31 и 40 година живота, приближно 60% од укупног броја испитаника, односно 124 радника на даљину. Укупно је 26%, односно 54 испитаника између 41 и 50 година старости, затим приближно 9%, односно 19 испитаника је испод 30 година старости, док је најмањи број испитаника преко 50 година старости и износи 11



испитаника, односно 5,3% од укупног броја анкетираних радника на даљину. Највећи проценат радника на даљину у узорку има мастер ниво образовања, скоро 45% или 93 испитаника, нешто мањи проценат 38,5%, односно 80 испитаника, има завршен факултет, док приближно 7% испитаника поседује звање доктора наука, што представља 15 анкетираних радника на даљину у односу на укупан број испитаника у узорку. Скоро 5%, односно 10 испитаника, има завршену средњу школу, вишу или струковну школу.

**Слика 35: Животне околности радника на даљину у узорку**



*Извор: Калкулација аутора*

На слици број 35 приказане су животне околности радника на даљину у узорку. Од укупног броја испитаника, 78,8 %, односно 164 испитаника живи у брачној заједници, док остатак од 21,2%, односно 44 анкетираних радника на даљину живе сами.

**Слика 36: Број деце радника на даљину у узорку**



*Извор: Калкулација аутора*

Када је реч о броју деце, приближно 53%, односно 110 радника на даљину у узорку има малу децу или децу школског узраста, затим 86 испитаника, што представља 41,3% анкетираних радника на даљину нема деце, док нешто мање од 6%, или 12 испитаника има одраслу децу. На слици број 36 приказан је процентуални број испитаника у оквиру дефинисаних категорија.

Организације у којима су анкетирани радници на даљину запослени, анализирани су на основу информација о укупном броју запослених, као и њихове власничке структуре. Такође, извршена је и класификација према делатности коју организација обавља, односно у којој области генеришу највећи део пословних прихода.

На слици број 37 приказан је укупан број запослених у организацијама у којима су анкетирани радници на даљину запослени. Највећи број анкетираних радника на даљину запослен је у организацијама које имају преко 250 запослених, односно 96 испитаника или приближно 46%, затим 87 испитаника, или приближно 42% је запослено у организацијама које имају од 50 до 249 запослених, 17 испитаника, односно приближно 8% је запослено у организацијама које имају од 10 до 49 запослених, док 8 испитаника, или скоро 4% од укупног броја анкетираних, ради у организацијама које имају од 2 до 9 запослених.

**Слика 37: Број запослених у организацијама у којима су запослени анкетирани радници на даљину**



*Извор: Калкулација аутора*

Власничка структура организација у којима су запослени анкетирани радници на даљину приказана је на слици број 38. Од укупног броја анкетираних, 131 је запослено у иностраној или мултинационалној организацији, што представља 63% од укупног броја испитаника, затим 50 испитаника је запослено у државној организацији, односно 24% испитаника, док је 27 радника на даљину, односно 13% од укупног броја испитаника, запослено у организацији са домаћим власништвом.

**Слика 38: Власничка структура организације радника на даљину у узорку**



*Извор: Калкулација аутора*

Са аспекта делатности коју обављају, односно у којој генеришу највећи део прихода, организације у којој су запослени анкетирани радници на даљину класификоване су као производња, трговина или услуге. На слици број 39 приказана је делатност организације. На основу добијених података, највећи број испитаника, њих 119 је запослено у организацијама чија је претежна делатност услуге, затим 74 испитаника је запослено у производним организацијама, док је 15 испитаника запослено у организацији чија је претежна делатност трговина.

**Слика 39: Претежна делатност организације у којој су запослени анкетирани радници на даљину**



*Извор: Калкулација аутора*

На основу наведеног, може се закључити да је укупно прикупљено 208 валидних упитника од запослених који су имали искуства са радом на даљину, а који су запослени

у организацијама које послују на територији Републике Србије. Пример упитника који је коришћен за потребе истраживања, дат је у прилогу дисертације. Подаци на основу дистрибуираног упитника су прикупљени од различитих група испитаника, у смислу демографских карактеристика, као и у односу на организације у којима су запослени. Због наведеног начина прикупљања и дистрибуције упитника, долази до значајног смањења могућности прикупљања статистичких података који се разликују од реалне стварности, као и доношења погрешних закључака о статистичким везама између анализираних варијабли. Наведено представља уобичајну методу пристрасности, која може настати услед разлика између реалних и статистички значајних идентификованих веза. Приликом спровођења истраживања, може се јавити проблем пружања друштвено пожељних одговора од стране испитаника, као и проблем да се испитаници руководе претходним ставовима и уверењима приликом пружања одговора (Kock, 2015). Управо са циљем минимизирања наведених потенцијалних опасности, које могу настати приликом спровођења истраживања, за потребе израде докторске дисертације, истраживање је спроведено на раније представљени начин. Такође, валидност употребљених исказа у упитнику, обезбеђена је захваљујући претходним истраживањима у којима су употребљена, при чему је анонимност испитаника загарантована коришћењем интернет алата са којима не постоји могућност праћења одговора испитаника, или на основу попуњавања потпуно анонимног упитника.

### 3. Резултати истраживања

#### 3.1. Дескриптивна и корелациона анализа

Иницијална анализа и представљање добијених резултата истраживања спроведено је на основу дескриптивне и корелационе анализе. Приликом спровођења дескриптивне анализе спроведено је израчунавање аритметичке средине ( $\bar{x}$ ) и стандардне девијације ( $s$ ) за укупно девет анализираних варијабли које су раније представљене у истраживачком моделу. На основу израчунатих вредности аритметичких средина анализираних ниво слагања испитаника са исказима који се односе на варијабле, док је на основу вредности стандардне девијације испитан степен хомогености ставова испитаника у узорку према дефинисаним исказима. У табели број 10 приказани су резултати дескриптивне и корелационе анализе.

На основу резултата приказаних у табели 10 може се закључити да је највиши степен слагања испитаника забележен према исказима који се односе на усаглашеност особе и окружења ( $\bar{x}=3,9077$ ), затим према исказима везаним за задовољство послом ( $\bar{x}=3,8389$ ), као и према исказима који се односе на продуктивност ( $\bar{x}=3,6938$ ). Најмањи степен слагања испитаника односи се према исказима везаним за стрес на послу ( $\bar{x}=1,8284$ ), затим према исказима који се односе на намеру за напуштањем организације од стране запослених ( $\bar{x}=2,0005$ ), као и према исказима који се тичу рада на даљину ( $\bar{x}=2,5803$ ).

Најниже вредности стандардне девијације забележене су код исказа који се односе на усаглашеност особе и окружења ( $s=0,7503$ ), затим задовољства послом код испитаника ( $s=0,7814$ ), као и стреса на послу ( $s=0,7986$ ) што говори о степену хомогености одговора. Када је реч о степену хетерогености одговара, највише вредности стандардне девијације забележене су код исказа везаних за баланс пословног и приватног живота ( $s=1,0412$ ), затим исказа који се односе на усамљеност запослених ( $s=1,0336$ ), као

и исказа везаних за намеру запослених за напуштањем организације у којој су тренутно запослени ( $s=1,0285$ ).

Поред представљених резултата дескриптивне статистике, у табели број 10 приказани су и резултати корелационе анализе између варијабли. Након утврђивања смера утицаја, позитиван или негативан, анализиран је и интензитет утврђених веза на основу следећих критеријума:  $r$  вредност од 0,10 до 0,29 представља мали степен корелације,  $r$  вредност од 0,30 до 0,49 представља средњи степен корелације и  $r$  вредност од 0,50 до 1,0 представља висок степен корелације између анализираних истраживачких варијабли. Наведени критеријуми су дефинисани у складу са Pallant (2011).

На основу добијених резултата, могуће је закључити висок степен позитивне корелације у случају веза између баланса пословног и приватног живота и рада на даљину ( $r=0,755^{**}$ ), затим између намере за напуштањем организације од стране запослених и стреса на послу ( $r=0,703^{**}$ ), између задовољства послом и усаглашености особе и окружења ( $r=0,644^{**}$ ), затим између усамљености и рада на даљину ( $r=0,625^{**}$ ), као и између продуктивности и радног ангажовања запослених ( $r=0,582^{**}$ ). У одређеним случајевима идентификована је и врло висока негативна повезаност, као што је случај између задовољства послом и стресом на послу ( $r=-0,603^{**}$ ) и између стреса на послу и усаглашености особе и окружења ( $r=-0,572^{**}$ ). Добијени резултати сугеришу да не постоји могући проблем мултиколинеарности који може негативно утицати на резултате регресионе анализе, односно међузависности независних варијабли, јер је ниво корелације између посматраних варијабли испод 0,80 (Hair и сар., 1998).

**Табела 10: Дескриптивна статистика и корелациона матрица**

	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Радно ангажовање	3,3720	0,9444	1							
2. Рад на даљину	2,5803	1,0079	-0,465**	1						
3. Усамљеност	2,7144	1,0336	-0,476**	0,625**	1					
4. Усаглашеност особа-окужење	3,9077	0,7503	0,395**	-0,157*	-0,247**	1				
5. Баланс пословног и приватног живота	2,6030	1,0412	-0,344**	0,755**	0,479**	-0,127	1			
6. Стрес на послу	1,8284	0,7986	-0,157*	0,239**	0,244**	-0,572**	0,304**	1		
7. Намера за напуштање организације	2,0005	1,0285	-0,079	0,154*	0,231**	-0,515**	0,180**	0,703**	1	
8. Продуктивност	3,6938	0,8752	0,582**	-0,474**	-0,348**	0,319**	-0,413**	-0,100	-0,019	1
9. Задовољство послом	3,8389	0,7814	0,250**	-0,325**	-0,296**	0,644**	-0,280**	-0,603**	-0,540**	0,265**

*Извор:* Калкулација аутора

Напомена: р-вредност < 0,05 \*; р-вредност < 0,01 \*\*

### 3.2. Процена валидности и поузданости модела мерења

Како би се извршила процена валидности и поузданост предложеног модела, у наставку је представљена конфирматорна факторска анализа. Резултати интерне конзистентности, као и конвергентне анализе валидности предложеног модела, приказани су у табели 11. Вредности Кронбахов  $\alpha$  коефицијента (енгл. *Cronbach's  $\alpha$* ) крећу се у интервалима од 0,892 до 0,945 за дефинисане истраживачке варијабле, што је изнад прихватљивог нивоа од 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Као што је предложено од стране Hair и сар. (2003), елиминисане су све факторске тежине са вредностима испод 0,4. Поред наведених показатеља, а у циљу провере интерне поузданости и конвергентне валидности предложеног модела, извршен је прорачун вредности показатеља везаних за просечне издвојене варијансе (енгл. *average variance extracted, AVE*), као и показатеља композитне поузданости (енгл. *composite reliability, CR*). Према Hair и сар. (2017), сугерисана је вредност композитне поузданости изнад 0,7 и свака од предложених варијабли у моделу има вредност изнад наведеног нивоа. За Конвергентну валидност која је мерена на основу AVE показатеља, сугерисана вредност је изнад границе од 0,5, што значи да модел објашњава преко 50% варијанси његових варијабли (Fornell & Larcker, 1981). Као што је наведено у табели, добијене вредности се крећу у распону од 0,590 до 0,731 што је изнад предложеног нивоа. Представљене вредности сугеришу да предложени модел има добру интерну поузданост.

Поред наведених вредности, у табели 11 приказане су и вредности које се односе на фактор повећања варијансе (енгл. *variance inflation factor, VIF*), као и вредности везане за показатељ унакрсно-потврђен индекс комуналитета  $H$  на квадрат развијеног модела (енг. *cross-validated communality index,  $H^2$* ). Све наведене вредности VIF показатеља су испод граничне вредности од 5, што указује да мултиколинеарност не представља проблем у предложеном моделу.  $H^2$  индекс се креће у распону вредности од 0,467 до 0,638 и представља позитивне вредности за све варијабле, као што је неопходно (Wold, 1982).

**Табела 11: Резултати конфирматорне факторске анализе и интерна поузданост модела**

Варијабле	Факторске тежине	VIF	CVCI $H^2$	AVE	CR	Кронбахов $\alpha$ коефицијент
<b>Стрес на послу</b>			0,497	0,590	0,935	0,922
СП12	0,769	2,198				
СП13	0,705	1,730				
СП14	0,787	2,573				
СП15	0,731	1,949				
СП18	0,761	2,243				
СП19	0,811	2,541				
СП20	0,840	2,928				
СП22	0,810	2,715				
СП5	0,709	2,109				

СП7	0,744	2,000				
<b>Усамљеност</b>			0,539	0,698	0,920	0,892
УС1	0,796	2,269				
УС8	0,876	4,110				
УС9	0,793	1,793				
УС2	0,840	2,764				
УС7	0,869	3,812				
<b>Усаглашеност особа- окружење</b>			0,540	0,626	0,944	0,933
УО-О2	0,812	3,161				
УО-О1	0,769	2,607				
УО-О13	0,794	2,762				
УО-О3	0,859	3,141				
УО-О30	0,792	2,456				
УО-О31	0,709	1,945				
УО-О4	0,743	2,103				
УО-О5	0,804	2,594				
УО-О6	0,814	2,889				
УО-О8	0,808	2,747				
<b>Продуктивност</b>			0,506	0,596	0,936	0,924
ПР1	0,642	2,320				
ПР10	0,790	3,293				
ПР11	0,732	2,574				
ПР12	0,768	3,244				
ПР13	0,713	1,852				
ПР2	0,757	4,576				
ПР3	0,801	4,782				
ПР4	0,837	3,202				
ПР5	0,845	3,424				
ПР6	0,816	2,651				
<b>Рад на даљину</b>			0,545	0,629	0,944	0,934
РД10	0,853	4,078				
РД11	0,735	2,110				
РД12	0,811	2,911				



РД13	0,753	3,299				
РД14	0,719	2,453				
РД5	0,781	2,283				
РД6	0,812	3,296				
РД7	0,810	4,465				
РД8	0,814	4,013				
РД9	0,833	4,376				
<b>Задовољство послом</b>			0,467	0,598	0,922	0,904
ЗП10	0,740	2,196				
ЗП12	0,778	2,279				
ЗП15	0,750	1,838				
ЗП16	0,750	2,229				
ЗП17	0,813	2,672				
ЗП18	0,826	2,514				
ЗП19	0,753	1,820				
ЗП9	0,771	2,284				
<b>Намера за напуштање организације</b>			0,601	0,693	0,953	0,945
ННО1	0,884	3,652				
ННО10	0,831	3,687				
ННО11	0,858	3,892				
ННО3	0,758	2,360				
ННО4	0,845	3,466				
ННО5	0,773	2,218				
ННО7	0,873	4,124				
ННО8	0,795	2,330				
ННО9	0,864	4,435				
<b>Радно ангажовање</b>			0,544	0,648	0,936	0,922
РА13	0,732	2,444				
РА15	0,866	4,225				
РА16	0,858	3,992				
РА3	0,736	2,038				
РА4	0,793	2,254				
РА5	0,842	3,227				

РА6	0,786	2,483				
РА9	0,816	2,514				
<b>Баланс пословног и приватног живота</b>			0,638	0,731	0,950	0,938
БППЖ10	0,808	2,674				
БППЖ11	0,778	2,526				
БППЖ5	0,830	3,014				
БППЖ6	0,900	4,340				
БППЖ7	0,865	3,231				
БППЖ8	0,904	4,623				
БППЖ9	0,891	4,035				

*Извор:* Калкулација аутора

Дискриминаторна валидност потврђена је на основу критеријума предложеног од стране Henseler и сар. (2015), а који се односи на вредност НТМТ индекса, дефинисаног на нивоу 0,85 (енгл. *heterotrait-monotrait*). Као што је приказано у табели број 12, најнижа вредност индекса се односи на варијабле намере за напуштањем организације и продуктивност запослених и износи 0,079, као и на радно ангажовање и намеру за напуштањем организације у вредности од 0,120. Највиша вредност индекса присутна је код варијабли баланс пословних и приватног живота и рада на даљину у вредности од 0,808, а затим код варијабли намере за напуштањем организације и стреса на послу и износи 0,757. Међутим, све вредности приказане у табели број 12, показују вредности испод предложеног максималног нивоа 0,85 што сугерише да предложени модел задовољава критеријум дискриминаторне валидности.

**Табела 12: Дискриминаторна валидност модела**

	СП	УС	УО-О	ПР	РД	ЗП	ННО	РА
СП								
УС	0,265							
УО-О	0,614	0,271						
ПР	0,134	0,387	0,350					
РД	0,258	0,693	0,175	0,512				
ЗП	0,656	0,330	0,698	0,299	0,353			
ННО	0,757	0,252	0,547	0,079	0,170	0,586		
РА	0,176	0,527	0,429	0,635	0,509	0,281	0,120	
БППЖ	0,328	0,526	0,141	0,444	0,808	0,302	0,195	0,372

*Извор:* Калкулација аутора

Ради процене предложеног структурираног модела, извршена је калкулација индекса сувишности за све зависне, као и варијабле са индиректним утицајем (енгл. *cross validated redundancy index*, Stone-Geisser  $Q^2$ ). Такође, за дефинисане варијабле, извршен

је прорачун индекса коефицијента детерминације објашњене варијансе (енгл. *coefficient of determination of the explained variance*,  $R^2$ ). Добијене позитивне вредности  $Q^2$  индекса се сматрају прихватљивим и сугеришу на висок квалитет предложеног структурираног модела (Stone, 1974), док се вредности индекса коефицијента детерминације објашњене варијансе  $R^2$  крећу у распону од 30% за варијаблу ННО до 57,5% за БППЖ, ако се изузме УО-О, а што сугерише врло висок потенцијал објашњавајућих могућности модела. У табели број 13 приказана је и вредност квадратног корена стандардизованог остатка (енгл. *standardized root mean square residual*, SRMR) који се израчунава како би се избегла погрешна спецификација предложеног модела. Према Hu и Bentler (1998) неопходно је да вредност SRMR индекса буде испод 0,08 док је вредност предложеног модела 0,069, што је свакако испод предложеног критеријума. Поред наведених вредности, у табели број 13 приказан је и индекс усклађености (енгл. *Goodness-of-Fit*, GOF), који је израчунат као квадратни корен индекса  $Q^2$  помножен са индексом  $R^2$ . Све добијене вредности су у прихватљивом опсегу од 0 до 1, што указује на добру усклађеност.

**Табела 13: Индикатори усклађености модела**

	$Q^2$	$R^2$	GOF
<b>СП</b>	0,216	0,385	0,289
<b>УС</b>	0,286	0,431	0,351
<b>УО-О</b>	0,015	0,028	0,020
<b>ПР</b>	0,174	0,313	0,233
<b>ЗП</b>	0,274	0,471	0,359
<b>ННО</b>	0,191	0,300	0,239
<b>РА</b>	0,209	0,338	0,266
<b>БППЖ</b>	0,416	0,575	0,489

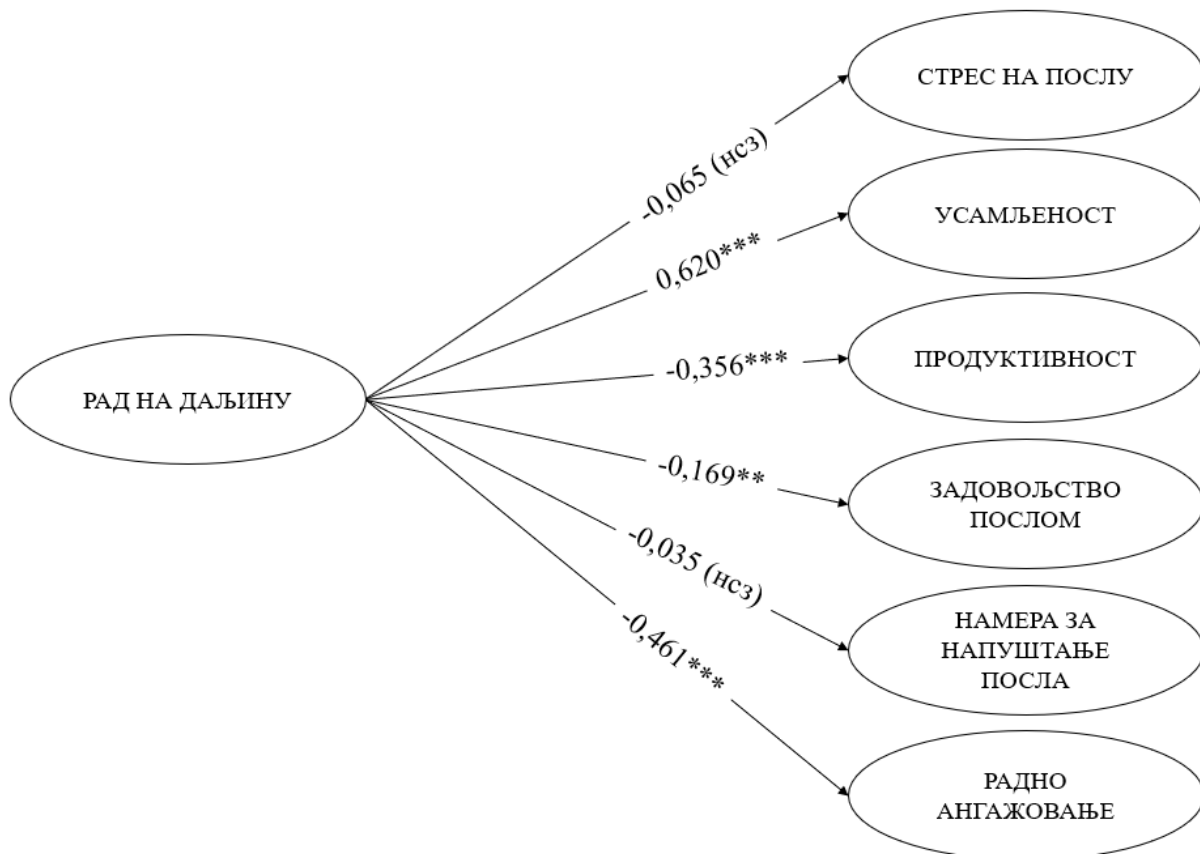
*Извор: Калкулација аутора*

### 3.3. Тестирање хипотеза

У циљу тестирања дефинисаних хипотеза, коришћена је техника парцијалних најмањих квадрата-моделирање структурних једначина (енгл. *partial least square - structural equation modeling*, PLS-SEM). Како је према ауторима Hair и сар. (2014) SEM модел базиран на анализи коваријансе погодан за обраду комплексних података, али са нормалном дистрибуцијом података, за потребе докторске дисертације коришћен је PLS-SEM модел базиран на анализи варијансе, због претпостављене комплексности модела услед постојања индиректног ефекта и зато што су прелиминарне анализе показале да коришћени метод не задовољава критеријум нормалности. Такође, због својствених карактеристика спроведених истраживања, јер се односе на анализу различитих концепта менаџмента и управљања људским ресурсима, коришћен је наведени модел истраживања. Ради иницијалне припреме прикупљених података коришћен је статистички програм SPSS v.23, док је након тога, уз коришћење SmartPLS 3.0 програма, извршено мерење релевантних индикатора како би се установио међусобни утицај анализираних варијабли.

У циљу анализирања и идентификовања директног утицаја рада на даљину, независне варијабле, на дефинисане зависне варијабле, односно стрес на послу, усамљеност, продуктивност, задовољство послом, намеру за напуштањем организације и радно ангажовање, креиран је структурни модел који је приказан на слици број 40. На овај начин извршено је тестирање основне хипотезе Х1, преко изведених хипотеза Х1а, Х1б, Х1в, Х1г, Х1д и Х1ђ.

Слика 40: Структурни модел: директан утицај



Извор: Калкулација аутора

У табели број 14 приказане су вредности коефицијента линеарне регресије (енгл. Path coefficient), као и вредности 97,5% интервала поверења (енгл. confidence intervals, CIs), за сваки од дефинисаних директних и индиректних утицаја анализираних варијабли. Вредности *Path coefficient* могу се кретати у распону од „-1“ до „+1“ при чему вредности једнаке или приближне „-1“ указују на јаку негативну везу између анализираних варијабли, код једнаке или приближне вредности коефицијента „+1“ указују на јаку позитивну везу (Baig et al., 2018). Резултати структурираног модела, ниже и више вредности интервала поверења и резултати тестирања директног утицаја испитиваних варијабли приказани су у табели број 14. Спроведена анализа показује негативну повезаност рада на даљину и стреса на послу, као и намере за напуштање организације запослених, при чему наведена повезаност није статистички значајна. Због наведеног, дефинисане изведене хипотезе Х1а и Х1д нису потврђене. Међутим, за разлику од наведеног, рад на даљину остварује статистички значајан директан утицај на усамљеност, затим продуктивност, задовољство послом, као и радно ангажовање запослених. На основу представљених резултата, може се закључити позитивна повезаност рада на даљину и усамљености ( $\beta=0,620$ ,  $p$ -вредност $< 0,01$ ), што потврђује

дефинисану хипотезу Х1б. Постоји статистици значајана негативна повезаност између рада на даљину и продуктивности ( $\beta=-0,356$ ,  $p$ -вредност $< 0,01$ ), затим рада на даљину и задовољства послом ( $\beta=-0,169$ ,  $p$ -вредност $< 0,05$ ), као и рада на даљину и радног ангажовања ( $\beta=-0,461$ ,  $p$ -вредност $< 0,01$ ), што потврђује дефинисане хипотезе Х1в, Х1г и Х1ђ, респективно. Наведени резултати сугеришу да повећање рада на даљину за један поен, утиче на смањење продуктивности за 0,356 поена, затим да повећање рада на даљину за један поен доводи до смањења задовољства послом за 0,169 поена, као и да повећање рада на даљину за један поен, доводи до смањења радног ангажовања за 0,461 поена. На основу представљених резултата изведених хипотеза, може се закључити да је основна дефинисана хипотеза Х1 делимично потврђена.

**Табела 14: Резултати тестирања хипотеза: директан утицај**

	Path Coefficient	t-Value	97,5% CIs (Bias Corrected)	Хипотеза	Резултат
<b>РД → ЗП</b>	-0,169**	2,076	[-0,356 ; -0,025]	Х1а	Потврђена
<b>РД → СП</b>	-0,065 (нсз)	0,688	[-0,243 ; 0,111]	Х1б	Није потврђена
<b>РД → ННО</b>	-0,035 (нсз)	0,330	[-0,273 ; 0,134]	Х1в	Није потврђена
<b>РД → РА</b>	-0,461***	5,582	[-0,616 ; -0,296]	Х1г	Потврђена
<b>РД → ПР</b>	-0,356***	3,345	[-0,541 ; -0,137]	Х1д	Потврђена
<b>РД → УС</b>	0,620***	7,730	[0,436 ; 0,757]	Х1ђ	Потврђена

Напомена: \*\*\*  $p$ -вредност $<0,01$ , \*\*  $p$ -вредност $<0,05$ , \*  $p$ -вредност $<0,1$ , нсз – није статистички значајно

*Извор:* Калкулација аутора

У циљу тестирања индиректног утицаја усаглашености особе и окружења и успостављања баланса пословног и приватног живота на исходе рада на даљину, коришћена је процедура предложена од стране Zhao и сар. (2010). У табели број 15 приказани су резултати тестираних хипотеза, а које се односе на индиректан утицај анализираних варијабли. Статистички значајан индиректан утицај са позитивном повезаношћу остварен је између рада на даљину и стреса на послу преко баланса између пословног и приватног живота ( $\beta=0,216$ ,  $p$ -вредност $< 0,01$ ). Како не постоји статистички значајан индиректан утицај између рада на даљину и намере за напуштањем организације, продуктивности, усамљености, задовољства послом и радног ангажовања преко баланса пословног и приватног живота, дефинисана хипотеза Х2 се сматра делимично потврђеном. Такође, постоји статистички значајан индиректан утицај са позитивном повезаношћу рада на даљину и намере за напуштањем организације ( $\beta=0,086$ ,  $p$ -вредност $< 0,05$ ), као и рада на даљину и стреса на послу ( $\beta=0,091$ ,  $p$ -вредност $<0,05$ ) преко усаглашености особе и окружења. За разлику од наведеног, индиректан статистички значајан утицај са негативном повезаношћу забележен је између рада на даљину и продуктивности ( $\beta=-0,042$ ,  $p$ -вредност $<0,05$ ), затим рада на даљину и задовољства послом ( $\beta=-0,102$ ,  $p$ -вредност $<0,05$ ), као и између рада на даљину и радног ангажмана ( $\beta=-0,055$ ,  $p$ -вредност $<0,05$ ) преко усаглашености особе и окружења. Када је реч о индиректном утицају рада на даљину на усамљеност, преко усаглашености особе и окружења, постоји позитивна повезаност, али она није статистички значајна. На основу

представљених индиректних односа између анализираних варијабли у табели број 15, може се закључити да је дефинисана истраживачка хипотеза Х3 делимично потврђена. Значајно је напоменути да није потврђена статистички значајна директна веза између рада на даљину и стреса на послу, међутим постоји статистички значајан позитиван индиректан утицај наведених варијабли преко баланса пословног и приватног живота и усаглашености особе и окружења. Такође, и поред непостојања директне статистички значајне везе између рада на даљину и намере за напуштањем организације, између наведених варијабли потврђен је статистички значајан позитиван индиректан утицај преко усаглашености особе и окружења.

**Табела 15: Резултати тестирања хипотеза: индиректан утицај**

	Path Coefficient	t-Value	97,5% CIs (Bias Corrected)	Хипотеза	Резултат
<b>РД → БПЖ</b>	0,116 (нсз)	1,427	[-0,031 ; -0,274]	Х2	Делимично потврђена
<b>ННО → БПЖ</b>	-0,094 (нсз)	1,156	[-0,262 ; 0,061]		
<b>РД → БПЖ</b>	-0,003 (нсз)	0,040	[-0,123 ; 0,119]		
<b>УС → БПЖ</b>	-0,053 (нсз)	0,870	[-0,188 ; 0,058]		
<b>РД → БПЖ</b>	0,033 (нсз)	0,539	[-0,088 ; 0,158]		
<b>РА → БПЖ</b>	0,216***	2,802	[0,091 ; 0,391]		
<b>РД → УО-О → ННО</b>	0,086**	2,111	[-0,031 ; 0,274]	Х3	Делимично потврђена
<b>РД → УО-О → ПР</b>	-0,042**	1,981	[-0,096 ; -0,011]		
<b>РД → УО-О → УС</b>	0,024 (нсз)	1,638	[0,006 ; 0,064]		
<b>РД → УО-О → ЗП</b>	-0,102**	2,123	[-0,194 ; -0,019]		
<b>РД → УО-О → РА</b>	-0,055**	2,190	[-0,109 ; -0,014]		

РД → УО-О → СП	0,091**	2,073	[0,015 ; 0,178]		
-------------------	---------	-------	--------------------	--	--

Напомена: \*\*\* р-вредност < 0,01, \*\* р-вредност < 0,05, \* р-вредност < 0,1, нсз – није статистички значајно

Извор: Калкулација аутора

### 3.4. Остали резултати

Резултати t теста, приказани у табели број 16, су показали да не постоје статистички значајне разлике између радника на даљину мушког и женског пола у односу на радно ангажовање, рад на даљину, усамљеност, усаглашеност особе и окружења, баланс пословног и приватног живота и продуктивност запослених. Статистички значајна разлика примећена је у врло лимитираном броју исказа, тачније по један исказ, који се односе на стрес на послу, као и намере за напуштањем организације, док је у доста већем броју исказа примећена код задовољства послом радника на даљину.

**Табела 16: Резултати t теста радног ангажовања, рада на даљину, усамљености, усаглашености особе и окружења, баланса пословног и приватног живота, стреса на послу, намере за напуштањем организације, продуктивности и задовољства послом у односу на пол радника на даљину**

Радници на даљину женског vs. мушког пола					
Исказ	Разлика у срединама	р-вредност	Исказ	Разлика у срединама	р-вредност
РА 1	0,138	0,404	БППЖ 7	0,150	0,378
РА 2	0,222	0,216	СП 1	-0,031	0,795
РА 3	0,025	0,886	СП 2	-0,013	0,932
РА 4	-0,140	0,929	СП 3	0,014	0,927
РА 5	0,101	0,557	СП 4	-0,013	0,933
РА 6	0,258	0,151	СП 5	-0,038	0,786
РА 7	0,204	0,234	СП 6	-0,290	0,081*
РА 8	0,224	0,189	СП 7	-0,140	0,440
РД 1	-0,114	0,538	СП 8	-0,236	0,120
РД 2	0,131	0,493	СП 9	-0,174	0,287
РД 3	0,287	0,131	СП 10	-0,108	0,439
РД 4	0,179	0,327	ННП 1	-0,223	0,212
РД 5	0,217	0,250	ННП 2	-0,099	0,552
РД 6	0,203	0,304	ННП 3	-0,350	0,067*
РД 7	0,204	0,241	ННП 4	-0,124	0,506
РД 8	0,055	0,759	ННП 5	0,060	0,745
РД 9	-0,112	0,529	ННП 6	-0,254	0,101
РД 10	-0,140	0,934	ННП 7	-0,093	0,630
УС 1	-0,099	0,560	ННП 8	-0,154	0,403
УС 2	-0,159	0,396	ННП 9	-0,097	0,590
УС 3	-0,013	0,943	ПР 1	-0,051	0,779
УС 4	-0,043	0,812	ПР 2	-0,139	0,406
УС 5	0,133	0,433	ПР 3	-0,107	0,485
УО-О 1	0,216	0,106	ПР 4	0,092	0,563

УО-О 2	0,034	0,804	ПР 5	0,002	0,990
УО-О 3	0,017	0,903	ПР 6	-0,028	0,876
УО-О 4	0,180	0,178	ПР 7	-0,064	0,690
УО-О 5	0,181	0,164	ПР 8	0,161	0,324
УО-О 6	0,194	0,204	ПР 9	-0,016	0,923
УО-О 7	0,120	0,394	ПР 10	-0,116	0,464
УО-О 8	0,057	0,708	ЗП 1	-0,080	0,495
УО-О 9	0,164	0,206	ЗП 2	-0,033	0,775
УО-О 10	-0,059	0,636	ЗП 3	0,027	0,836
БППЖ 1	-0,040	0,826	ЗП 4	-0,153	0,302
БППЖ 2	0,113	0,549	ЗП 5	-0,506	0,005***
БППЖ 3	-0,035	0,836	ЗП 6	-0,405	0,017**
БППЖ 4	0,110	0,522	ЗП 7	-0,180	0,239
БППЖ 5	0,078	0,663	ЗП 8	-0,418	0,002***
БППЖ 6	0,156	0,373			
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1					

Извор: Калкулација аутора

Накнадном анализом утврђена је предност испитаника мушког пола у односу на раднике на даљину женског пола са аспекта задовољства послом. Доста повољнији одговори код испитаника мушког пола примећени су код исказа везаних за услове у којима обављају пословне активности, затим могућношћу за напредовањем на послу, као и односом плате и посла који запослени обављају.

Што се тиче разлика испитаника у односу на статус становања, односно да ли живе сами или у заједници, статистички значајна разлика примећена је код исказа који се односе на радно ангажовање, рад на даљину, баланс пословног и приватног живота, стрес на послу и задовољство послом, док је у врло ограниченом броју исказа, примећена статистички умерено значајна разлика код исказа који се односе на усаглашеност особе и окружења, као и намере за напуштањем организације. Код исказа везаних за продуктивност и усамљеност није примећена статистички значајна разлика у односу на дефинисане категорије испитаника. Наведени резултати приказани су у табели број 17.

**Табела 17: Резултати t теста радног ангажовања, рада на даљину, усамљености, усаглашености особе и окружења, баланса пословног и приватног живота, стреса на послу, намере за напуштањем организације, продуктивности и задовољства послом у односу на животне околности радника на даљину**

Радници на даљину: живим сам/а vs. живим у заједници					
Исказ	Разлика у срединама	р-вредност	Исказ	Разлика у срединама	р-вредност
РА 1	0,370	0,055*	БППЖ 7	-0,269	0,177
РА 2	0,642	0,001***	СП 1	-0,304	0,002***
РА 3	0,090	0,655	СП 2	-0,325	0,063*
РА 4	0,124	0,490	СП 3	-0,486	0,002***
РА 5	0,271	0,179	СП 4	-0,497	0,006***
РА 6	0,443	0,035**	СП 5	-0,342	0,023**
РА 7	0,175	0,385	СП 6	-0,328	0,065*



РА 8	0,221	0,270	СП 7	-0,465	0,028**
РД 1	-0,279	0,197	СП 8	-0,534	0,000***
РД 2	-0,087	0,698	СП 9	-0,588	0,002***
РД 3	-0,327	0,142	СП 10	-0,525	0,000***
РД 4	-0,549	0,014**	ННП 1	-0,064	0,762
РД 5	-0,409	0,064*	ННП 2	-0,534	0,006***
РД 6	-0,242	0,298	ННП 3	-0,262	0,243
РД 7	-0,273	0,181	ННП 4	-0,162	0,459
РД 8	-0,685	0,001***	ННП 5	0,152	0,543
РД 9	-0,484	0,020**	ННП 6	-0,268	0,111
РД 10	-0,279	0,151	ННП 7	0,269	0,284
УС 1	-0,289	0,147	ННП 8	0,236	0,327
УС 2	-0,227	0,312	ННП 9	0,052	0,830
УС 3	0,166	0,439	ПР 1	0,226	0,287
УС 4	-0,068	0,750	ПР 2	0,079	0,686
УС 5	0,125	0,528	ПР 3	0,180	0,350
УО-О 1	0,169	0,283	ПР 4	0,181	0,330
УО-О 2	0,179	0,271	ПР 5	0,254	0,175
УО-О 3	0,257	0,110	ПР 6	0,278	0,184
УО-О 4	0,211	0,178	ПР 7	0,290	0,120
УО-О 5	0,209	0,170	ПР 8	0,277	0,148
УО-О 6	0,304	0,088*	ПР 9	0,230	0,219
УО-О 7	0,131	0,429	ПР 10	0,246	0,184
УО-О 8	0,231	0,198	ЗП 1	0,207	0,134
УО-О 9	0,312	0,040**	ЗП 2	0,220	0,101
УО-О 10	0,177	0,226	ЗП 3	0,475	0,001***
БППЖ 1	-0,639	0,003***	ЗП 4	0,335	0,054*
БППЖ 2	-0,280	0,202	ЗП 5	0,498	0,009***
БППЖ 3	-0,407	0,041**	ЗП 6	0,276	0,167
БППЖ 4	-0,389	0,053*	ЗП 7	0,681	0,000***
БППЖ 5	-0,374	0,075*	ЗП 8	0,298	0,091*
БППЖ 6	-0,343	0,095*			
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1					

Извор: Калкулација аутора

Додатном анализом резултата t теста, утврђени су повољнији одговори код испитаних радника на даљину који живе сами у односу на оне који живе у заједници, везано за радно ангажовање, односно посвећеност послу, као и могућност обављања посла у дужем временском периоду у односу на традиционални рад из канцеларије послодавца. Што се тиче исказа везаних за рад на даљину, доста су неповољнији одговори код испитаника који живе у заједници у односу на оне који живе самостално. Наведени одговори су везани за проблем са концентрацијом и бригом о осталим стварима које се дешавају у кући за време обављања пословних активности, као и ометање кућних послова од стране пословних активности које радници обављају на даљину. Сходно иницијалним очекивањима, код исказа везаних за успостављање баланса између пословног и приватног живота током рада на даљину, доста су неповољнији ставови код испитаника који живе у заједници у односу на испитанике који

живе самостално. Наведени негативни ставови се односе на немогућност обављања приватних обавеза услед захтева посла који испитаници обављају на даљину. Статистички најзначајнија разлика у ставовима испитаника примећена је код исказа везаних за стрес на послу. Код свих исказа везаних за стрес на послу, са приказаном статистички значајном разликом, неповољнији одговори су примећени код испитаника који живе у заједници у односу на оне који живе самостално. Неповољнији ставови везани су за однос са надређеним, затим нереалним роковима за обављање делегираних активности, добијање повратних информација, укљученост у доношење пословних активности и прихватање предложених идеја запослених од стране организације. Као и код претходних варијабли, тако и код задовољства послом, неповољнији ставови су примећени код испитаника који живе у заједници у односу на оне који живе самостално. Негативни ставови везани су за осећај постигнућа, затим однос плате и онога што испитаници обављају током рада на даљину, као и похвале које добијају.

Резултати АНОВА теста радног ангажовања радника на даљину и односу на власништво организације у којој су запослени, односно домаће, иностране или државне, показали су да за највећи број случајева не постоји статистички значајна разлика, док је она потврђена код исказа који се односи на дужину радног времена и спремност да се обављају пословне активности и ван дефинисаног радног времена. Сходно иницијалним очекивањима, добијени резултати сугеришу да постоји умерена статистички значајна разлика између запослених у иностраном у односу на домаће организације, док је наведена разлика доста израженија код запослених у иностраном у односу на организације које су у државном власништву. Између анкетираних радника на даљину у домаћим и државним организацијама, не постоји статистички значајна разлика у погледу спремности да обављају пословне активности ван дефинисаног радног времена. Наведени резултати приказани су у табели број 18.

**Табела 18: Резултати АНОВА теста радног ангажовања радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност
РА 1	-0,345	0,316	0,136	0,867	0,481	0,029**
РА 2	-0,626	0,037**	0,099	0,936	0,725	0,001***
РА 3	-0,458	0,161	-0,261	0,626	0,198	0,574
РА 4	-0,248	0,507	-0,010	0,999	0,238	0,365
РА 5	-0,342	0,355	0,023	0,996	0,365	0,150
РА 6	-0,385	0,309	-0,367	0,431	0,017	0,996
РА 7	-0,313	0,422	-0,120	0,905	0,193	0,588
РА 8	-0,289	0,475	0,003	1,000	0,292	0,294

Напомена: \*\*\* р-вредност<0,01, \*\* р-вредност<0,05, \* р-вредност<0,1

*Извор:* Калкулација аутора

У табели број 19 приказани су резултати АНОВА теста варијабле рада на даљину у односу на власништво организације у којој су запослени анкетирани испитаници. На основу представљених резултата може се закључити да статистички значајна разлика између анкетираних запослених у домаћим и иностранним организацијама постоји само код исказа који се односи негативан утицај рада на даљину на обављање послова код куће. Наиме, испитаници у иностранним организацијама, са аспекта власништва, имају

значајно израженији став када је у питању негативан утицај рада на даљину на обављање послова код куће, што потенцијално може указивати на бољу организацију времена запослених када је у питању управљање пословним и приватним обавезама. Што се тиче испитаника запослених у домаћим и државним организацијама, за све наведене исказе не постоји статистички значајна разлика, док је код већине исказа примећена статистички значајна разлика између испитаника запослених у иностранним у односу на државне организације. У свим приказаним исказима са статистички значајном разликом, позитивнији су ставови испитаника у иностранним у односу на државне организације. Наведени позитивни ставови везани су за боље организовање пословних и приватних активности, могућност провођења више времена са члановима породице и могућност обављања кућних послова током рада на даљину, поседовање више енергије, као и слободног времена током рада на даљину.

**Табела 19: Резултати АНОВА теста рада на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
РД 1	0,443	0,224	0,100	0,941	-0,343	0,234
РД 2	0,523	0,132	-0,249	0,695	-0,772	0,001***
РД 3	0,515	0,134	-0,331	0,518	-0,846	0,000***
РД 4	0,662	0,039**	-0,106	0,935	-0,768	0,001***
РД 5	0,346	0,393	-0,513	0,202	-0,859	0,000***
РД 6	0,561	0,116	-0,171	0,852	-0,732	0,003***
РД 7	0,311	0,421	-0,344	0,436	-0,656	0,003***
РД 8	0,211	0,688	-0,427	0,303	-0,638	0,005***
РД 9	0,323	0,421	-0,133	0,891	-0,456	0,064*
РД 10	0,448	0,150	0,093	0,938	-0,355	0,146

Напомена: \*\*\* р-вредност<0,01, \*\* р-вредност<0,05, \* р-вредност<0,1

*Извор: Калкулација аутора*

Са аспекта усамљености, статистички значајне разлике примећене су у ставовима испитаника запослених у домаћим у односу на иностране организације код исказа који се односе на отуђеност и одвојеност током рада на даљину у односу на колеге. У оба случаја повољнији ставови су примећени код запослених у иностранним организацијама. Код запослених у домаћим у односу на раднике у државним организацијама није примећена статистички значајна разлика, док је приликом поређења испитаника у иностранним у односу на државне организације, умерена, статистички значајна разлика примећена код исказа о осећају празнине, при чему су и овде повољнији ставови радника у иностранним организацијама. Наведени резултати приказани су у табели број 20.

**Табела 20: Резултати АНОВА теста усамљености радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
УС 1	0,459	0,153	0,304	0,522	-0,156	0,702
УС 2	0,672	0,042**	0,441	0,336	-0,231	0,539
УС 3	0,389	0,311	0,319	0,539	-0,070	0,941
УС 4	0,588	0,068*	0,521	0,189	-0,067	0,944
УС 5	0,268	0,518	-0,179	0,795	-0,446	0,055*

Напомена: \*\*\* р-вредност<0,01, \*\* р-вредност<0,05, \* р-вредност<0,1

*Извор:* Калкулација аутора

У табели број 21 приказани су резултати АНОВА теста усаглашености особе и окружења анкетираних радника на даљину у односу на власништво организације. На основу представљених резултата, не постоји статистички значајна разлика у ставовима испитаника, независно од тога да ли су запослени у домаћим, иностраним или државним организацијама са аспекта власништва.

**Табела 21: Резултати АНОВА теста усаглашености особе и окружења радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
УО-О 1	-0,035	0,982	0,128	0,831	0,163	0,540
УО-О 2	-0,089	0,899	-0,054	0,970	0,035	0,973
УО-О 3	-0,074	0,927	0,066	0,954	0,140	0,648
УО-О 4	0,179	0,629	0,329	0,295	0,150	0,591
УО-О 5	0,111	0,827	-0,089	0,909	-0,200	0,373
УО-О 6	0,018	0,996	-0,153	0,815	-0,171	0,592
УО-О 7	-0,275	0,376	-0,119	0,864	0,155	0,602
УО-О 8	-0,162	0,749	-0,004	1,000	0,158	0,644
УО-О 9	-0,033	0,984	0,055	0,965	0,087	0,829
УО-О 10	-0,310	0,202	-0,111	0,849	0,198	0,344

Напомена: \*\*\* р-вредност<0,01, \*\* р-вредност<0,05, \* р-вредност<0,1

*Извор:* Калкулација аутора

Резултати АНОВА теста баланса пословног и приватног живота испитаника у односу на организацију у којој су запослени, сугеришу да не постоји статистички значајна разлика у ставовима испитаника запослених у домаћим, у односу на организације са државним власништвом. Код већине исказа постоји статистички значајна разлика у ставовима испитаника у домаћим у поређењу са иностраним организацијама, док је код свих исказа примећена врло изразита разлика у ставовима испитаника запослених у иностраним у односу на државне организације. Код свих наведених исказа у којима постоји статистички значајна разлика, ставови испитаника запослених у иностраним организацијама су доста повољнији у поређењу са запосленима у домаћим, односно државним организацијама. Наведене разлике се тичу ставова који се

односе на могућност испуњавања приватних обавеза током рада на даљину, затим утицај пословних обавеза на промену личних и породичних планова, ометање пословних активности и планова од стране породице и других укућана, као и на могућност обављања пословних задатака због приватних обавеза током рада на даљину. Наведени резултати приказани су у табели број 22. Представљена врло изразита разлика у ставовима испитаника запослених у иностраним организацијама, у односу на остале две дефинисане категорије, сугерише да испитаници који су запослени у иностраним организацијама ефикасније организацију своје пословне и приватне обавезе током рада на даљину, као и време које проводе са породицом и током обављања пословних активности, што доводи до лакшег успостављања баланса пословног и приватног живота и стварања позитивних ставова о концепту рада на даљину.

**Табела 22: Резултати АНОВА теста баланса пословног и приватног живота радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
БППЖ 1	0,183	0,763	-0,439	0,301	-0,623	0,008***
БППЖ 2	0,578	0,080*	-0,046	0,987	-0,624	0,009***
БППЖ 3	0,312	0,410	-0,242	0,655	-0,554	0,012**
БППЖ 4	0,655	0,020**	-0,003	1,000	-0,658	0,002***
БППЖ 5	0,625	0,039**	-0,063	0,974	-0,688	0,002***
БППЖ 6	0,697	0,015**	0,146	0,862	-0,551	0,015**
БППЖ 7	0,535	0,075*	0,041	0,988	-0,494	0,029**

Напомена: \*\*\* р-вредност<0.01, \*\* р-вредност<0.05, \* р-вредност<0.1

*Извор:* Калкулација аутора

Када је реч о стресу на послу, као што је приказано у табели број 23, не постоје статистички значајне разлике у ставовима испитаника, независно од тога да ли су запослени у државним, приватним или иностраним организацијама.

**Табела 23: Резултати АНОВА теста са аспекта стреса на послу радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
СП 1	0,243	0,336	0,016	0,996	-0,227	0,215
СП 2	0,139	0,801	0,023	0,995	-0,116	0,779
СП 3	0,183	0,703	0,100	0,921	-0,083	0,889
СП 4	0,330	0,313	0,165	0,795	-0,165	0,624
СП 5	0,287	0,341	0,252	0,521	-0,035	0,974
СП 6	0,050	0,972	-0,028	0,993	-0,078	0,895
СП 7	0,285	0,528	0,367	0,437	0,082	0,918
СП 8	0,387	0,184	0,094	0,924	-0,293	0,209
СП 9	0,237	0,579	-0,018	0,998	-0,255	0,362

СП 10	0,232	0,484	-0,051	0,973	-0,284	0,177
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1						

*Извор:* Калкулација аутора

Анова тестом утврђена је статистички значајна разлика у ставовима испитаника по питању намере за одлазак из организације и то код испитаника запослених у домаћим у поређењу са државним организацијама, односно запослених у иностраним у поређењу са државним организацијама. У оба наведена случаја, примећена је статистички значајна разлика код исказа који се односе на намеру запослених за напуштањем организације у наредних шест месеци, односно годину дана. Сходно иницијалним очекивањима, запослени и у домаћим и у иностраним организацијама, имају виши ниво тенденције напуштања посла, док код запослених у државним организацијама готово да уопште не постоји намера за променом посла, чак и у случају уколико дође до погоршања услова у којима запослени обављају пословне активности. Наведени резултати приказани су у табели број 24.

**Табела 24: Резултати АНОВА теста са аспекта намере за напуштањем посла у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р-вредност	Разлика у срединама	р-вредност	Разлика у срединама	р-вредност
ННП 1	0,235	0,636	0,596	0,106	0,361	0,181
ННП 2	0,312	0,407	0,176	0,797	-0,135	0,759
ННП 3	0,386	0,347	0,593	0,145	0,206	0,613
ННП 4	0,467	0,198	0,564	0,158	0,097	0,892
ННП 5	0,490	0,161	0,684	0,063*	0,194	0,626
ННП 6	0,360	0,197	0,483	0,102	0,123	0,733
ННП 7	0,175	0,798	0,879	0,013**	0,704	0,004***
ННП 8	0,452	0,197	0,964	0,004***	0,512	0,036**
ННП 9	0,249	0,603	0,713	0,042**	0,464	0,062*
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1						

*Извор:* Калкулација аутора

У табели број 25 представљени су резултати АНОВА теста са аспекта продуктивности испитаника према власништву организације у којој су запослени. Статистички значајна разлика, са израженим интензитетом, примећена је код ставова испитаника запослених у иностраним у односу на државне организације. Накнадном анализом исказаних ставова, примећен је знатно виши ниво слагања запослених у иностраним организацијама по питању посвећености резултатима посла током рада на даљину, одређивању приоритета и вишем степену одговорности за обављање делегираних послова.

**Табела 25: Резултати АНОВА теста са аспекта продуктивности радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
ПР 1	-0,143	0,849	0,224	0,730	0,368	0,179
ПР 2	-0,129	0,853	0,443	0,231	0,572	0,008***
ПР 3	-0,001	1,000	0,557	0,092*	0,558	0,008***
ПР 4	-0,091	0,916	0,321	0,430	0,412	0,059*
ПР 5	-0,155	0,782	0,113	0,904	0,268	0,309
ПР 6	0,022	0,996	0,498	0,204	0,476	0,052*
ПР 7	0,189	0,697	0,255	0,598	0,066	0,931
ПР 8	0,024	0,994	0,464	0,193	0,439	0,049**
ПР 9	0,241	0,553	0,413	0,260	0,171	0,618
ПР 10	-0,130	0,838	0,200	0,720	0,330	0,162
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1						

*Извор: Калкулација аутора*

Код резултата АНОВА теста који се односе на анализу ставова испитаника по питању задовољства послом у односу на власништво организације у којој су запослени, постоји статички значајна разлика код запослених у иностраним у односу на државне организације. Наиме, примећен је знатно виши ниво задовољства односом плате и посла који обављају, као и целокупним радним условима код испитаника који су запослени у иностраним организацијама у односу на испитанике који раде у државним. Представљени резултати приказани су у табели број 26.

**Табела 26: Резултати АНОВА теста са аспекта задовољства послом радника на даљину у односу на власништво организације**

Исказ	Домаћа vs. Инострана		Домаћа vs. Државна		Инострана vs. Државна	
	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р- вредност	Разлика у срединама	р-вредност
ЗП 1	-0,192	0,504	-0,083	0,904	0,109	0,699
ЗП 2	-0,164	0,592	-0,089	0,886	0,075	0,837
ЗП 3	-0,233	0,425	-0,091	0,902	0,142	0,597
ЗП 4	-0,069	0,946	-0,061	0,966	0,008	0,999
ЗП 5	-0,294	0,490	0,350	0,452	0,644	0,005***
ЗП 6	-0,226	0,631	0,167	0,820	0,394	0,109
ЗП 7	-0,441	0,136	-0,056	0,975	0,385	0,086*
ЗП 8	-0,330	0,267	0,315	0,390	0,645	0,000***
Напомена: *** р-вредност<0,01, ** р-вредност<0,05, * р-вредност<0,1						

*Извор: Калкулација аутора*

#### 4. Дискусија добијених резултата

Полазећи од представљених резултата емпиријског истраживања може се закључити да рад на даљину остварује директан утицај на одређене компоненте исхода посла, при чему су баланс пословног и приватног живота, као и усаглашеност особе и окружења, модератори одређених односа рада на даљину и исхода посла. Додатном анализом утврђен је значајно различити утицај концепта рада на даљину у односу на различите категорије испитаника.

Почетни корак у вршењу анализа и тестирања дефинисаних хипотеза, било је спровођење дескриптивне статистичке анализе. Највиши степен слагања испитаника забележен је код исказа везаних за усаглашеност особе и окружења. Радници на даљину, који су анкетирани за потребе израде дисертације, сматрају да постоји добра усклађеност са компонентама окружења, односно организацијом у којој су запослени, тачније да постоји поклапање између индивидуалних и организационих вредности, преференција и афинитета запослених. Такође сматрају да постоји усклађеност са послом који обављају, онда са групом, односно осталим колегама са којима сарађују и на крају да постоји усклађеност између личних афинитета и способности са природом и карактеристикама посла који обављају. Поред наведеног, већина анкетираних радника на даљину је изказала висок степен слагања са исказима који се односе на задовољство послом, чиме се указује да сматрају да обављају послове који одговарају њиховим жељама и преференцијама, да имају могућност слободног расуђивања и доношења одлука, задовољни су условима у којима обављају пословне активности, као и висином примања које имају, уз могућност даљег напредовања и усавршавања на послу који тренутно обављају.

Када је реч о тестирању директног утицаја рада на даљину на исходе посла, након потврђених претпоставки валидности и поузданости креираног модела, дефинисано је постојање директног утицаја рада на даљину на усамљеност, продуктивност, задовољство послом и радно ангажовање запослених. У свим наведеним случајевима потврђен је негативан утицај рада на даљину на представљене варијабле, осим код усамљености. За разлику од наведеног, директан утицај рада на даљину није потврђен код варијабле стрес на послу и намере запослених за напуштањем организације.

Као што је наведено у уводном делу, концепт усамљености код запослених не представља нов друштвени феномен и његова појава није везана само за период пандемије, међутим наведени концепт представља један од кључних изазова са којима су се бројне организације суочиле током имплементације рада на даљину у условима кризе изазване вирусом Covid-19. На основу представљених резултата, може се закључити да рад на даљину доводи до повећања усамљености код анкетираних запослених, у анализираним условима током пандемије. Доказивањем хипотезе, установљен је статистички значајан утицај примене концепта рада на даљину на усамљеност запослених, у анализираним узорку. Наведено је у складу закључцима раније спроведених истраживања о утицају рада на даљину на усамљеност запослених (Taser и сар., 2022; Costa и сар., 2022; Orhan и сар., 2016; Thu Ha, 2021; Wang и сар. 2020). Како је раније потврђен негативан утицај усамљености на посвећеност и продуктивност запослених, на ниво општег задовољства и њихове перформансе, приликом примене концепта рада на даљину, за организације постаје нужност адекватна процена карактеристика посла, спољашњег контекста и услова примене концепта, као и анализа запослених, у циљу доношења неопходних мера ради смањења усамљености коју запослени осећају приликом рада на даљину.



И поред тога што се у неким од претходних истраживања долази до закључка о позитивном утицају примене концепта рада на даљину на продуктивност запослених (Olson, 1985; Baruch & Nicholson, 1997; Martin & Mac Donnell, 2012; Choudhury и сар., 2020, Pleuken и сар., 2022), резултати представљени у дисертацији показују да концепт рада на даљину остварује негативан утицај на продуктивност запослених. Добијени резултати су у складу са одређеном групом истраживања која указује на негативан утицај рада на даљину на продуктивност запослених (Farooq & Sultana, 2021; Aguilera и сар., 2016; Toscano & Zappala, 2020; Hoornweg и сар., 2017, Allen и сар., 2015). Према Farooq и Sultana (2021) који су такође испитивали утицај рада на даљину на продуктивност запослених током пандемије изазване вирусом Covid-19, аутори наводе да запослени имају проблеме у прилагођавању новом концепту радног ангажмана, при чему најчешће наводе неефикасну комуникацију као разлог смањења продуктивност током рада на даљину. Као потенцијалне разлоге, аутори такође наводе недостатак непосредне личне интеракције запослених са другим колегама са којима сарађују, затим повећање времена које је потребно за координацију активности са осталим члановима тима и проблеми који се јављају током техничке подршке која има за циљ несметано функционисање потребних ИКТ за обављање пословних активности са удаљених локација, ван званичних канцеларија послодавца. Истражујући негативне факторе који утичу на продуктивност запослених током рада на даљину, у условима пандемије изазване вирусом Covid-19, Hernández и сар., (2021) наводе да нарушавање менталног здравља, које може бити последица дугог седења у затвореном простору, као што је случај током рада на даљину, може имати за последицу смањење продуктивности запослених.

Током спроведеног истраживања анализиран је и утицај рада на даљину на задовољство запослених током примене концепта. Потврђивањем хипотезе установљен је статистички значајан утицај рада на даљину на задовољство послом код анкетираних радника на даљину, при чему примена концепта у анализираним условима пандемије, доприноси смањењу задовољства послом код испитаника. Према резултатима истраживања спроведеног од стране Taheri и сар. (2020), постоји статистички значајна веза између радног окружења и задовољства послом. Приликом преласка са традиционалног начина рада из канцеларије послодавца на концепт рада на даљину, долази до значајних промена радног окружења запослених, што остварује директан утицај на задовољство послом код радника на даљину. Представљени закључак о негативном утицају рада на даљину на задовољство послом код испитаника је у складу са резултатима истраживања спроведеним од стране Song и Gao (2018) који наводе да је већа вероватноћа да ће се запослени осећати незадовољније током примене концепта рада на даљину у односу на традиционалан начин рада из канцеларије послодавца, посебно узимајући у обзир чињеницу да приликом примене рада на даљину често долази до обављања пословних активности и ван радног времена, као и викендом. Према Bellmann и Hübler (2020), негативан утицај рада на даљину на задовољство послом објашњава се преко рушења граница између пословног и приватног живота код запослених. За разлику од наведеног, бројни аутори (Kondratowicz и сар., 2022; Igarria & Guimaraes, 1999; Felstead & Henseke, 2017) долазе до потпуно супротних закључака и говоре о позитивном утицају примене концепта рада на даљину, што сугерише да ефекти примене концепта рада на даљину на задовољство послом зависе од врсте активности, али и карактеристика запослених, што доводи до закључка да неадекватност примене концепта може имати и негативне последице на запослене.

Иако је у претходним истраживањима потврђено да нови начини организовања пословних активности, у које спада и рад на даљину, доприносе повећању радног ангажовања запослених (Peters и сар., 2013; Gerards и сар., 2018; Miglioretti и сар., 2021),

представљени резултати до којих се дошло на основу обраде прикупљених података, указују да примена концепта рада на даљину, код испитаника анкетираних за потребе дисертације, негативно утиче на њихово радно ангажовање. За разлику од представљеног позитивног утицаја претходно наведених аутора, Rodríguez-Modroño (2022) наводи да заправо интензитет примене концепта рада на даљину утиче на радно ангажовање запослених, што је у складу и са истраживањем спроведеним од стране Nagata и сар. (2021), док Wontorczyk и Roznowski (2022) тврде да не постоји статистички значајна разлика између рада на даљину и рада из канцеларије послодавца. Доказани негативан утицај рада на даљину на радно ангажовање испитаника, а што је у супротности са већином раније представљених истраживања, сугерише да радно ангажовање запослених не зависи само од начина организовања пословних активности, већ и од многих других фактора. Као што сугеришу Miglioretti и сар. (2021), имплементација концепта рада на даљину не доноси бенефите запосленима у свим условима примене, као ни свим категоријама запослених. Као једну од кључних детерминанти за остваривање бенефита приликом примене концепта, аутори наводе ниво квалификација, као и природу посла који запослени обављају.

Приказани резултати о директном утицају концепта рада на даљину на исходе рада запослених, у великом броју случајева, представљају опречне закључке у односу на већину раније спроведених истраживања која су се бавила испитивањем наведених утицаја. Значајно је напоменути да је истраживање за потребе дисертације спроведено у условима пандемије, када имплементација рада на даљину није била могућност слободног избора ни запосленима, али ни организацијама, већ је његова примена представљала неопходност како би се у датим околностима обезбедио континуитет у пословању и сачувало здравље запослених. У тим условима, запослени и организације нису имали могућност комбиноване примене рада из канцеларије и рада на даљину, што је довело до суочавања са свим изазовима који концепт рада на даљину неминовно узрокује и то у дужем временском периоду.

Поред наведених директних утицаја рада на даљину на исходе посла, резултати истраживања указују да постоји статистички значајан индиректан утицај усаглашености особе и окружења, као и баланса између пословног и приватног живота на однос рада на даљину према исходима посла. И поред тога што није доказана статистички значајна директна веза између рада на даљину и стреса на послу, за разлику од наведеног, резултати истраживања указују да постоји статистички значајан позитиван индиректан утицај баланса пословног и приватног живота на однос рада на даљину и стреса на послу. Представљени закључак је у складу са раније спроведеним истраживањима (Wheatly, 2012; O'Bannon, 2008; Lehto, 2009) која указују да се недостатак баланса пословног и приватног живота код запослених негативно одражава на расположење, повећава незадовољство, негативно утиче на целокупни живот запослених, што даље води повећању свеукупног нивоа стреса, при чему се може негативно одразити и на здравље запослених. Треба напоменути да је успостављање баланса између пословног и приватног живота представљало додатни изазов у условима пандемије у којима је спроведено истраживање, када је била, у великој мери, и ограничена могућност слободног кретања радника на даљину. Немогућност слободног кретања, брига због целокупне епидемиолошке ситуације, психолошки притисак на запослене како би обавили пословне активности у дефинисаним роковима, а у одређеном броју случајева и обављање пословних активности у неадекватним условима рада уз присуство осталих чланова породице, представљали су додатне изазове са којима су се радници на даљину суочавали, што је свакако допринело успостављању односа између стреса на послу и рада на даљину.

За разлику од баланса пословног и приватног живота, усаглашеност особе и окружења остварује статистички значајан индиректан утицај у свим анализираним односима рада на даљину и исхода посла, осим код усамљености запослених. И поред тога што не постоји директан, статистички значајан утицај између рада на даљину и намере за напуштањем посла од стране запослених, преко усаглашености особе и окружења, потврђен је статистички значајан позитиван утицај. На основу резултата представљених у дисертацији, може се закључити да усаглашеност особе и окружења остварује значајан медијаторски утицај на однос рада на даљину и исходе посла код запослених. Непостојање модераторског утицаја особе и окружења на усамљеност запослених приликом рада на даљину, може се објаснити тиме што усамљеност на радном месту зависи од нивоа интеракције са осталим колегама, психолошког стања запослених, као и од односа са менаџерима и надређенима, а не од усаглашености особе и окружења, која заправо може утицати на намеру за напуштањем организације, продуктивност, задовољство послом, радним ангажовањем и стресом на послу. Наведене претпоставке су изнете на основу раније спроведених истраживања (Caplan, 1983; Jung & Yoon, 2014; Cable & DeRue, 2002; Vogel & Feldman, 2009) и представљених закључака у њиховим истраживањима.

Приликом тумачења представљених резултата, како директног, тако и индиректног утицаја између анализираних варијабли, треба узети у разматрање контекст пандемије изазване вирусом Covid-19 током које је вршено прикупљање ставова испитаника за потребе израде докторске дисертације. Неопходност примене рада на даљину у датим околностима, без слободног избора запослених, као и врло висок интензитет примене без могућности имплементације хибридног модела, а који се односи на комбиновање рада на даљину и рада из канцеларије послодавца, може бити разлог добијања представљених резултата, превасходно о директном утицају рада на даљину на исходе посла, који су у супротности са већином раније спроведених истраживања. У условима пандемије запослени су превасходно забринуте за здравствену и пословну сигурност, што може бити један од узрочника одсуства директног утицаја рада на даљину на ниво стреса на послу, као и намере за напуштањем организације. Наведене околности могу утицати и на одсуство модераторског ефекта баланса између пословног и приватног живота на исходе посла током рада на даљину.

## **5. Импликације истраживања**

### **5.1. Теоријске импликације**

Узимајући у обзир целокупну сложеност, вишезначност, мултидимензионалност и целокупан контекст анализираних проблемске ситуације, резултати који су представљени у докторској дисертацији позитивно утичу на проширивање теоријског знања које се односи на сагледавање и примену концепта рада на даљину у савременим условима пословања, са посебним нагласком на примену у ситуацији када је концепт рада на даљину неминовност ради обезбеђивања континуитета у обављању пословних активности.

Савремени начини организовања пословних активности, као што је рад на даљину, захтевају значајне промене, како са аспекта организације које примењују наведени концепт рада, тако и са аспекта самих запослених. Један од посебних изазова огледа се у новом начину организовања и координације пословних активности, као и у

ефикасном управљању запосленима који се налазе на географски удаљеним локацијама. Традиционални приступи управљања и лидерства, који могу бити ефикасни приликом обављања активности из канцеларије послодавца, постају неадекватни у условима организовања пословних активности на даљину.

На основу наведеног, потребно је извршити адекватне организационе трансформације, као и прилагодити пословне процесе и процедуре новом начину организовања пословних активности. Организације треба да обезбеде потребне тренинге и обуке менаџерима, како би им указали на потенцијалне изазове новог начина радног ангажмана, али и унапредили њихова знања и вештине које се односе на управљање запосленима који се налазе на удаљеним локацијама (Platts и сар., 2022). Сходно томе, организације треба да буду свесне свих потенцијалних изазова који могу настати приликом имплементације концепта рада на даљину и пружити адекватне организационе орговоре са највишег нивоа менаџмента. Потребно је дефинисати организационе планове за имплементацију новог концепта рада и извршити неопходне припреме менаџера и запослених за нови концепт радног ангажмана. Због наведеног, потребно је спровести неопходне припремне активности, и кроз ефикасно информисање запослених, представити им потенцијалне изазове са којима се могу сустрети. Такође, потребно је пружити адекватан ниво организационе подршке менаџерима и запосленима, ради ефикасног превазилажења свих потенцијалних изазова који могу настати приликом имплементације концепта.

Међутим, у кризним ситауцијама, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, од организација се захтева пружање адекватних одговора на новонасталу кризу, без могућности обављања претходне припреме. Један од организационих одговора је свакако имплементација концепта рада на даљину. У датим условима, већина организација, као и запослених, нису имали могућност раније припреме на савремени концепт радног ангажмана, што је утицало на стварање бројних изазова са којима су се суочили. Управо наведене околности представљају један од кључних фактора у представљеним одступањима добијених резултата истраживања, у односу на раније спроведена, а која су представљена у уводном делу дисертације. Такође, новонастале околности пандемије, утицале су на стварање потпуно нових животних и пословних контекста, са којима су се запослени суочили. Како је дошло до изостанка важног аспекта припреме, који се огледа кроз организовање тренинга и обука за менаџере и запослене, као и прилагођавања организационог контекста новом начину рада, у литератури постоји врло ограничен број спроведених истраживања, која врше анализу контекста рада на даљину, као и ефекта његове примене на најзначајније исходе посла.

Теоријски допринос дисертације огледа се и у резултатима који сугеришу да у кризним временима концепт рада на даљину не остварује статистички значајан утицај на стрес запослених, као и на намеру за напуштањем организације. Током кризних ситуација, запослени су највероватније забринути за сигурност и континуитет у обављању пословних активности, што свакако није случај у редовним околностима, а што је и доказано кроз раније спроведена истраживања. Из истих разлога се може сматрати да и баланс између пословног и приватног живота, у представљеним околностима, не остварује статистички значајан индиректан утицај на однос рада на даљину и исходе посла који обављају запослени. Значајно је напоменути и концепт усаглашености особе и окружења, који у већини анализираних односа остварује статистички значајан утицај, што сугерише на важност односа са осталим запосленима, али и целокупним окружењем у коме запослени обављају пословне активности на даљину. Управо представљена разлика, у односу на већину претходних истраживања, која су наведена у уводном делу дисертације, обезбеђује теоријски допринос у виду

проширивања и бољег сагледавања потенцијалних односа и ефеката примене концепта рада на даљину, а који могу зависити од ширег контекста и услова примене.

Спроведено истраживање за потребе израде докторске дисертације утиче на попуњавање идентификованог недостатка у постојећој литератури, пружајући теоријске основе за успешну имплементацију и управљање концептом рада на даљину, посебно у кризним ситуацијама. У литератури постоји велики број спроведених истраживања, која се односе на концепт рада на даљину и његове ефекте на одређене исходе посла, међутим изостаје интегрални приступ анализе, уз разматрање индиректних ефеката концепта баланса између пословног и приватног живота запослених, као и усаглашености особе и окружења.

На основу прегледа и анализа релевантне литературе, ово је прва студија која анализира улогу организационог контекста у успешној имплементацији рада на даљину, у ситуацији када наведени концепт не представља могућност слободног избора већ неопходан организациони одговор у кризним ситуацијама. Друго, спроведена студија доприноси бољем разумевању организационог контекста, указује на значај и последице успостављања равнотеже између пословног и приватног живота, као и на значај усаглашености особе и окружења запослених. Са друге стране, због лимитираних досадашњих истраживања наведене проблематике, приказани резултати представљају валидну основу за проширење постојећег научног сазнања у погледу утицаја организационог контекста на успешност имплементације и управљања концептом рада на даљину. Такође, научни допринос докторске дисертације огледа се и у примењеним методама и техникама, што представља својеврсни искорак у досадашњим истраживањима.

Са друге стране, делимична потврда индиректног утицаја како баланса пословног и приватног живота запослених, тако и усаглашености особе и окружења на однос рада на даљину и исходе посла који запослени обављају, указује да концепт рада на даљину не може бити посматран као изоловани случај у односу на велики број личних и организационих фактора који имају значајну улогу у успешности примене и каснијем управљању наведеним концептом радног ангажмана. Анализирани холистички приступ концепта рада на даљину, који у обзир узима и индиректан утицај наведених варијабли, а који потврђује њихову значајност у успешности примене концепта рада на даљину, обезбеђује значајан теоријски допринос и указује на потребу њиховог адекватног управљања са организационог и индивидуалног аспекта.

## **5.2. Практичне импликације**

Поред наведеног теоријског доприноса, захваљујући представљеном прегледу литературе, али и резултатима спроведеног истраживања, могуће је дефинисати и практичне импликације које проистичу из докторске дисертације. Приказани резултати истраживања, као и контекст примене концепта, указују на значај, али у одређеним условима и на неопходност примене рада на даљину, као новог начина радног ангажмана запослених. Посебан акценат у дисертацији, стављен је на значај адекватне имплементације и на управљање концептом рада на даљину од стране организација, али и запослених. Организације, али и менаџери на највишем организационом нивоу, треба да направе јасне планове и стратегије успешне имплементације концепта рада на даљину, уз дефинисање смерница за њихову успешну реализацију. Додатно, менаџери људских ресурса треба да изврше потребна организациона прилагођавања, која су неопходна за успешан прелазак са традиционалног начина рада из канцеларија послодавца на концепт рада на даљину. Организациона прилагођавања, поред измене актуелних правила и

процедура, као и процеса рада, односе се на промене организационих вредности и културе, у циљу пружања подршке менаџерима и запосленима у развијању концепта поверења, који се наводи као један од значајнијих предуслова за успешну имплементацију рада на даљину.

Кризне ситуације, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, доносе значајне промене у пословном окружењу и захтевају од организација и запослених да пруже потребне одговоре и изврше неопходна прилагођавања новонасталој ситуацији. Све већи број промена које се дешавају у пословном окружењу, растућа комплексност и немогућност предвиђања будућих догађаја, доводе до потребе повећања флексибилности, измене актуелних правила и процедура, као и вршење сталних процена ризика и дефинисања планова који ће се примењивати у кризним ситуацијама. Отворена и ефикасна комуникација, као и адекватан стил лидерства, представљају неке од кључних предуслова за успешно управљање организацијама и људским капиталом у кризним ситуацијама.

Приликом спровођења организационих промена може доћи до стварања отпора од стране одређених група запослених, повећање нивоа стреса и проблема координације и ефикасности приликом обављања пословних активности. Свакако једна од најзначајнијих промена са организационог аспекта, представља имплементација концепта рада на даљину. Током кризних ситуација, када не постоји могућност обављања потребних тренинга и обуке менаџера и запослених, тестирања информационих система који ће бити коришћени током рада на даљину, као и немогућност комбиновања рада на даљину и из канцеларија послодавца, у циљу постепеног прилагођавања запослених новом начину рада, може доћи до појаве бројних изазова са којима се организације и запослени суочавају. На основу спроведеног истраживања, дефинисан је директан утицај рада на даљину на исходе посла, као и индиректан утицај баланса између пословног и приватног живота и усаглашености особе и окружења на однос анализираних варијабли. Резултати представљени у дисертацији могу се употребити од стране организација и менаџера у циљу дефинисања потребних планова и стратегија за успешну примену концепта рада на даљину, али и од стране запослених, како би увидели који су потенцијални изазови са којима се могу суочити приликом преласка са традиционалног начина рада на рад на даљину.

У поређењу са претходним истраживањима, значајан допринос у дисертацији направљен је у погледу дефинисаних препорука организацијама и менаџерима које имају за циљ обезбеђивање смерница за успешну имплементацију и управљање концептом рада на даљину. Како успешност имплементације и управљања концептом рада на даљину зависи од карактеристика запослених, али и од контекста у коме се концепт рада на даљину примењује, посебан акценат у дисертацији стављен је на неопходност индивидуалног приступа у дефинисању стратегија и планова примене концепта рада на даљину, јер често навођене предности концепта, у случају неадекватности примене, могу постати значајни недостаци. Такође, уколико запослени немају могућност избора, већ су принуђени на примену концепта рада на даљину, наведено може узроковати додатне проблеме и изазове, а који нису толико значајани у случају примене концепта у регуларним условима пословања. Важне предуслове за успешну примену концепта, представљају организационе вредности, норме и организациона култура. У циљу успешне примене концепта, у дисертацији се дају смернице за обављање неопходне организационе трансформације, при чему се посебан акценат ставља на развој концепта поверења између менаџера и запослених. Осим прилагођавања организационог контекста, менаџери треба да предузму неопходне кораке у циљу пружања подршке

запосленима како би успешно превазишли изазове који могу настати у случају примене концепта, у дужем временском периоду.

Анализом односа између организационог контекста и рада на даљину, менаџери и привредници могу стећи закључак о важности адекватног управљања наведеним концептом у циљу повећања ефикасности и задовољства запослених. Како је у савременим условима пословања врло тешко сачувати компетентне запослене, посебно у кризним ситуацијама, менаџери и привредници на основу добијених информација из докторске дисертације, могу утврдити који су то најбољи начини да изврше промену пословног модела, што изискује прилагођавања и у области начина организовања пословних активности, ради обезбеђивања континуитета у пословању. Значајан допринос огледа се и у достављеним смерницама за управљање концептом рада на даљину у будућности, у зависности од контекста његове примене.

Приликом анализе и тумачења резултата, као и препорука које су наведене у дисертацији, не треба заборавити на чињеницу да је истраживање за потребе дисертације спроведено у условима пандемије изазване вирусом Covid-19, што је утицало на значајне промене у ставовима запослених у односу на раније спроведена истраживања и закључке, а који су представљени у уводном делу. Неопходност трансформације обављања пословних активности, што се наводи као директна последица пандемије, утицала је на стварање различитих перцепција концепта рада на даљину, као и ефеката на организације, менаџере и запослене. Дефинисане препоруке у дисертацији сугеришу да организације и менаџери не могу универзално посматрати концепт рада на даљину, а што је посебно значајно у кризним ситуацијама или у случају значајних организационих и системских промена, као и током турбулентних ситуација које могу настати током пословања. Поред често дефинисаних циљева пословања, а који се односе на максимизацију вредности за своје власнике, али и обезбеђивања континуитета у пословању, организације треба да буду свесне дугорочних последица стратегијских одлука, као што је организациона трансформација и начин рада у оквиру организације. Посебан акценат организације треба да ставе на задовољство својих запослених, јер у ситуацији када све теже долазе до потребних радника, концепт рада на даљину може бити значајна стратегијска предност, али и потенцијална опасност, у привлачењу нових, али и у задржавању постојећих кадрова.

## **6. Ограничења и правци за будућа истраживања**

Полазећи од критичког системског мишљења, као и става да различите методологије карактеришу одређене предности, али и припадајући недостаци, а што је својствено друштвеним наукама, и истраживање спроведено за потребе дисертације има одређени број недостатака и ограничења која се могу идентификовати.

Поред комплексности самог истраживачког модела, који је креиран за потребе дисертације, комплексност пословног окружења у коме организације обављају пословне активности је на значајно вишем нивоу, због великог броја учесника, њихових међусобних интеракција, као и догађаја који се не могу предвидети, а значајно утичу на пословно окружење и пословање саме организације. Поред тога што концепт рада на даљину директно или индиректно утиче на велики број фактора и варијабли, у дисертацији су анализирани варијабле које су у претходним истраживањима потврђене као кључне за анализу и управљање концептом рада на даљину. Такође, анализирани варијабле са индиректним утицајем на контекст примене концепта рада на даљину, могу

имати пресудан утицај на успешност имплементације и касније управљање концептом, у савременим условима пословања.

Друго ограничење односи се на власништво предузећа у коме су испитаници запослени. Наиме, резултати АНОВА теста показују да у већини случајева не постоји статистички значајна разлика у ставовима испитаника који су запослени у домаћим, односно иностраним организацијама са аспекта власништва, док је она потврђена, у одређеним случајевима, код испитаника који су запослени у државним организацијама, што сугерише да власништво организације остварује одређени утицај на анализиране варијабле.

Треће ограничење односи се на сложеност истраживачког модела, односно велики број истраживачких варијабли који су обухваћени упитником. Наиме, велики број истраживачких варијабли утицао је да упитник, као инструмент који је коришћен за потребе истраживања, садржи велики број питања, због чега може доћи до смањења концентрације испитаника приликом давања одговора на дефинисане исказе, односно постављена питања. Међутим, приказани резултати, који су се односили на испитивање поузданости мерних скала и креираног модела, сугеришу да не постоји наведени потенцијални проблем.

Четврто ограничење односи се на период прикупљања података, односно период анкетања испитаника који су обухваћени истраживањем. Подаци су путем упитника прикупљени у периоду од марта до јуна 2022. односно у време пандемије изазване вирусом Covid-19. На овај начин није извршена анализа тренда варијабли у дужем временском периоду, већ се може сматрати да је анализирано њихово тренутно стање. Такође, сами услови пандемије имали су значајан утицај на организације и њихове запослене, због чега се препоручује понављање истраживања у наредном периоду, како би се утврдила динамичност испитиваних варијабли током дужег временског периода, али и анализирао интензитет утицаја пандемије у односу на регуларне услове пословања.

Пето ограничење повезано је са обавезном имплементацијом концепта рада на даљину, без могућности слободног избора од стране организација и запослених. Услед минимизирања личних контаката запослених, као и у циљу обезбеђивања континуитета у пословању, организације су биле принуђене да изврше имплементацију концепта рада на даљину, без могућности слободног избора за запослене. Како је истраживање спроведено од стране Nagata и сар. (2021) показало да интензитет примене концепта рада на даљину представља значајан фактор у исходима посла и задовољству запослених, препоручује се анализирање ефеката рада на даљину на исходе посла и задовољство запослених у случајевима када имају могућност слободног избора и када могу примењивати хибридни модел, односно комбиновати рад из канцеларије послодавца и рада на даљину, сходно својим потребама и личним преференцијама.

На крају, како примена концепта рада на даљину, у великом броју случајева, представља неопходан организациони одговор у условима пандемије, без могућности претходне припреме, како запослених и менаџера, тако и законодавног оквира, у будућим истраживањима, предлаже се анализа како на националном, тако и на организационом нивоу правне регулације наведеног концепта радног ангажмана, како би се утврдила права и обавезе послодавца, али и запослених, у циљу идентификовања могућности за њихово унапређење и елиминација евентуалних недоумица и неспоразума који могу настати током примене концепта.

Наведена ограничења представљају и полазну основу за дефинисање праваца будућих истраживања. Како су истраживањем обухваћени само запослени који су имали искуства са радом на даљину, у будућим истраживањима, а у циљу проширења величине



узорка, могуће је извршити испитивање запослених који нису имали претходног искуства, али имају намеру за започињањем рада на даљину, како би се утврдила њихова очекивања, али и дефинисале смернице за креирање ефикасних планова за њихову адекватну припрему у циљу успешне имплементације концепта. Такође, могуће је усмерити будућа истраживања на раднике на даљину из одређених специфичних сектора привреде, односно власништва организације, како би се избегла генерализација ставова, при чему би добијени резултати имали практичне импликације за менаџере и за одређене специфичне организације са аспекта сектора пословања и власништва.

Услед географске ограничености спроведеног истраживања, будућа истраживања треба усмерити на испитивање ставова радника на даљину из различитих земаља, како би се утврдиле евентуалне разлике и обезбедиле смернице организацијама, менаџерима и запосленима за примену најбоље праксе, у циљу максимизирања позитивних ефеката, и минимизирања изазова које концепт рада на даљину узрокује. На тај начин би се обезбедио и паралелан преглед законодавне регулативе у различитим земљама, који је је наведен као један од недостатака дисертације, са циљем правног регулисања концепта рада на даљину. Паралелни приказ ставова испитаника о концепту рада на даљину из различитих земаља, може довести и до пружања смерница за отклањање евентуалних баријера због којих може бити ограничена мобилност и спремност запослених да обављају пословне активности за организације које су физички лоциране у другим земљама, у односу на место њиховог сталног боравка, односно одакле би обављали пословне активности на даљину.

Посебан акценат у наредним истраживањима треба ставити на хибридни модел рада, односно комбиновани модел рада из канцеларије послодавца и рада на даљину. Такође, будућа истраживања треба усмерити и на испитивање начина за могућност имплементације концепта рада на даљину као организационог одговора у превазилажењу будућих изазова са којима се организације могу суочити, као што су тржишна нестабилност, инфлација, недостатак и висока цена енергената, као и превазилажење осталих потенцијалних макроекономских неравнотежа. Представљене потенцијалне предности концепта рада на даљину могу допринети успешном превазилажењу будућих кризних ситуација са којима се запослени и организације могу суочити током обављања пословних активности, посебно узимајући у обзир чињеницу претходног искуства стеченог током пандемије изазване вирусом Covid-19.

## ЗАКЉУЧАК

Полазећи од дефинисаних циљева и истраживачких хипотеза, у дисертацији је истраживан и анализиран утицај рада на даљину на исходе посла, тачније на задовољство послом, стрес на послу, намеру запослених за напуштањем организације, радно ангажовање, продуктивност и усамљеност радника на даљину. Такође, истраживачки модел обухвата испитивање индиректног утицаја баланса пословног и приватног живота, као и усаглашеност особе и окружења на однос рада на даљину и исхода посла. Посебан акценат у дисертацији стављен је на контекст у коме је анализиран однос наведених варијабли, односно период истраживања, које је спроведено за време пандемије изазване вирусом Covid-19. Примена концепта рада на даљину, у датим околностима, превасходно је спроведена са циљем заштите здравља запослених и обезбеђивања континуитета у обављању пословних процеса. Кључне карактеристике примене концепта рада на даљину у анализираним околностима су да запослени немају могућност слободног избора, као ни могућност примене комбинованог модела рада из канцеларије послодавца и рада на даљину. Са друге стране, велики број организација, сусрео се са концептом примене рада на даљину без могућности претходне припреме менаџера и запослених на нов концепт радног ангажмана, као и одсуства потребних организационих трансформација у виду прилагођавања начина и процеса рада, организационих правила и процедура, али и организационих вредности, норми и културе.

Технолошке иновације, брзина и доступност интернета, као и могућност приступа заједничким подацима и непосредна комуникација између запослених, представљају значајне предуслове за успешну имплементацију концепта рада на даљину. Имплементација концепта рада на даљину доноси значајне промене, како за запослене, тако и за организације које примењују наведени концепт рада. И док се након првобитне појаве сматрало да ће концепт имати доста већу примену, хронолошки посматрано, рад на даљину се није развијао како се иницијално очекивало. Један од кључних разлога за наведени тренд примене налази се у отпору менаџера, због бриге о губитку контроле и због проблема координације, као и одређених категорија запослених који су се бринули око последица које концепт може изазвати по питању њихових слобода, напредовања у каријери, радних сати и количине посла коју ће обављати. Такође, као и код различитих друштвених феномена, отпор променама је био присутан када је у питању трансформација рада из канцеларија послодавца и преласка на рад на даљину. Оно што је карактеристично, да се концепт рада на даљину често примењивао као организациони одговор компанија у кризним ситуацијама. Наведено је и случај са последњом кризом, односно пандемијом изазваном вирусом Covid-19.

Успешност имплементације и управљање концептом рада на даљину, зависе од великог броја организационих и екстерних фактора, али и од карактеристика посла и самих запослених. У кризним ситуацијама може доћи до значајних промена пословног окружења, као и ставова запослених, што доводи до неадекватности правила и процедура, које су у регуларним условима биле актуелне. У условима пандемије, поред бриге за здравствену сигурност, запослени су, у великој мери, забринути и за сигурност и континуитет посла, што утиче на промену ставова и односа према послу и активностима које обављају. На основу наведеног, као и представљених резултата у дисертацији, могу се извести следећи закључци:

1. У савременим условима пословања, неопходност трансформације и прилагођавања актуелним трендовима постаје неминовност у циљу обезбеђивања одрживости пословања и стварања конкурентске предности у односу на друге организације које обављају пословне активности на тржишту. Све већи недостатак

квалификованих запослених, висока стопа флукуације радника, као и све веће могућности за релативно лако променом посла, утицале су на неопходност привлачења и задржавања квалификованих радника. Атрактивност посла, поготово у случају висококвалификованих радника, не може се заснивати само на висини зарада и бонуса који су обезбеђени запосленима, поготово јер су се наведени бенефити показали као неефикасни. Запослени најчешће придају велики значај многим другим аспектима посла, као што су аутономија, флексибилност, могућност напредовања и одлучивања, усклађеност посла и окружења са личним жељама и преференцијама запослених.

Примена концепта рада на даљину може представљати значајан фактор у циљу повећања атрактивности посла, а што може имати за последицу привлачење и задржавање запослених у оквиру организације. Међутим, успешност примене наведеног концепта зависи не само од опредељености организације за његову имплементацију, већ и од стратешког опредељења за организационим прилагођавањем, како са аспекта правила и процедура, тако и стила лидерства, норми, понашања, организационе културе и вредности. Традиционални приступи стила лидерства и управљања запосленима приликом обављања пословних активности на даљину показали су се као потпуно неефикасни, и могу негативно утицати на запослене. Отворена и фреквентна комуникација између менаџера и запослених представља један од кључних предуслова за успешну имплементацију концепта, при чему се такође јавља потреба за развојем концепта поверења између менаџмента и запослених, јер долази до потпуне промене приступа и начина контроле запослених, односно делегираних активности које запослени обављају.

2. Како би се што боље разумео утицај рада на даљину на запослене, у дисертацији се кренуло од раније спроведених истраживања и њихових закључака. Поред анализе директног утицаја рада на даљину на исходе посла, испитиван је и индиректан утицај баланса између приватног и пословног живота на однос дефинисаних варијабли, као и индиректан утицај усклађености особе и окружења. Поређењем резултата истраживања спроведеног за потребе дисертације и закључака ранијих истраживања, уочене су значајне разлике у директном, али и индиректном утицају анализираних варијабли. Наведено упућује на закључак да контекст примене рада на даљину, у великој мери, утиче на успешност и ефекте примене концепта. Потребно је напоменути да је истраживање за потребе дисертације спроведено у условима пандемије изазване вирусом Covid-19, тако да је приликом тумачења резултата било потребно узети у разматрање све факторе и начине на које је пандемија и обављање пословних активности у таквим околностима, утицало на запослене. На основу наведеног, може се закључити да успешност примене и управљања концептом рада на даљину не зависи само од раније наведених предуслова организационе трансформације и посвећености, већ и од контекста примене концепта рада на даљину, адекватности организационе трансформације, као и од карактеристика запослених.

Истраживањем је утврђено да концепт рада на даљину не само да остварује различити утицај на исходе посла код запослених у односу на контекст примене, већ утицај примене концепта зависи и од фактора као што су пол запослених, животне околности, односно да ли запослени живе сами или у заједници, концепт затим остварује различите утицаје на запослене у односу на власништво организације у којој обављају пословне активности. Наведено упућује на закључак да је приликом имплементације и управљања концептом погрешно примењивати универзални приступ, јер се на тај начин не могу искористити сви бенефити које концепт рада на даљину може донети организацији која га примењује, али и запосленима. Поред тога, у случају неадекватне примене концепта, управо потенцијални бенефити могу представљати изазове са

негативним последицама на организације и запослене. Приликом имплементације концепта, потребно је примењивати холистички приступ, где ће се узети у разматрање све специфичности саме организације и посла, као и карактеристике запослених, а након тога потребно је дефинисати одговарајуће стратегије и планове за успешну имплементацију, сходно индивидуалним специфичностима.

3. Анализа бројних истраживања која су спроведена у претходном периоду показује да постоји статистички значајна веза између интензитета примене концепта рада на даљину и ефеката његове примене. У случају повећаног интензитета примене рада на даљину, при чему се три до четири пута недељно наводи као горња граница интензитета, долази до повећања незадовољства радника на даљину и стварања негативних ефеката, који се одражавају на усамљеност, задовољство послом и радним ангажовањем запослених. Наведено је у складу са резултатима представљеним у оквиру дисертације, јер узимајући у обзир услове пандемије, запослени су често били принуђени да обављају пословне активности на даљину, ван канцеларија послодавца и то у дужем временском периоду, без могућности слободног избора комбиновања рада на даљину и рада из канцеларије.

Како сви запослени немају исте преференције према концепту рада на даљину, а што у великој мери зависи од карактеристика самих запослених, организације треба да обезбеде могућност комбинованог рада запосленима, из канцеларије и са удаљених локација. Приликом дужег периода рада на даљину, као што је случај у време пандемије, организације и менаџери треба да ставе посебан акценат на минимизирање негативних ефеката које концепт рада на даљину може узроковати код запослених, али и предузети потребне активности како се запослени не би осећали усамљено и изоловано у односу на организацију и друге колеге. Развој планова координације и комуникације међу запосленима може позитивно утицати на задовољство и посвећеност послу код запослених, на основу повећања интензитета њихове међусобне комуникације. Међутим, осим односа између запослених, не треба занемаривати односе и са свим осталим заинтересованим интересним групама, као што су купци, добављачи и сви остали пословни партнери. Такође, прављење отворених канцеларија, у којима ће запослени имати већи степен слободе и међусобне интеракције, може допринети развоју њихових међусобних односа, а што позитивно утиче на даљи развој организационих вредности и културе. Један од значајних потенцијалних бенефита за запослене, приликом имплементације концепта рада на даљину, је повећање задовољства послом и смањење њихове намере за напуштањем организације. Након успешне имплементације концепта, предности се могу посматрати и са аспекта организације, кроз повећање продуктивности, смањење одласка запослених, лакше привлачење нових кадрова и смањење трошкова који настају услед флукуације запослених.

4. Успешна имплементација концепта рада на даљину није могућа без јасно дефинисаних организационих стратегија и планова, као и без посвећености највишег нивоа менаџмента. Посебну улогу у успешној имплементацији и управљању концептом имају менаџери за управљање људским ресурсима. Наиме, као што је раније наведено, приликом имплементације концепта потребно је узети у разматрање и сам контекст његове примене, као и потенцијалне ефекте на запослене. Управо са циљем минимизирања потенцијалних негативних ефеката, потребно је да одељење за управљање људским ресурсима у оквиру организације, дефинише и имплементира адекватне организационе планове са циљем пружања подршке запосленим у успешном превазилажењу свих негативних последица концепта рада на даљину. Са дефинисаним програмима подршке, поред одељења за управљање људским ресурсима, потребно је да

буде упознат и највиши ниво менаџмента у оквиру организације, као и да учествује у његовој имплементацији.

Као што је наведено у представљеним резултатима истраживања, концепт примене рада на даљину, у околностима пандемије и последично немогућности избора између рада из канцеларије и рада на даљину од стране запослених, наведено може негативно утицати на усамљеност, продуктивност, задовољство послом и радним ангажовањем запослених. У датим околностима, потребно је да менаџмент, али и служба за управљање људским ресурсима, буду свесни потенцијалних негативних ефеката примене концепта на запослене и потребно је да донесу одговарајуће програме подршке у циљу пружања подршке запосленима. Посебан фокус наведених програма потребно је ставити на унапређење комуникације како између менаџера и запослених, тако и између самих радника, у циљу смањења осећаја усамљености и изолованости и пружања подршке у превазилажењу одређених пословних проблема. Изолованост и осећај усамљености, што се често наводи као последица примене концепта рада на даљину, могу имати значајне негативне ефекте на мотивисаност и посвећеност запослених, а што може довести до смањења продуктивности, ефикасности и радног ангажовања запослених, као што је приказано у резултатима истраживања.

5. Истраживања су показала да адекватан стил лидерства остварује значајан утицај и представља врло битан фактор у успешности примене концепта рада на даљину. Како приликом преласка са традиционалног начина рада на концепт рада на даљину долази до потпуне промене контроле и евалуације рада запослених, развој поверења између менаџера и запослених постаје неопходан предуслов за успешну имплементацију концепта. Приликом рада на даљину, принцип непосредне контроле запослених постаје потпуно неприменљив и евалуација рада запослених се врши на основу резултата њиховог рада, а не времена проведеног на радном месту, као што је често био случај приликом рада из канцеларије послодавца.

Као што је и наведено у резултатима истраживања, усаглашеност између особе и окружења остварује значајан медијаторски утицај на исходе посла приликом рада на даљину. Један од значајних фактора у циљу остваривања одређеног нивоа усаглашености између запослених и различитих нивоа окружења, као што су посао, група, организација и особа, представља подршка менаџера, односно стил лидерства. У случају недовољне усаглашености особе и окружења, наведено може остварити вишеструке негативне последице, са значајним негативним ефектима како на запослене, тако и на њихове организације.

6. Анализа великог броја резултата истраживања, а која су спроведена у претходном периоду, показује статистички значајну везу између примене концепта рада на даљину и исходе рада запослених. Међутим, врло ограничен број раније спроведених истраживања ставља акценат на контекст имплементације концепта. Као што је показало спроведено истраживање и поређење добијених резултата са раније спроведеним истраживањима, најзначајнији аспекти контекста примене односе се на могућност слободног избора интензитета примене концепта рада на даљину, односно да ли је примена на добровољној основи или примена представља неопходност у циљу заштите здравља и обезбеђивања континуитета у обављању пословних активности. Међутим, и поред наведених ограничења, раније спроведена истраживања пружају значајан теоретски и практичан допринос јер показују различите утицаје концепта рада на даљину на исходе посла, у зависности од карактеристика и природе посла, као и у односу на различите категорије запослених. Узимајући у обзир значај представљених резултата у оквиру дисертације, постојеће истраживачке моделе потребно је унапредити контекстом примене концепта, у циљу давања јасних смерница, како академској тако и привредној

заједници, а што би свакако допринело дефинисању планова и програма тренинга и обука менаџера и запослених, ради што ефикасније примене концепта рада на даљину у различитим околностима примене.

7. Као важна компонента успешности примене концепта рада на даљину, током ранијих истраживања, наводи се баланс пословног и приватног живота. Међутим, органичен индиректан утицај представљеног баланса, а који је потврђен у дисертацији, сугерише да су током кризних периода, каква је пандемија изазвана вирусом Covid-19, приоритети запослених усмерени ка најзначајнијим животним аспектима, као што су брига за породицу и посао, здравље и безбедност. Очекивано, медијаторски утицај баланса пословног и приватног живота на исходе посла током рада на даљину потврђен је у случају стреса на послу. Паралелним приказом примене концепта рада на даљину у регуларним условима обављања пословних активности и кризним ситуацијама, долази се до закључка да се мотиви имплементације и примене концепта значајно разликују, како са аспекта организација, тако и запослених. И док се неки од основних мотива примене концепта у регуларним условима односе на повећање продуктивности, флексибилности и ефикасности запослених, затим повећање атрактивности посла, задржавање и привлачење нових запослених, у кризним ситуацијама мотиви примене најчешће се односе на превазилажење новонастале кризе, без детаљне анализе о потенцијалним ефектима које концепт може имати на организације и запослене које га примењују.

8. Важан предуслов за успешну примену концепта рада на даљину односи се на неопходност адекватног управљања савременим ИКТ. Поред обезбеђивања технолошких решења у виду рачунара и програма за обављање пословних активности ван канцеларија послодавца, организације треба да обезбеде одговарајући ниво заштите података и поверљивих информација од потенцијалних интернет напада. Такође, као што је потврђено од стране претходних истраживања, у зависности од карактеристика и категорија запослених, потребно је обезбедити одговарајући ниво подршке запосленима уколико дође до потешкоћа приликом коришћења нових технологија. Наведено се постиже формулисањем јасних правила и процедура у којима је дефинисан начин и услови коришћења ИКТ приликом обављања пословних активности на даљину, али и пружања потребних обука и тренинга запосленима, ради припреме запослених за нове услове рада и коришћење технологија, без којих је практично немогуће извршити имплементацију концепта рада на даљину.

9. Контекст примене концепта рада на даљину треба посматрати и у различитим условима и савременим изазовима са којима се организације суочавају приликом обављања пословних активности, а не само анализираним условима пандемије. И док организације имају све већи притисак повећања ефикасности, смањења трошкова пословања и оптимизације пословних процеса, имплементација концепта рада на даљину може пружати значајну стратегијску предност у циљу остваривања наведених циљева. Такође, имплементација концепта доприноси побољшању репутације саме организације, кроз њено представљање као друштвено одговорне и пословно одрживе, преко омогућавања веће флексибилности одређеним категоријама запослених, као што су жене са малом децом, запосленима са одређеним сметњама у кретању, али и кроз смањење негативних утицаја и пружања доприноса заштити животне средине, услед смањења кретања запослених, редуковање и елиминисање издувних гасова и загађења ваздуха, која настају као последица путовања до посла и куће. Концепт рада на даљину може бити посебно актуелан у условима смањења трошкова пословања, кроз редуковање потребног пословног простора и канцеларија за рад, али и смањење трошкова грејања и

одржавања пословног простора, посебно у условима потенцијалних енергетских криза које представљају један од ризика пословања у будућности.

10. Спроведено оригинално емпиријско истраживање, које је представљено у оквиру дисертације, доказало је већину дефинисаних истраживачких хипотеза и допринело свеобухватнијем тумачењу резултата раније спроведених истраживања. Представљени резултати истраживања утицали су на доношење следећих закључака:

1) Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на задовољство послом (хипотеза Х1а).

2) Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на радно ангажовање запослених (хипотеза Х1г).

3) Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на продуктивност запослених (хипотеза Х1д).

4) Рад на даљину остварује статистички значајан утицај на усамљеност (хипотеза Х1ђ).

5) Однос пословног и приватног живота има медијаторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину (хипотеза Х2).

6) Однос особе и окружења има медијаторски утицај на исходе рада приликом рада на даљину (хипотеза Х3).

Поред наведених закључака, која уједно представљају и најзначајнији практични, али и научни допринос докторске дисертације, резултати спроведеног истраживања сугеришу да постоји статистички значајна разлика у утицају примене концепта рада на даљину на продуктивност запослених, са аспекта власништва организације у којој радници на даљину обављају пословне активности, затим њихове намере за напуштањем посла, баланса пословног и приватног живота, радног ангажмана, као и целокупне перцепције рада на даљину.

Полазећи од раније спроведених студија и утврђених ограничења истраживачких модела, које не узимају у обзир контекст примене концепта рада на даљину и његов утицај на запослене, предмет истраживања докторске дисертације обухвата организациони контекст рада на даљину, односно његову улогу у трансформацији обављања пословних активности у организацијама, као и његов утицај на ефикасност и задовољство запослених. Предметом истраживања су обухваћени улога и значај радног окружења у трансформацији обављања пословних активности, односно прелазак са традиционалног начина рада из канцеларије послодавца на рад на даљину. Контекст окружења је посматран кроз успешност имплементације и управљања рада на даљину, као и на његове ефекте на запослене у организацијама.

Узимајући у обзир ограничења раније спроведених истраживања, уз актуелне промене организационог контекста и услова пословања, а што се превасходно односи на пандемију узроковану вирусом Covid-19 и изазваним последицама по целокупни привредни амбијент, организације и запослене, главни допринос дисертације може се посматрати кроз идентификовање објективних и потпуно научних и практично релевантних знања о томе какав утицај окружење остварује на рад на даљину, као и како таква промена утиче на запослене у организацијама. На основу представљених резултата истраживања и изнетих закључака у дисертацији, омогућен је детаљан увид научној и стручној јавности, креаторима економске политике, организацијама, менаџерима, запосленима и свим заинтересованим појединцима, о утицају концепта рада на даљину на исходе посла у истраживаним условима пандемије. Посебан нагласак у дисертацији

стављен је на паралелан приказ добијених резултата и резултата раније спроведених истраживања, као и уочених сличности, али и разлика. Као неки од најзначајнијих узрочника за наведене разлике у односу на раније спроведена истраживања, наводи се контекст примене концепта рада на даљину, као и немогућност слободног избора од стране запослених када и у којој мери ће обављати активности са удаљених локација, а када из званичних канцеларија послодавца. На тај начин, узимајући у обзир и контекст примене концепта, дефинисани истраживачки модел представља јединствени искорак у односу на раније спроведена истраживања.

Различити ефекти примене концепта рада на даљину, а који зависе од карактеристика посла, контекста примене концепта, као и услова и начина на који организације и менаџери врше његову примену, указују на неопходност индивидуалних приступа у дефинисању стратегија и планова примене, затим указују на потребу тренинга и обука менаџера и запослених, организационих трансформација, прилагођавања правила и процедура, начина комуникације, као и стила лидерства. Управо представљене разлике у резултатима истраживања могу пружити значајан допринос организацијама, менаџерима и запосленима у дефинисању најбоље праксе и обезбедити смернице у циљу обављања успешне трансформације и преласка са традиционалног рада из канцеларије послодавца на рад на даљину. Приликом имплементације концепта рада на даљину, треба посебно водити рачуна да приликом примене, концепт поред бенефита, може донети и бројне изазове како организацији, тако и запосленима и узроковати значајне потенцијалне проблеме који чак могу угрозити и нормално функционисање и обављање пословних активности. У циљу успешног управљања концептом, након иницијалне имплементације, а као што је наведено у претходним истраживањима, потребно је вршити периодичну ревизију примењеног концепта, где организације могу, на основу повратних информација добијених од стране менаџера и запослених, идентификовати потребна прилагођавања у циљу унапређења концепта. Такође, ставови запослених по питању најзначајнијих компоненти исхода посла радника на даљину, а који су и били предмет анализе у оквиру дисертације, могу пружити значајне информације, превасходно надређенима и менаџерима за управљање људским ресурсима, о потенцијалним проблемима и активностима које је потребно предузети у циљу отклањања насталих проблема и изазова које концепт може узроковати организацијама и њиховим запосленима.

Фокус будућих истраживања треба усмерити на испитивање утицаја примене концепта на одређене специфичне секторе пословања и карактеристике посла који запослени обављају. Потребно је детаљније проучити оптималне начине управљања концептом рада на даљину након његове имплементације, као и начине за отклањање појединих специфичних изазова који могу настати као последица неадекватности примене. Рад на даљину у дужем временском периоду, без непосредне физичке интеракције и комуникације између запослених, може узроковати значајне негативне ефекте на организацију и запослене. Због тога се све чешће препоручује примена комбинованог, односно хибридног модела примене концепта рада на даљину, где ће запослени имати могућност избора броја радних дана током којих ће радити из канцеларије послодавца, као и колико времена ће запослени обављати пословне активности на даљину.

Као што је случај у већини пословних ситуација, да не постоји универзално добар приступ који се може применити на све организације, а чија ће примена са сигурношћу обезбедити бројне бенефите организацијама које га примењују, тако и приликом примене концепта рада на даљину, организације не могу примењивати раније потврђене праксе које су дале позитивне резултате, а које су примењене од стране других организација.



Због тога се припрема и анализа актуелног стања у оквиру организације намећу као неопходни кораци пре дефинисања концепта и начина примене рада на даљину. Адекватна примена концепта, уз доношење бенефита организацијама и запосленима, захтева значајну организациону посвећеност највишег нивоа менаџмента и органа управљања у оквиру организације. Примена најбоље праксе, без претходне анализе и припреме концепта, може негативно утицати на целокупно пословање организације и угрозити конкурентску позицију на тржишту. Важан допринос спроведеног истраживања посебно се односи на дефинисање препорука за успешну припрему и имплементацију концепта, уз значајан искорак у односу на раније спроведена истраживања, а који се односи на представљање значаја контекста у оквиру кога се врши имплементација и управљање концептом рада на даљину. Добијене резултате, организације треба да имају у виду приликом имплементације и управљања концептом, док исти могу послужити и запосленима у креирању повољног амбијента и окружења како би искористили све предности и минимизирали потенцијалне изазове који могу настати као последица примене концепта у различитим пословним и друштвеним околностима.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Abbasi, S. G. (2018). Leadership Styles: Moderating Impact on Job Stress and Health. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-11.
2. Abilash, K. M., & Nitha, M. S. (2021). Telecommuting: An Empirical Study on Job Performance, Job Satisfaction and Employees Commitment during Pandemic Circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, Vol. 8, No. 3, 1-10.
3. Abolina, I., & Veselova, A. (2021). Remote Work: The Necessity of Today. *New Challenges in Economic and Business Development – 2021: Post-Crisis Economy*, University of Latvia.
4. Adkins, C. L., & Premeaux, S., F. (2019). A cybernetic model of work-life balance through time. *Human Resource Management Review*, 29(4).
5. Aguilera, A. et al. (2016). Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
6. Ahmad, A. (2017). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 10 No. 1, 74-92
7. Ahmad, T. (2020). Corona Virus (COVID-19) Pandemic and Work from Home: Challenges of Cybercrimes and Cybersecurity. *SSRN Electronic Journal*, Elsevier BV.
8. Al- Rfou, A. N. (2021). Remote Working Environment Challenges in the Context of the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 11, No. 2, 95-103.
9. Alis, D.; Karsten, L., & Leopold, J. (2006). From Gods to Goddesses. *Time and Society*, 15(1): 81-104.
10. Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10 (12), 152.
11. Amir, N. et al. (2021). Working Amidst Covid-19: A Study Of Growth, Relatedness, and Existence among Remote Workers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7), 1478–1491.
12. Ancillo, A. L.; Val Núñez, M. T., & Gavrilas, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach, *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34:1, 2297-2316.
13. Anderson, N., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal Emerald Publishing Limited*, 1754-2413.
14. Andrews, M. C. et al. (2011). Values and person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19.
15. Argyris, C. (1957). Personality and organization: The conflict between system and the individual. *New York: Harper & Brothers*.
16. Armitage, L. A., & Amar, J. H. N. (2021). Person–Environment Fit Theory. Application to the design of work environments. A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and The Office Environment. *Routledge*, 14-26.

17. Arvey, R., D. et al. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, 187-192.
18. Atkinson, C., & Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 12-28.
19. Au, W. C., & Ahmed, P. K. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3).
20. Awada, M. et al. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: impact on office worker productivity and work experience, *Work* 69, 1171–1189.
21. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, Vol. 3 Issue 4, 77-86.
22. Baig, S., A. et al. (2018). Impact of Quality Management Practices on Performance: Moderating Role of Innovation Culture. *Journal of Managerial Sciences*, Volume XI Number 03, 391-409.
23. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, 23., 383-400
24. Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.
25. Bakker, A. B. et al. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*1, 389–411.
26. Banu, A. S., & Sundharavadeivel, G. (2019). A Relationship Between Work-Life Balance And Job Performance of Employees. *International Journal Of Human Resource Management And Research (Ijhrmr)*, Vol. 9, Issue 2, 53-58.
27. Bartholomeusz R. A. et al. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Employee Commitment during the COVID-19 Outbreak. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 10, Issue 4, Ser. I, 19-27.
28. Bartsch, S. et al. (2021), Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, Vol. 32 No. 1, 71-85.
29. Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
30. Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, Volume 3, Issue 2, 113-129.
31. Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements of Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23 (2), 15-30.
32. Baruch, Y., & Smith, I. (2002). The legal aspects of teleworking. *Human Resource Management Journal*, Vol 12 No 3, 2002, 61-75.
33. Battiston, D.; Blanes, V. J., & Kirchmaier, T. (2017). Is distance dead? Face-to-face communication and productivity in teams. *Centre for Economic Performance: London School of Economics and Political Science*.

34. Beaugregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
35. Beehr, T. A., & Franz, T. M. (1987). The Current Debate About the Meaning of Job Stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 5–18.
36. Belanger, F., & Collins, R. W. (1998). Distributed work arrangements: A research framework. *Information Society*, 14, 137-152.
37. Bellmann, L., & Hubler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 1-18.
38. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, Vol.3 No.2 54 – 68.
39. Bloom, N. et al. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.
40. Boon, C. et al. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
41. Boon, C., & Den Hartog, D., N. (2010). Building and developing person– environment fit in organizations: a qualitative study. *Amsterdam Business School*, University of Amsterdam.
42. Boon, C., & Den Hartog, D., N. (2011). Human resource management, person– environment fit and trust. *Trust and Human Resource Management*, 109-121.
43. Borkovich, D. J. & Skovira, R. J. (2020). Working from home: cybersecurity in the age of COVID-19. *Issues Inf. Syst.* 21, 234–246
44. Bothma, F., C., & Roodt, G. (2013). The validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
45. Breugh, J. A., & Farabee, A. M. (2012). Telecommuting and Flexible Work Hours: Alternative Work Arrangements that Can Improve the Quality of Work Life. *Work and Quality of Life*, 251–274.
46. Bretz, R. D. J. & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20, 531-551.
47. Brief, A. P., & George, J. M. (1991). Psychological stress in the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. In P. L. Parrewe (Ed.). *Handbook of job stress*. Cone Madeara, CA: Select Press.
48. Brief, A. P., & Nord, W.F. (1990). *Work and the family. Meanings of occupational work*, Lexington, MA: Lexington Books.
49. Brough, P. et al. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health*, 1–15.
50. Brynjolfsson, E. et al. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data (No. w27344). *National Bureau of Economic Research*.
51. Budd, J. W., & Mumford, K. (2004). Trade unions and family-friendly policies in Britain. *Industrial & Labour Relations Review*, 57 (2), 204–222.

52. Byrne, D., & Nelson, D. (1965). Attraction as a linear function of proportion of positive reinforcements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(6), 659–663.
53. Cable, D., M., & DeRue, D., S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, 875–884.
54. Cable, D., M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, 294–311. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*.
55. Cacioppo, S. et al. (2015). Loneliness. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 238–249.
56. Campo, A., M. V. et al. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 1-19.
57. Cannon. W. B. (1914). The Interrelations of Emotions as Suggested by Recent Physiological Researches. *The American Journal of Psychology*, 25, 256-282.
58. Caplan, R. D. (1983). Person–environment fit: Past, present, and future. In C.L. Cooper (Ed.), *Stress research*, New York: Wiley, 35-78.
59. Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267.
60. Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.
61. Carlson, D. et al. (2006) Measuring the positive side of the workfamily interface: development and validation of a work-family enrichment scale. *J Vocat Behav*, 68, (1), 131–164.
62. Cato, S. T., & Gordon, J. (2009). Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrolment. *Research in Higher Education Journal*, 7.
63. Cegarra-Leiva, D. , Sánchez-Vidal, M.E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, Vol. 41 No. 3, 359-379.
64. Chabra, B. (2015). Person-Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(9), 638 -651.
65. Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *J Public Affairs*, 21(4).
66. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of personorganization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
67. Chen, C. Y. et al. (2013). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21– 28.
68. Chiang, J. K. H., & Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516–524.
69. Choudhury, R. P. et al. (2020). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, Volume 42, Issue 4, 655-683.

70. Christensen, K. (1992). Managing Invisible Employees: How to Meet the Telecommuting Challenge. *Employee Relations Today*, стр. 133-143.
71. Christian, M. S. et al. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
72. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
73. Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 348–365,
74. Clark, S. C., & Farmer, P.M.K. (1998). Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on border-crossing. *Institute of Behavioral and Applied Management Annual Conference*, Orlando, FL.
75. Colak, M., & Cetin, C. (2021). Loneliness and Cyberloafing in the Time of COVID-19: A Psychological Perspective. *Int. J. Contemp. Manag.*, 57, 15–27
76. Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol.* 11:590271.
77. Coombs, W. T. (2007). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
78. Cooper, C., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532.
79. Costa, C. et al. (2022). Work Performance, Mood and Sleep Alterations in Home Office Workers during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(4), 1-12.
80. Cox, T. (1985). The nature and measurement of stress. *Ergonomics*, Vol 28, No.8, 1155-1163.
81. Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls, *Tyler, T.R.*
82. Daderman, A., M. et al. (2020). Cross-cultural adaptation, from Dutch to Swedish language, of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 65, 97–109.
83. Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. *Minneapolis, MN: University of Minnesota Press*, 23(1), 55.
84. De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
85. De Sanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: Implication for work-at-home programs. *Information and Management*, 7(3), 133-139.
86. Delanoëje, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808.

87. Delfino, G. F., & Van Der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, 1376-1387.
88. Demir, M.; Demir, S. S., & Nield, K. (2014). The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification And Work Outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369–386.
89. DeRue, D. S., & Hollenbeck, J. R. (2007). The search for internal and external fit in teams. In C. Ostroff, & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*. New York, NY: Psychology Press.
90. Deshpande, A. et al. (2016). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. *International Conference on Information Systems*, Dublin, Ireland.
91. Dhas, D. B., & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance Challenges and Solutions: Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2 (12), 10-19.
92. Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
93. Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: an overview. *International Telework Report, Part I, International Labour Office*, Geneva
94. Ding, A. W., & Li, S. (2020). National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic. *Business Horizons*.
95. Dingel, J. I. & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189.
96. Donald, I. et al. (2005). Work environments, stress, and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423.
97. Duffy, F. (2017). Justifying place in a virtual world. In *Connected Real Estate: ESSAYS from Innovators in Real Estate, Design, and Construction; Torworth Publishing: Nottinghamshire, UK*.
98. Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2001). Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?. *Ottawa: Canadian Policy Research Networks*.
99. Edwards, J. R. (2008). 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230.
100. 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, 283-357.
101. Edwards, J. R.; Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press, 28-67.
102. Ekong, E. et al. (2013). Managerial style and staff turnover in Nierian banks: A comparative analysis. *American International Journal of Social Science*, 2(6), 79-93.
103. Ellis, L. A. (2018). Coordinating care across boundaries in mental health facilities: a qualitative approach to understanding perceptions of fit at work. *Organizational Behaviour Health Care*, 13-16.

104. Elshaiekh, N. E. M.; Ali Ahmed Hassan, Y., & Abdelrouf Alhassan Abdallah, A. (2018), The Impacts of Remote working on Workers Performance. *International Arab Conference on Information Technology*, 1-15.
105. Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2443-2467.
106. Ernst, M. et al. (2022). Loneliness before and during the COVID-19 pandemic: A systematic review with meta-analysis. *American Psychologist*, 77(5), 660.
107. Errichiello, L., & Pianese, T. (2016). Organizational Control in the Context of Remote Work Arrangements: A Conceptual Framework. *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. 273–305.
108. Ertosun, O. O., & Erdil, O. (2012). The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. *Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.
109. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
110. Eurofound and the International Labour Organization. (2017) Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work; *Publications Office of the European Union*: Luxembourg; ILO: Geneva, Switzerland.
111. Fapohunda, T. M. (2014). An exploration of the effects of work-life balance on productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2, 71-89.
112. Faragher, E. B. et al. (2004). A shortened stress evaluation tool(ASSET). *Stress and Health*, 20(4), 189–201.
113. Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
114. Faulds, J. D., & Raju, P. S. (2021). The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp. *Kelley School of Business, Indiana University. Business Horizons* 64(1), 29-35.
115. Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997), Patterns of telecommuting and their consequences: framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388.
116. Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technol. Work. Empl.*, 32, 195–212.
117. Ferreira, A., & Du Plessis, T. (2009). Effect of online social networking on employee productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1), 1-11.
118. Ferris, K. (2009). Howard, Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49(2), 233-266.
119. Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
120. Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.*, 18 (1), 39–50.



121. Frank, K. E., & Lowe, D. J. (2003). An Examination of Alternative Work Arrangements in Private Accounting Practice. *Accounting Horizons*, 17(2), 139-151.
122. French, J. R. P. (1976). Job Demands and Worker Health. *Presented at American Psychological Association Symposium*, Washington, D.C.
123. French, J. R. P. et al. (1982). The mechanisms of job stress and strain. *Ann Arbor, MI: Institute for Social Research*.
124. French, J. R. P., & Kahn, R. L. (1962). A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health. *Journal of Social Issues*, 18(3), 1–47.
125. Frolick, M. N.; Wilkes, R. B., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), 206-220.
126. Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. Gaertner, S. (1999). *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
127. Gaffney, A. W.; Himmelstein, D. U., & Woolhandler, S. (2020). Trends and Disparities in Teleworking During the COVID-19 Pandemic in the USA: May 2020–February 2021. *J Gen Intern Med.*, 36(11).
128. Gajendran, R., S., & Harrison, D., A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524-1541.
129. Gartner. (2020). Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic. *Newsroom*.
130. Gerards, R. et al. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534.
131. Geurts, S., A., E. et al. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work and Stress*, 19(4), 319-339.
132. Ghosh, D. et al. (2020). Managerial Ability and Employee Productivity. *Advances in Management Accounting*, 32, 151–180.
133. Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space? *Journal of Property Investment & Finance*, 21(1), 12–22.
134. Gierueld, J. J. et al. (2006). Loneliness and Social Isolation. *The Cambridge handbook of personal relationships*, Cambridge University Press, 485–500.
135. Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667.
136. Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176–187.
137. Golden, T. D. (2007). Coworkers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for coworker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60, 1641–1667.

138. Golden, T. D. et al. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
139. Gomez, S. M. et al. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420.
140. Gordon, G. E. (1990). Telecommuting Review - Annotated Abstracts Gil Gordon Associates, *Monmouth Junction, NJ*.
141. Grant, C.; Wallace, L., & Spurgeon, P. (2013), An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance, *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
142. Greenblatt, E. (2002). Work/Life Balance: Wisdom or Whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177-193.
143. Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
144. Haider, S.; Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, 29-37.
145. Hair, J. et al. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Ind. Manag. Data Syst.*, 111, 442–458.
146. Hair, J. R. et al. (2003). The essentials of business research methods. *London: Wiley*.
147. Hair, J., F. et al. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *Eur. Bus. Rev.*, 26, 106–121.
148. Hair, J.F. et al. (1998). *Multivariate Data Analysis. 7th ed., Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ*.
149. Hanaysha, J. (2015). Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 61-70.
150. Harrison, R. V. (1978). Person-environment fit and job stress. In C. L. Cooper and R. Payne (Eds.), *Stress at work*, *New York: Wiley*, 175-205.
151. Helmle, R. et al. (2014). Factors that influence perceptions of work life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), 110-132.
152. Henseler, J. et al. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.*, 43, 115–135.
153. Heravi, M. G. S. et al. (2010). In the relationships between leadership style and personnel turnover intention in IT companies in Iran. *Annual Conference on Computer Personnel Research on Computer Personnel Research SIGMIS*, 20(22).
154. Herkes, J. et al. (2019). How people fit in at work: systematic review of the association between person–organisation and person–group fit with staff outcomes in healthcare. *BMJ Open*, 9(5).
155. Hernández, Y. A. T. et al. (2021). Influence of the COVID-19 lockdown on remote workers' physical and psychosocial wellbeing and work productivity. *Wellbeing and*

*Worker Productivity During Lockdowns, University of Derby's College of Life and Natural Sciences Research Ethics Committee.*

156. Hill, E. J. et al. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
157. Hill, E. J.; Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
158. Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399.
159. Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Employee turnover. *Cincinnati, OH: South Western.*
160. Hoornweg, N.; Peters, P., & Van Der Heijden, B. (2016). Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours. *Advanced Series In New Ways of Working Practices*, 16, 1-28.
161. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. *Harper and Brothers New York*, 47.
162. Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization’s culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4.
163. Howe, D. C. et al. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic, *Organ Dynamic*, 1-9.
164. Hu, L.-T., & Bentler, P.M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychol. Methods*, 3, 424–453.
165. Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants among Telecommuters and Non- Telecommuters, *Journal of Management Information Systems*, 16:1, 147-164
166. Ingusci, E. et al. (2021) Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Front. Psychol*, 12:655148.
167. International Labor Organization, (2020). Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work, *ILO technical note.*
168. International Telecommunication Union. (2021). Measuring digital development Facts and figures 2021. *ITU Publications.*
169. Jamal, M., T. et al. (2021). Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability*, 13, 11449, 1-17.
170. Jang, S. J., & Zippay, A. (2011). The Juggling Act: Managing Work-Life Conflict and Work-Life Balance. Families in Society. *The Journal of Contemporary Social Services*, 92(1), 84–90.
171. Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (1998). Toward A Multi-Level Theory Of Person-Environment Fit. *Academy of Management Proceedings.*

172. Janssen, M., & Van der Voort, H., (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55.
173. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct, *Public Relations Review*, 33(2), 147-157.
174. Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26-33.
175. Jones, R. C. et al. (1990). A study of a work site health promotion program and absenteeism. *J Occup Med*, 32(2).
176. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
177. Jung, H., S., & Yoon, H., H. (2013). The effects of organizational service orientation on person–organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33:1, 7-29.
178. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
179. Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479–504.
180. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: a review of the meaning of the balance construct. *J Manag Organ*, 14(3).
181. Kelly, M. M. (1988). The work-at-home revolution. *The Futurist*, 22(6), 28–32.
182. Khan, O. F., & Fazili, A. I. (2016). Work Life Balance: A Conceptual Review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2).
183. Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1).
184. Kim, S. W. et al. (1996). The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital. *Human Relations*, 49(7), 947-976.
185. Kim, T. Y., & Kim, M. (2012). Leaders' Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person–Supervisor Fit. *Journal of Business Ethics*, 112(1), 155–166.
186. Kim, T. Y. et al. (2020). Person or Job? Change in Person-Job Fit and Its Impact on Employee Work Attitudes over Time. *Journal of Management Studies*, 57(2).
187. Kinnunen, U.; Rantanen, J.; Mauno, S., & Peeters, M. (2014). *Work-family interaction. An introduction to contemporary work psychology*. Wiley-Blackwell.
188. Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? In C. A. Cooper, & D. M. Rousseau (Vol. Eds.), *Trends in organizational behavior*, 7, 79–93.
189. Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. 3rd Edition, *The Guilford Press*, New York, London.
190. Klopotek, M. (2017). The Advantages and Disadvantages of Remote Working from the Perspective of Young Employees. *Organization and Management*, 4(40).

191. Kniffin, K. M. et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76, 63-80.
192. Kocot, D. et al. (2021). Multidimensional Aspects Affecting the Level of Employee Satisfaction with Remote Work. *European Research Studies Journal*, XXIV (3B), 576-591.
193. Koekemoer, L. et al. (2021). Leadership behaviour, team effectiveness, technological flexibility, work engagement and performance during COVID-19 lockdown: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), 1-8.
194. Kondratowicz, B. et al. (2022). Satisfaction with job and life and remote work in the COVID-19 pandemic: the role of perceived stress, self-efficacy and self-esteem. *Personality psychology*, 9(1).
195. Koopman, C. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *JOEM*, 44(1), 14-20.
196. Kowalski, B. K. & Swanson, J. A. (2005), Critical success factors in developing teleworking programs, *Benchmarking: An international Journal*, 12(3).
197. Kramer, A., & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*. 119.
198. Kreps, D. (1990). Corporate Culture and Economic Theory. In Perspectives on Positive Political Economy, J. E. Alt and K. A. Shepsle, eds. Cambridge: *Cambridge University Press*.
199. Kristof-Brown, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
200. Kristof-Brown, A. L. et al. (2005). Consequences of individuals’ fit at work: A metaanalysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58: 281-342.
201. Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2013). Fit for future in Kristof-Brown, A. L. and Billsberry, J. (Eds.), *Organizational fit: Key issues and new directions*, John Wiley & Sons, Malden, MA, 1–18.
202. Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
203. Kurland, N., B., & Egan, T., D. (1999). Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(4).
204. Kylili, A. et al. (2020). The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*.
205. Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265–4282.
206. Lamontagne, A. D. et al. (2007). A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268-280.

207. Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce: Telecommuters and non-telecommuters. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10-17.
208. Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace. In P. L. Parrewe (Ed.), *Handbook on job stress*. Corte Madeara, CA: Select Press.
209. Lebni, J. Y. et al. (2021). How the COVID-19 pandemic effected economic, social, political, and cultural factors: A lesson from Iran. *International Journal of Social Psychiatry 2021*, Vol. 67(3), 298-300
210. Lee, Y., & Antonakis, J. (2012). When Preference Is Not Satisfied but the Individual Is. *Journal of Management*, 40(3), 641–675.
211. Lehto, A., M. (2009). Time pressure as a stress factor. *Society and leisure*, Vol. 21, No. 2, *Presses de l'Université du Québec*, 491-511.
212. Lewin, K. (1936). A dynamic theory of personality. McGraw-Hill. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 84(5), 612-613.
213. Li, C. S.; Kristof-Brown, A. L., & Nielsen, J. D. (2018). Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived person-group fit scale. *Personnel Psychology*, 72(1), 139-171.
214. Li, K. et al. (2021). The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545-2583.
215. Lindner, C. et al. (2015). The dimensionality of the Brief Self-Control Scale—An evaluation of unidimensional and multidimensional applications. *Personality and Individual Differences*, 86, 465–473.
216. Lipnjak, G. ( 2012), Rad Kod Kuće – Zakonske Odredbe, Kategorije, Prednosti i Nedostaci, *Sigurnost*, 54, 21-27
217. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *In Handbook of industrial and organizational psychology*.
218. Ludivine, M. (2017). Do innovative work practices and the use of information communication technologies motivate employees? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 263–292.
219. Lupton, P., & Haynes, B. (2000). Teleworking – the perception-reality gap. *Facilities*, 18(7/8), 323-337.
220. Maaitah, A. M. (2018). The Role of Leadership Style on Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24-29.
221. Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
222. Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implication of Teleworking: A Literature Review. *Journal of Culture and Religion*, 1.
223. Maghlaperidze, E. et al. (2021). Development of Remote Jobs as a Factor to Increase Labor Efficiency. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(3).
224. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, New York.
225. Margherita, A., & Heikkila, M. (2021), Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies. Kelley School of Business, Indiana University. *Business Horizons* (64).

226. Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
227. 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 & Organizational Psychology*, 77, 11-37
228. Mc Closkey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does "Out of Sight" Mean "Out of Mind"? An Empirical Investigation of the Career Advancement Prospects of Telecommuters. *Information Resources Management Journal*, Vol. 16(2), 19-34.
229. Meglino, B. M.; Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424.
230. Mehta, S. et al. (2020). The New Consumer Behavior Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management* 22(2), 291-301.
231. Mehta, A. M. (2014). A Review and Research Agenda; Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction of Employees in Foreign and Local Banks of Pakistan. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 149-158,
232. Memon, M. A. et al. (2014). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2).
233. Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2017). Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes. *International Review of Administrative Sciences*.
234. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007), *Management Control Systems*, Pearson Education Limited, *Edinburgh Gate*.
235. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
236. Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623–647.
237. Miglioretti, M. et al. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*., 37(1), 11-19.
238. Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2020). Pregled modela fluktuacije zaposlenih. *БизИнфо (Благе)*, 2020, 42, 11.
239. Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544-562.
240. Miller, K. I., & Monge P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytical Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753.
241. Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *Journal of Humanities And Social Science*, 14(5), 45-54.
242. Mohapatra, M. (2020). Loneliness at Work: Its Consequences and Role of Moderators. *Global Business Review*, 1-18.

243. Moore, J. (2006). Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life? *Revue Europeene de European Review of Applied Psychology*, 56(1), 5-13.
244. Morgan, L. (2014). Making the Business Case for Wellbeing: The 2014 Wellbeing at Work Study; *British Council for Offices*: London, UK.
245. Morganson, V. J. et al. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements, differences in work-life balance support, job satisfaction and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
246. Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
247. Mujtaba, B. G., & McCartney, T. (2010). Managing Workplace Stress and Conflict amid Change, 2nd edition. *ILEAD Academy Publications*; Davie, Florida, United States.
248. Mulki, J.; Bardhi, F.; Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set Up Remote Workers to Thrive. *Mit Sloan Management Review*, 63.
249. Müller, R. (1985). Corporate crisis management. *Long Range Planning*, 18(5), 38-48.
250. Murray, H. A. (1951). Toward a classification of interaction. In T. Parsons & E.A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 434–464
251. Nadesan, T., & Arulrajah, A. A. (2017). The Search for Sustainable Human Resource Management Practices: A Review and Reflections. *Conference: International Conference on Business and Management At: University of Sri Jayewardenepura*
252. Nagata, T. et al. (2021) Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63, 907–912.
253. Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6 (6), 148-155
254. Nanda, A. (2015). Work Life Conflict: The Spillover Effect. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(1).
255. Netemeyer, R., G. et al. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400 – 410.
256. Neufeld, D., & Fang, Y. (2004). Predicting Telecommuter Productivity. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*
257. Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics* 50, 1-11
258. Nilles, J. M. (1994). Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters. *New York: Van Nostrand Reinhold*.
259. Nord, W. R. et al. (2002). Real World Reactions to Work-Life Balance Programs: Lessons for Effective Impelemtation. *Organizational Dynamics*, 30(3), 223-238.
260. Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric Theory; *McGrawHill: New York, NY, USA*.
261. Oakman, J. et al. (2020) A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC Public Health* 20, 1825.



262. O'Bannon, B. (2008). "Balance Matters: Turning Burnout Into Balance". *R&B Publishing*, TX.
263. Office of Information Resources Management. (2001). Report on OIRM Flexiplace and Hoteling Pilot. Washington, DC.
264. Olson, J. S., & Olson, G. M. (2014). How to make distance work work. *Interactions*, 21, 28–35.
265. Olson, J. S.; Olson, G. M., & Meader, D. K. (1995). What mix of video and audio is useful for small groups doing remote real-time design work? *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*
266. Olson, M. H. (1982). New information technology and organizational culture. *Management information Systems Quart. SI*, 71-92.
267. Olson, M. H. (1985). Do you telecommute? *Datamation*, October 15: 129–132.
268. Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *New York, NY: Lexington Books*.
269. Orhan, M. A. et al. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(2), 109–122.
270. Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. In *Perspectives on Organizational Fit. Lawrence Erlbaum Associates*.
271. Ostroff, C.; Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591–623.
272. Pallant, J. (2011). Assessing normality. *SPSS survival manual. Crows Nest: Allen & Unwin*, 2(011), 59-64.
273. Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 111–121.
274. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston, MA: *Houghton Mifflin*.
275. Pavićević, M. et al. (2021). The Impact of Globalization on Corporate Culture in the Time of Covid-19. Are you Ready for the ContinuousNEXT® after COVID-19?. *Singidunum University International Scientific Conference*.
276. Pee, L. G. (2012). The Effects of Person-Environment Fit on Employees' Knowledge Contribution. *Thirty Third International Conference on Information Systems, Knowledge Management and Business Intelligence*, Tokyo Institute of Technology.
277. Perez, M. P. et al. (2002), Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, *Technovation* 22, 775–783.
278. Perlman, D., & Peplau, L. A. (1981). Toward a social psychology of loneliness. *Social Psychology of Loneliness*, 31-56.
279. Perry, S. J. et al. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–17.

280. Petcu, M. A. et al. (2021) Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 8965, 1-16.
281. Peters, P. et al. (2014). Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
282. Petrović, S. P. (2010). *Sistemska mišljenje, Sistemske metodologije*. Kragujevac, Republika Srbija: *Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu*.
283. Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 37(3), 129-134.
284. Pierro, A.; Sheveland, A.; Livi, S., & Kruglanski, A. W. (2015). Person-group fit on the need for cognitive closure as a predictor of job performance, and the mediating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(2), 77–90.
285. Pindek, S. et al. (2021). Workdays are not created equal: Job satisfaction and job stressors across the workweek. *Human relations*, 74(9), 1447– 1472.
286. Platts, K. et al. (2022). Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22:199, 1-13.
287. Poelmans, S. & Brough, P. (2008). Achieving work–life balance: Current theoretical and practice issues. *Journal of Management & Organization*, 14, 227-238.
288. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151-176.
289. Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender and the work-tofamily interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
290. Pradhan, R. K.; Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15–29.
291. Prasad, K. et al. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, XI(2).
292. Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4).
293. Rafferty, A. E., & Griffn, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. In *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*.; *Sage Publications Ltd.: Thousand Oaks, CA, USA*. 196–212.
294. Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), 259–277.
295. Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579.
296. Raiborn, C., & Butler, J., B. (2009). A New Look at Telecommuting and Teleworking. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(5) 31-39
297. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

298. Rebmann, T. et al. (2013). Business continuity and pandemic preparedness: US health care versus non-health care agencies. *Am. J. Infect. Control.* 41, 27–33.
299. Reinsch, N. L. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: an exploratory study. *The Journal of Business Communication*, 34(4).
300. Richard, E. R. (1995). Organizing for Global Effectiveness: Ethnicity and Organizations. *Human Organization*, 54(3), 249-262.
301. Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55.
302. Roberts, E. S. (1999). In defence of the survey method: An illustration from a study of user information satisfaction. *Accounting and Finance*, 39(1), 53–77.
303. Robison, J. (2009). Building engagement in this economic crisis. *Gallup Business Journal*.
304. Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working Conditions and Work Engagement by Gender and Digital Work Intensity. *Information*, 13.
305. Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job Quality and Work—Life Balance of Teleworkers. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 3239.
306. Romero-Martín, M. et al. (2022). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Work Engagement of UK Active Employees. *Healthcare*, 10, 1226.
307. Rounds, J. B., & Tracey, T. J. (1990). From trait-andfactor to person-environment fit counseling: Theory and process. *Career Counseling: Contemporary Topics in Vocational Psychology*, 1–44.
308. Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 731-744.
309. Rožman, M. et al. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability*, 13, 8791.
310. Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (1997). The Role of Trust, Communication and Corporate Culture in Telecommutintr Relationships". *AMCIS Proceedings*.
311. Russell, H. et al. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73–97.
312. Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081
313. Saks, A., M., & Ashforth, B., E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50.
314. Sanchez, A. M. et al. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*. 36(1), 42-64.
315. Sandoval-Reyes, J. et al. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069.
316. Santos, L. B., & De Domenico, S. M. R. (2015). Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. *European Business Review*, 27(6), 573–592.

317. Sarbaugh-Thompson, M., & Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying 'hi' really matter? *Organization Science*, 9, 685–698.
318. Sarta, A. et al. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75
319. Savić, D. (2019). From Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation. *Information Discovery, Technology, Strategies* 43. 36-39
320. Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *TGJ*, 16(2).
321. Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
322. Schaufeli, W. B. et al. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
323. Schaufeli, W. B. et al. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
324. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*.
325. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
326. Schneider, B. (1981). An Interactionist Perspective on Organizational Effectiveness. *Industrial/Organizational Psychology*.
327. Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
328. Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40L, 437-453.
329. Scott, C. P. R. et al. (2021). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *ORGDYN-100828*; 8. 1-8.
330. Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
331. Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–131.
332. Seong, J., Y., & Kristof-Brown, A., L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536 – 556.
333. Shih, C., P., & Hsu, L., I. (2012). Measuring the Impact of Person-Environment Fit on Affective Outcomes for International Cooperation and Development Fund in Taiwan.
334. Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management*, 30(5) 725–743.
335. Sierakowska, M., & Doroszkiewicz, H. (2022) Psychosocial Determinants of Loneliness in the Era of the COVID-19 Pandemic - Cross-Sectional Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 11935.
336. Sirgy, M. J. et al. (2001). A new measure of quality of work life based on need satisfaction and spill over theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.

337. Sirgy, M. J., & Lee, D. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254.
338. Slavković, M.; Sretenović, S., & Bugarčić, M. (2022). Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. *Sustainability*, 14(1), 1-26.
339. Slavković, M.; Sretenović, S., & Tošić, B. (2021). Remote Working Implementation as Organization Respond on the Covid-19 Pandemic, Handbook of Research on Key Dimensions of Occupational Safety and Health Protection Management, *IGI Global*, 2022, 202-223.
340. Song, Y., & Gao, J. (2018), “Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers”, Discussion Paper No. 11993, *Institute for Labor Economics*.
341. Sostero, M. et al. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?. *A Joint European Commission–Eurofound Report*.
342. Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. *Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc*.
343. Spielberger, C. D., & Reheiser, E., C. (1994). Job Stress in University, Corporate, and Military Personnel. *International Journal of Stress Management*, 1(1), 19-31.
344. Stich, J. F. (2020). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review*, 1-21.
345. Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *J. R. Stat. Soc.*, 36, 111–147.
346. Strand, M., & Lizardo, O. (2017). ‘The hysteresis effect: Theorizing mismatch in action’. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 47, 164–94.
347. Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. Ethical Practices in Organizations, *International Handbooks of Quality-of-Life*. 275–290.
348. Sung, S. H.; Seong, J. Y., & Kim, Y. G. (2020). Seeking Sustainable Development in Teams: Towards Improving Team Commitment through Person-Group Fit. *Sustainability*, 12(15).
349. Taboroši, S. et al. (2020). Organizational Commitment and Trust at Work by Remote Employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48-60.
350. Taheri, R. H. et al. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
351. Taser, D. et al. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 127.
352. Tavares, A. I. (2015). Telework and health effects review, and a research framework proposal. *Centre of Research and Studies in Health University of Coimbra*, 71648, 1-28.
353. Thu Ha, N. T. (2021). Workplace Isolation in the Growth Trend of Remote Working: A Literature Review. *Alexandru Ioan Cuza University Press*, 97-113.
354. Timms, C. et. al. (2015b) Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pac J Hum Resour*, 53(1), 83–103.

355. Tleuken, A. et al. (2022). Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*, 219.
356. Toscano, F., & Zappala, S. (2020) Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability Times*, 12.
357. Treurena., G. J. M., & Fein, E. C. (2018). Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1251-1272.
358. Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of flexible work arrangements on turnover intention: does job independence matter?. *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472.
359. Ugargol, J. D., & Patrick, H. A. (2018). The Relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement among Information Technology Employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40–55.
360. Vafin, A. (2021). The Impact of Remote Work on Firm's Profitability: Optimizing Virtual Employee Productivity and Operational Costs. *Research Berg Review of Science and Technology*, 1(1), 50–68.
361. Van Der Vegt, G., S., & Bunderson, J., S. (2005). Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
362. Van Zoonen, W. et al. (2021), Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 6966.
363. Vega, R. P.; Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *J. Bus. Psychol.* 30, 313–323.
364. Vendramin, N. et al. (2021). Task-Technology Fit Theory. An approach for mitigating technostress. *A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and The Office Environment. Routledge.*
365. Verquer, M. L.; Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
366. Verquer, M.L.; Beehr, T. A., & Wagner, S. (2001) Narrative and meta-analytical reviews of person-organization fit research: Conceptual and measurement issues and relationships with work attitudes. *Presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.*
367. Vianen, A. E. M. (2000). Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' And Recruiters' Preferences For Organizational Cultures. *Personnel Psychology*, 53.
368. Vianen, A. E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101
369. Vijayan, M. (2018). Impact of Job Stress on Employees' Job Performance in Aavin, Coimbatore. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3).

370. Vitterso, J. et al. (2003). Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative Results From a European Survey. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 201–233.
371. Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68–81.
372. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley and Sons New York.
373. Waizenegger, L. et al. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4).
374. Wang, B. et al. (2020), Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective, *International Association of Applied Psychology*, 70(1), 18-59.
375. Wang, W. et al. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 609–625.
376. Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138.
377. Wayne, J. H. et al. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. *Personnel Psychology*, 70, 167–210
378. Wei, Y. C. (2013). Person–organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 19(1), 101–114.
379. Weiss, R. S. [1973]. *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: MIT Press.
380. Wells, J. E., & Peacheh, J. W. (2011). Turnover intentions do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management Journal*, 17, 23-40.
381. Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227–240.
382. Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252–261.
383. Wheatley, D. (2012). Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household. *Personnel Review*, 41(6).
384. Williamson, J. C., & Geldenhuys, M. (2014). Positive work experiences and life satisfaction: The moderating role of gender. *J. Psychol. Afr.*, 24, 315–320.
385. Wold, H. O. A. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations: Part II*, Amsterdam: North-Holland, 1–54.
386. Wolor, C. W. et al. (2020). The Importance of Work-Life Balance on Employee Performance Millennial Generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9).
387. Wontorczyk, A., & Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1-22.

388. Wood, J. et al. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262.
389. World Health Organization. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 94.
390. Wright, S. L. et al. (2021). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2).
391. Yadav, T. & Rani, S. (2015). Work life balance : challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 680–684.
392. Yang, L. Q. et al. (2008). Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 567–587.
393. Young, S.,J., & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536–556.
394. Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210–1226.
395. Zammitti, A. et al. (2022). Work Engagement as a Moderating Factor between Positive Attitude toward Smart Working and Job and Life Satisfaction. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.*, 12(7), 781-791.
396. Zeffane, R., & Al Zarooni, H. A. M. (2008). The influence of empowerment, commitment, job satisfaction and trust on perceived managers' performance'. *Int. J. Business Excellence*, 1(1/2), 193–209.
397. 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.
398. Zhao, X. et al. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *J. Consum. Res.* 37, 197–206.
399. Zheng, C.; Molineux, J.; Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379.
400. Zhou, X. (2018) A Review of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9, 1005-1022.
401. Zlatanović, D. (2010). Strukturiranje upravljačkih problemskih situacija Metodologijom soft sistema. *Ekonomski horizonti*, 12(2), 95-112.
402. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In: Staw, B. M., Cummings, L. L. (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol 18 (chapter). *JAI Press, Inc: Greenwich*, 157–200.

Интернет извори:

1. <https://www.census.gov/library/stories/2021/03/working-from-home-during-the-pandemic.html>, посећен 17.04.2021



## ПРИЛОГ

### Упитник за раднике на даљину

Обраћам Вам се с молбом да попуните упитник који се односи на истраживање о *radu na daljinu*, које се спроводи за потребе израде докторске дисертације на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу. Циљ истраживања је да се детаљније анализирају форме редизајна посла које су посебно добиле на значају током пандемије Covid-19. Реализатор истраживања **гарантује потпуну анонимност и тајност података**, а Ваши одговори ће бити употребљени **искључиво у сврху научног истраживања**. Због тога Вас молим да **објективно и искрено** попуните анкету како би добијени одговори имали **потребну аналитичку вредност**. Унапред Вам се захваљујем на помоћи и учешћу у анкети.

Упутство за попуњавање упитника:

- За сваки од наведених исказа потребно је изабрати једну вредност на скали (уношењем знака “X”).
- Потребно је одговорити на сваки исказ да би упитник био validan.
- Не постоје тачни и погрешни одговори, због чега је потребно да се изразе реални ставови.

**Skala:**

Уопште се не слажем	Углавном се не слажем	Нити се слажем, нити се не слажем	Углавном се слажем	У потпуности се слажем
1	2	3	4	5

#### I deo: RAD NA DALJINU

Karakteristike rada na daljinu		1	2	3	4	5
1	Tokom rada od kuće imam osećaj da sam pun energije					
2	Tokom rada od kuće se osećam snažno i poletno					
3	Kada ustanem ujutru, imam dobar osećaj u vezi posla					
4	Tokom rada od kuće u stanju sam da dugo radim					
5	U svom poslu sam mentalno veoma izdržljiv tokom rada od kuće					
6	Istrajan sam u svom poslu tokom rada od kuće, čak i kada stvari ne idu kako treba					
7	Smatram da je posao koji radim pun smisla i svrhe					
8	Imam entuzijazam kada radim od kuće					
9	Moj posao me inspiriše kada radim od kuće					
10	Ponosan sam na posao koji radim					
11	Za mene je moj posao izazov					
12	Vreme leti dok radim od kuće					
13	Kada radim od kuće zaboravim na sve ostalo oko sebe					
14	Osećam se srećno kada radim intenzivno					
15	Potpuno sam udubljen u svoj posao kada radim od kuće					
16	Zanesem se poslom kada radim od kuće					
17	Nerado se odvojim od svog posla kada radim od kuće					
18	Tokom rada od kuće, uspešno odolevam raznim izazovima koji mogu da mi odvuku pažnju sa poslovnih obaveza					
19	Nemam problema sa koncentracijom tokom rada od kuće					
20	Za mene ljudi mogu da kažu da imam čeličnu samodisciplinu tokom rada od kuće					
21	Tokom rada od kuće poslovne obaveze mi oduzimaju više vremena od aktivnosti sa porodicom/prijateljima nego što bih to želeo					
22	Pokazujem veći stepen nervoze tokom rada od kuće nego što je to uobičajeno					
23	Zbog brige o poslu tokom rada od kuće ne uspevam u potpunosti da uživam u društvu porodice/prijatelja					
24	Zbog toga što neprestano razmišljam o poslu tokom rada od kuće ne stižem da se posvetim kućnim poslovima					
25	Raspored poslovnih obaveza tokom rada od kuće mi otežava obavljanje kućnih poslova					
26	Zbog načina obavljanja rada od kuće, nemam energije da se bavim slobodnim aktivnostima u društvu porodice/prijatelja					
27	Rad od kuće mi oduzima vreme koje bih želeo da provedem sa porodicom/prijateljima					

28	Tokom rada od kuće, vreme koje sam provodio na obavljanju porodičnih obaveza često je uticalo na moje radne obaveze					
29	Tokom rada od kuće ne uživam u potpunosti u svom poslu jer brinem zbog situacije koja se dešava u kući					
30	Tokom rada od kuće imam problem da se koncentrišem na posao jer sam zaokupljen tekućim problemima u kući					
31	Problemi sa porodicom/prijateljima utiču na moj posao tokom rada od kuće					
32	Često se osećam napuštenim od svojih kolega kada sam pod pritiskom na poslu tokom rada od kuće					
33	Često se osećam otuđeno od svojih kolega kada radim od kuće					
34	Osećam da se povlačim od ljudi sa kojima radim tokom rada od kuće					
35	Često se osećam emotivno udaljen od ljudi sa kojima radim kada radim od kuće					
36	Zadovoljan sam odnosima koje imam sa kolegama					
37	Kada radim od kuće postoji osećaj drugarstva sa kolegama					
38	Često se osećam izolovano kada radim od kuće					
39	Često se osećam odvojeno od drugih kolega kada radim od kuće					
40	Doživljam opšti osećaj praznine kada radim od kuće					
41	Postoji osećaj zajedništva na poslu					
42	Osećam se uključenim u socijalne aspekte svog posla					
43	Postoji neko na poslu sa kim mogu da razgovaram o svojim svakodnevnim problemima na poslu ako je to potrebno					
44	Ne postoji niko na poslu sa kim bih mogao da podelim lične misli ako to želim					
45	Postoje ljudi na poslu sa kojima mogu da provodim vreme na pauzama ako to želim					
46	Osećam se kao deo grupe prijatelja na poslu					
47	Postoje ljudi na poslu koji se trude da me saslušaju kada imam problem					

Okruženje		1	2	3	4	5
1	Imam osećaj da se dobro uklapam u ovu organizaciju					
2	Imam osećaj da se moje lične vrednosti dobro uklapaju u vrednosti organizacije u kojoj radim					
3	Organizacija u kojoj radim dobro ispunjava moje glavne potrebe					
4	Moje vrednosti se poklapaju sa vrednostima drugih zaposlenih u ovoj organizaciji					
5	Imam naklonost i afinitet prema organizaciji u kojoj radim					
6	Organizacija u kojoj radim ima iste vrednosti kao i ja u pogledu brige za druge ljude					
7	Znanja, veštine i sposobnosti koje posedujem odgovaraju zahtevima posla koje obavljam					
8	Posao koji radim ispunjava moja očekivanja					
9	Posao koji radim mi odgovara					
10	Posao mi omogućava da radim ono što bih želela/želeo da radim					
11	Postoji dobra usklađenost između onoga što mi posao nudi i onoga što očekujem u poslu					
12	Atribute koje tražim u poslu veoma dobro ispunjava moj sadašnji posao					
13	Posao koji trenutno radim daje mi skoro sve što želim od posla					
14	Stvari koje cenim u svom privatnom životu su veoma slične onome što cene članovi tima/grupe sa kojom radim					
15	Vrednosti i kultura tima/grupe u kojoj radim su dobro usklađene sa mojim ličnim vrednostima					
16	Vrednosti i kultura tima/grupe u kojoj radim su dobro usklađene sa stvarima koje cenim u svom privatnom životu					
17	Imam osećaj da su osobine moje ličnosti usklađene sa imidžom tima/grupe u kojoj radim					
18	Osobine moje ličnosti odgovaraju timu/grupi sa kojom radim					
19	Osobine moje ličnosti su dobro usklađene sa osobinama tima/grupe u kojoj radim					
20	Veštine koje posedujem dobro odgovaraju zahtevima posla u okviru tima/grupe sa kojom radim					

21	Moje sposobnosti dobro odgovaraju zahtevima posla u okviru tima/grupe sa kojom radim					
22	Moje obrazovanje i sposobnosti su dobro usklađeni sa onim što treba da uradim u timu/grupi					
23	Osećam se emotivno vezan za tim/grupu sa kojom radim					
24	Osećam snažan osećaj pripadnosti timu/grupi sa kojom radim					
25	Rad sa drugim ljudima u mom timu/grupi je jedan od najboljih delova posla koji radim					
26	Dobro se slažem sa ljudima sa kojima svakodnevno radim					
27	Nema mnogo konflikata između članova tima/grupe u kojoj radim					
28	Da imam više slobodnog vremena uživao bih da provodim više vremena sa svojim kolegama u druženju					
29	Postoje ljudi sa kojima radim i koje pokušavam da izbegnem kada je to moguće					
30	Postoji dobra usklađenost između mojih ličnih interesa i onoga što trenutno radim kroz svoje zanimanje/profesiju					
31	Moje veštine i sposobnosti su dobro usklađene sa mojim trenutnim zanimanjem/profesijom					
32	Kada razmišljam o svojim interesovanjima ponekad imam dilemu da li sam izabrao pravo zanimanje/profesiju					
33	Moje radno vreme je usklađeno sa porodičnim i ostalim obavezama van posla					
34	Mogu sam da promenim redosled obavljanja zadataka kada radim od kuće					
35	Mogu sam da odredim način obavljanja posla kada radim od kuće					
36	Mogu sam da odredim tempo obavljanja posla kada radim od kuće					
37	Tokom rada od kuće zahtevi posla ometaju moj porodični život					
38	Kada radim od kuće količina vremena koje mi oduzima posao otežava ispunjavanje porodičnih obaveza					
39	Stvari koje želim da radim kod kuće ne mogu da se urade zbog zahteva koje moj posao postavlja pred mene					
40	Kada radim od kuće moj posao stvara naprezanje koje otežava ispunjavanje porodičnih obaveza					
41	Zbog obaveza vezanih za posao tokom rada od kuće, moram da menjam svoje planove za porodične aktivnosti					
42	Zahtevi moje porodice ili supružnika/partnera ometaju aktivnosti vezane za posao kada radim od kuće					
43	Kada radim od kuće moram da odlažem da radim stvari na poslu zbog zahteva za mojim vremenom kod kuće					
44	Ne uspevam da radim na poslu stvari koje želim zbog zahteva moje porodice ili supružnika/partnera					
45	Dešavanja u kući ometaju moje obaveze na poslu tokom rada od kuće					
46	Angažovanje u vezi sa porodicom ometa moju sposobnost da obavljam dužnosti vezane za posao kada radim od kuće					

<b>Ishodi posla</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Na poslu ostajem da radim duže nego što želim					
2	U obavezi sam da radim u neuobičajeno radno vreme (rad vikendom ili smenama)					
3	Imam malo uticaja na mnoge aspekte posla koji obavljam					
4	Posao koji radim ometa moj privatni život					
5	Moj šef se prema meni ponaša zastrašujuće i maltretirajuće					
6	Moj radni učinak se pomno prati					
7	Ne dobijam podršku od drugih (šefa/kolege) koju bih želela/želeo					
8	Moja plata i beneficije nisu tako dobri kao što imaju drugi ljudi koji rade na istom ili sličnom poslu					
9	Primena savremene tehnologije na poslu me je preeteretila					
10	Moj posao je dosadan i ponavlja se					
11	Osećam se izolovano na poslu npr. radim sam ili potpuno izostaje podrška drugih					
12	Nisam siguran šta moj šef očekuje od mene					
13	Postavljaju mi se nerealni rokovi					
14	Moj šef uvek traži greške u onome što radim					

15	Drugi preuzimaju zasluge za ono što sam postigao					
16	Moram da se nosim sa teškim kupcima/klijentima					
17	Moji odnosi sa kolegama su loši					
18	Ne osećam da sam obavešten o tome šta se dešava u organizaciji u kojoj radim					
19	Nikada mi nije rečeno da li dobro radim posao					
20	Nisam uključen u odluke koje utiču na moj posao					
21	Nema odgovarajuću opremu ili resurse da radim svoj posao					
22	Moje ideje ili sugestije o mom poslu se ne uzimaju u obzir					
23	Razmišljam o tome da napustim ovaj posao					
24	Postojeći posao ispunjava moje lične potrebe					
25	Osećam frustraciju zbog nemogućnosti da na poslu ostvarim svoje lične ciljeve vezane za posao					
26	Sanjam o tome da dobijem drugi posao koji će mi više odgovarati					
27	Spreman sam da napustim ovaj posao ukoliko mi se ponudi drugi posao sa istom zaradom					
28	Radujem se svakom novom danu na poslu					
29	Trenutno ozbiljno razmišljam da napustim svoj sadašnji posao i radim u drugoj kompaniji					
30	Ponekad se osećam primoranim da dam otkaz na mom trenutnom radnom mestu					
31	Verovatno ću u narednoj godini tražiti novi posao					
32	U narednih 6 meseci ocenio bih da je verovatnoća da ću napustiti svoj sadašnji posao veoma visoka					
33	Napustiću ovu kompaniju ako se postojeće stanje samo još malo pogorša					
34	Tokom rada od kuće uspevam da posao isplaniram tako da ga završim na vreme					
35	Tokom rada od kuće vodim računa o rezultatima koje treba da postignem					
36	Tokom rada od kuće uspevam da odredim prioritete na poslu					
37	Tokom rada od kuće mogu efikasno da obavljam svoj posao					
38	Dobro upravljam svojim vremenom tokom rada od kuće					
39	Tokom rada od kuće samoinicijativno sam započinjao nove zadatke kada su stari zadaci bili završeni					
40	Tokom rada od kuće preuzimam na sebe izazovne zadatke kada se pojave					
41	Tokom rada od kuće se trudim da svoje znanje u vezi sa poslom držim ažurnim					
42	Tokom rada od kuće se trudim da unapredim svoje veštine					
43	Tokom rada od kuće došao sam do kreativnih rešenja za probleme koji se pojavljuju					
44	Preuzeo sam dodatne odgovornosti tokom rada od kuće					
45	Neprestano sam tražio nove izazove u svom poslu tokom rada od kuće					
46	Tokom rada od kuće aktivno sam učestvovao na sastancima ili konsultacijama sa kolegama					

**Skala:**

<b>Veoma nezadovolj(an/na)</b>	<b>Uglavnom nezadovolj(an/a)</b>	<b>Niti zadovolj(an/na) niti nezadovolj(an/na)</b>	<b>Uglavnom zadovolj(an/na)</b>	<b>Potpuno zadovolj(an/na)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Ishodi posla</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Koliko ste zadovoljni ...					
1 ... zauzetošću na poslu?.					
2 ... mogućnošću da samostalno obavljate posao?					
3 ... prilikom da tokom vremena radite različite stvari na poslu?					
4 ... prilikom da se dokažete?					
5 ... mogućnošću da radite posao koji se ne protivi vašoj savesti?					
6 ... sigurnošću zaposlenja?					
7 ... prilikom da uradite nešto za svoje kolege?					

8	... prilikom da drugima sugerišete šta treba da rade?					
9	... mogućnošću da radim nešto u čemu mogu da dođu do izražaja moje sposobnosti?					
10	... slobodom sopstvenog rasuđivanja?					
11	... prilikom da isprobam sopstveni način za obavljanje posla?					
12	... osećajem postignuća na poslu?					
13	... načinom na koji šef upravljanja ljudima?					
14	... kompetencijama svog nadređenog prilikom odlučivanja?					
15	... načinom na koji se pravila organizacije sprovode u praksi?					
16	... odnosom plate i onoga što radim na poslu?					
17	... mogućnošću napredovanja na ovom poslu?					
18	... pohvalama koje dobijam za dobro obavljen posao?					
19	... radnim uslovima?					
20	... načinom na koji se kolege međusobno slažu?					

## II deo: DEMOGRAFSKI PODACI

Obraćam Vam se s molbom da odgovorite i na pitanja koja se tiču Vaših demografskih podataka, kao i informacije koje se odnose na tekuće poslovne okolnosti (zaokružite samo jedan odgovor).

**Pol:** 1. Muški 2. Ženski

**Starost:** 1. do 30 godina 2. 31-40 godina 3. 41-50 godina 4. više od 50 godina

**Nivo obrazovanja:** 1. Srednja škola 2. Viša/strukovna škola 3. Fakultet 4. Master nivo 5. Doktor nauka

**Životne okolnosti:** 1. Živim sam 2. Živim u zajednici

**Deca:** 1. Nemam decu 2. Imam malu decu/decu školskog uzrasta 3. Imam odraslu decu

**Firma u kojoj radite ima:** 1. 2-9 zaposlenih 2. 10-49 zaposlenih 3. 50-249 zaposlenih 4. više od 250 zaposlenih

**Firma u kojoj radite (sa aspekta vlasništva) je:** 1. domaća 2. inostrana ili multinacionalna 3. državna

**Firma u kojoj radite najveći deo prihoda ostvaruje kroz:** 1. proizvodnu delatnost 2. trgovinu 3. usluge

## Биографија аутора

Стефан Сретеновић рођен је 18.07.1990. године у Крагујевцу. Основну школу „Светозар Марковић“ и средњу школу „Прва крагујевачка гимназија“ завршио је у Крагујевцу.

Економски факултет у Крагујевцу уписао је школске 2009/2010 године. У јулу 2013. године дипломирао је на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу и одбранио завршни рад из наставног предмета Национална економија. Основне академске студије на студијском програму Пословна економија и менаџмент, модул Менаџмент, завршио је са просечном оценом 9,59. Мастер академске студије на Економском факултету Универзитета у Крагујевцу, студијски програм Пословна економија и менаџмент, модул Међународни менаџмент, уписао је 2013. године. Положивши све испите предвиђене наставним планом и програмом, и мастер рад на тему “Концепт прекограничне сарадње као модел интеграционих процеса“, завршио је овај ниво студија са просечном оценом 9,80. Докторске академске студије уписао је на истом Факултету академске 2014/2015. године, на студијском програму Економија, модул Управљање пословањем.

У току трајања студија, био је добитник вишеструких награда за најбоље студенте од стране општине Крагујевац, Министарства просвете, науке и технолошког развоја, као и стипендије „Доситеја“, Фонда за младе таленте, Министарства омладине и спорта. Учествовао је на такмичењима у решавању студија случаја (прво место на „CASE STUDY“ такмичењу за студенте економских наука, у организацији студентског парламента Економског факултета у Крагујевцу) и обавио је стручну праксу у предузећу „Призма“ доо у Крагујевцу. Након завршетка мастер студија, успешно је завршио курс и добио сертификат за писање и вођење пројеката финансираних из фондова Европске Уније, издат од стране школе Алгебра у Загребу, Хрватска.

Поседује активно знање рада на рачунару (MS Office, IBM SPSS, SAP) и поседује ECDL сертификат. Говори и пише енглески језик, при чему поседује IELTS сертификат. Такође говори и пише италијански језик. Посебно га интересују релеватне теме из области стратегијског менаџмента и управљања људским ресурсима.

Од септембра 2014. до септембра 2015. године запослен је у компанији Фиат Аутомобили Србија доо у одељењу финансија. У периоду од септембра 2015. до октобра 2020. године запослен је у компанији Фиат Италија на пословима интерне контроле и ревизије. Од октобра 2020. године ради као менаџер категорије производа.

**ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Изјављујем да докторска дисертација под насловом:

Дизајн окружења за ефективну примену рада на даљину

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,

У Крагујевцу, 04.04.2023. године,

  
\_\_\_\_\_

потпис аутора


**ИЗЈАВА АУТОРА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Изјављујем да су штампана и електронска верзија докторске дисертације под насловом:

Дизајн окружења за ефективну примену рада на даљину

истоветне.

У Крагујевцу, 04.04.2023. године,

  
\_\_\_\_\_

потпис аутора



**ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Ја, Стефан Сретеновић,

дозвољавам

не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

Дизајн окружења за ефективну примену рада на даљину

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 дозвољавам<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> 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.

- 4) Ауторство - некомерцијално
- 5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
- 6) Ауторство - некомерцијално - без прерада<sup>2</sup>

У Крагујевцу, 04.04.2023. године,



---

потпис аутора

---

<sup>2</sup> 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/>