



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ**



РЕЛАЦИЈЕ ВИСОКЕ РАДНЕ УКЉУЧЕНОСТИ, БЛАГОСТАЊА И СТАВОВА ЗАПОСЛЕНИХ У ИТ СЕКТОРУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Ментор:
Проф. др Немања Бербер**

**Кандидат:
Тамара Јевтић**

Суботица, 2026. године



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ**



РЕЛАЦИЈЕ ВИСОКЕ РАДНЕ УКЉУЧЕНОСТИ, БЛАГОСТАЊА И СТАВОВА ЗАПОСЛЕНИХ У ИТ СЕКТОРУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Ментор:
Проф. др Немања Бербер**

**Кандидат:
Тамара Јевтић**

Суботица, 2026. године

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Тамара Јевтић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција):	Проф. др Немања Бербер, Ванредни професор, Економски факултет у Суботици, Универзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Релације високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије
Језик и писмо рада:	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Унети број: Страница <u>298</u> Поглавља <u>6</u> Референци <u>461</u> Табела <u>163</u> Шема <u>26</u> Слика <u>2</u> Графикона <u>12</u> Прилога <u>2</u>
Научна област:	Економске науке
Ужа научна област (научна дисциплина):	Менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Висока радна укљученост; Благостање запослених; Ставови запослених; Република Србија
Апстракт на језику рада:	Предмет истраживања докторске дисертације представља утврђивање ефеката које висока радна укљученост проузрокује на ставове запослених и улоге благостања запослених у поменутој релацији. Општи циљ истраживања је утврђивање повезаности концепта високе радне укључености, благостања (животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	22.09.2025.

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истовестности штампане и електронске верзије докторског рада и дозвола за објављивање личних података;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају у институцији у штампаном и електронском облику и не кориче се са радом.

Датум одбране: (Попуњава накнадно институција)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: Члан: Члан: Члан:
Напомена:	

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Tamara Jevtić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Ph.D. Nemanja Berber, Associate Professor, Faculty of Economics in Subotica, University in Novi Sad
Thesis title in English:	Relations of high work involvement, well-being and employee attitudes in the IT sector of the Republic of Serbia
Language and script:	Serbian language (Cyrillic)
Physical description:	Number of: Pages <u>298</u> Chapters <u>6</u> References <u>461</u> Tables <u>163</u> Scheme <u>26</u> Illustrations <u>2</u> Graphs <u>12</u> Appendices <u>2</u>
Scientific field:	Economic sciences
Scientific subfield (scientific discipline):	Management
Subject, Key words:	High involvement work practice, Well-being employees, Attitudes of employees, Republic of Serbia
Abstract in English:	<p>The subject of the doctoral dissertation research is to determine the effects that high work engagement has on employee attitudes and the role of employee well-being in the aforementioned relationship.</p> <p>The general goal of the research is to determine the connection between the concept of high work involvement, well-being (life well-being, work place well-being and psychological well-being) and employee attitudes (work engagement, affective organizational commitment and turnover intentions) in the IT sector of the Republic of Serbia.</p>
Date of endorsement by the scientific board:	22.09.2025.
Date of defence: (Filled in by the institution)	

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

5ċ – Statement on the authorship,

5B – Statement that the printed and e-version of the doctoral dissertation are identical and authorization to use personal data,

5r – Copyright statement.

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

Thesis defence board: (title, first name, last name, position, institution)	Chair: Member: Member: Member:
Note:	

САДРЖАЈ

Уводна разматрања.....	1
1. ИТ тржиште рада.....	10
1.1. Значај ИТ сектора у Републици Србији и његов утицај на тржиште рада.....	10
1.2. Тржиште рада у ИТ сектору и трендови запошљавања	11
1.2.1. Идентификација фактора запошљавања и радних услова у ИТ сектору	12
1.2.2. Трендови на тржишту рада у ИТ сектору.....	13
1.3. Специфичности ИТ сектора у Републици Србији у односу на глобалне трендове....	14
2. Висока радна укљученост запослених.....	15
2.1. Концепт високе радне укључености	15
2.2. Кључни фактори који утичу на високу радну укљученост	20
2.3. Предности високе радне укључености	22
2.3.1. Утицај високе радне укључености на продуктивност.....	22
2.3.2. Задовољство запослених као показатељ високе радне укључености	25
2.3.3. Повезаност високе радне укључености са задржавањем талената	27
3. Благостање запослених	29
3.1. Концепт благостања запослених	29
3.1.1. Животно благостање.....	30
3.1.2. Благостање на радном месту.....	32
3.1.3. Психолошко благостање	33
3.2. Разумевање благостања запослених и његова важност у контексту радне укључености	33
3.3. Стратегије за унапређење благостања	35
4. Ставови запослених	37
4.1. Концептуализација ставова запослених у организацији.....	37
4.2. Кључни фактори који обликују ставове запослених.....	38
4.3. Радно ангажовање	39
4.4. Афективна организациона посвећеност	42
4.5. Намере одласка	44
5. Преглед досадашњих теоријских и емпиријских релација између високе радне укључености, благостања и ставова запослених	47
5.1. Релације примене високе радне укључености на благостање запослених.....	47
5.2. Релације примене високе радне укључености на ставове запослених	50

5.3. Посредничка улога благостања запослених у релацији између високе радне укључености и ставова запослених	53
6. Емпиријско истраживање релација високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије.....	56
6.1. Методологија истраживања	56
6.1.1. Узорак истраживања.....	57
6.1.2. Инструменти и варијабле истраживања	64
6.1.3. Начин обраде података.....	67
6.1.4. Тестирање валидности упитника.....	68
6.2. Резултати истраживања.....	69
6.2.1. Резултати истраживања достигнутог нивоа примене високе радне укључености запослених.....	69
6.2.2. Резултати истраживања нивоа примене високе радне укључености у односу на социо-демографске карактеристике запослених у ИТ сектору у Републици Србији ...	73
6.2.3. Резултати истраживања релација високе радне укључености, благостања и ставова запослених	131
6.3. Дискусија о резултатима истраживања	239
Закључна разматрања	248
Литература	252
Прилози.....	289

РЕЗИМЕ

Током последњих година информационо – технолошки сектор (ИТ сектор) пролази кроз процес промена услед утицаја дигиталне револуције и пандемије КОВИД-19. Те околности редефинисале су радно окружење и утицале на промену захтева и очекивања од запослених. Додатно, недостатак компетентне радне снаге и растућа конкуренција на тржишту, утицали су на измене у оквиру управљања људским ресурсима. Због тога, све већи број организација се усмерава ка развоју иновативних приступа управљању људским ресурсима како би привукле, мотивисале и задржале талентоване запослене, при чему посебну улогу има примена високе радне укључености.

Предмет истраживања докторске дисертације представља утврђивање ефеката које висока радна укљученост проузрокује на ставове запослених и улоге благостања запослених у поменутој релацији. Општи циљ истраживања је утврђивање повезаности концепта високе радне укључености, благостања (животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије. Основна идеја истраживања је да се на основу теоријске основе и емпиријског истраживања сагледају ефекти примене високе радне укључености на запослене у ИТ сектору у Републици Србији. У складу са наведеним, дефинисан је концептуални оквир истраживања и формулисане су истраживачке хипотезе. Емпиријско истраживање је спроведено на узорку од 390 запослених у ИТ сектору у Републици Србији, уз примену статистичких софтверских алата IBM SPSS Statistics 26 и SmartPLS за обраду података, при чему су све постављене хипотезе потврђене. Резултати су показали да примена пракси високе радне укључености има позитиван ефекат на благостање и ставове запослених.

Резултати овог истраживања стварају научну основу за истраживања која се у перспективи буду бавила запосленима у ИТ сектору у Републици Србији и шире. Имаће и значајан допринос научној литератури, допринеће дубљем разумевању фактора који утичу на високу радну укљученост, благостање и ставове запослених у ИТ сектору. Допринеће ширем разумевању међусобних веза између радне укључености, благостања запослених и њихових ставова, што ће бити од користи за даља теоријска истраживања у области људских ресурса и организационог понашања. Биће од велике користи за менаџере и стручњаке у области управљања људским ресурсима у ИТ сектору, при чему ће менаџери моћи да предузму конкретне кораке за унапређење радног окружења и ефикасност тима, дакле резултати ће пружити смернице за организације у ИТ сектору, менаџерима, али и запосленима. Такође, пружиће и смернице за развој програма мотивације, обуке и развоја запослених, као и за смањење фактора који могу довести до негативних ставова и несмотрених одласака из организације. Послужиће као основа за развој нових приступа у управљању људским ресурсима и унапређењу радног окружења у ИТ сектору у Републици Србији.

ABSTRACT

In recent years, the Information Tehnology sector (IT sector) has been undergoing a process of change due to the impact of the digital revolution and the COVID-19 pandemic. These circumstances have redefined the work environment and influenced the change in the requirements and expectations of employees. In addition, the lack of a competent workforce and growing competition in the market have influenced changes in the framework of human resource management. Therefore, an increasing number of organizations are moving towards developing innovative approaches to human resource management in order to attract, motivate and retain talented employees, with a special role being played by the implementation of high work involvement.

The subject of the doctoral dissertation research is to determine the effects that high work involvement has on employee attitudes and the role of employee well-being in the aforementioned relationship. The general goal of the research is to determine the connection between the concept of high work engagement, well-being (life well-being, work place well-being and psychological well-being) and employee attitudes (work engagement, affective organizational commitment and turnover intentions) in the IT sector of the Republic of Serbia. The main idea of the research is to examine the effects of applying high work involvement on employees in the IT sector in the Republic of Serbia, based on the theoretical basis and empirical research. In accordance with the above, the conceptual framework of the research has been defined and research hypotheses have been formulated. Empirical research was conducted on a sample of 390 employees in the IT sector in the Republic of Serbia, using statistical software tools IBM SPSS Statistics 26 and SmartPLS for data processing, and all hypotheses were confirmed. The results showed that the implementation of high work engagement practices has a positive effect on the well-being and attitudes of employees.

The results of this research create a scientific basis for future research that will deal with employees in the IT sector in the Republic of Serbia and beyond. It will also make a significant contribution to the scientific literature, contributing to a deeper understanding of the factors that influence high work involvement, well-being and attitudes of employees in the IT sector. It will contribute to a broader understanding of the interrelationships between work involvement, employee well-being and their attitudes, which will be useful for further theoretical research in the field of human resources and organizational behavior. It will be of great benefit to managers and experts in the field of human resource management in the IT sector, whereby managers will be able to take concrete steps to improve the work environment and team efficiency, thus the results will provide guidelines for organizations in the IT sector, managers, but also employees. It will also provide guidelines for the development of employee motivation, training and development programs, as well as for reducing factors that can lead to negative attitudes and reckless departures from the organization. It will serve as a basis for the development of new approaches to human resource management and improving the work environment in the IT sector in the Republic of Serbia.

Уводна разматрања

Током последњих година информационо – технолошки сектор (ИТ сектор) је доживео значајне трансформације под утицајем дигиталне револуције и пандемије КОВИД-19. На ИТ сектор делују и други изазови, као што су брзе технолошке промене, глобализација, али и улазак нових генерација радне снаге на тржиште рада, попут генерације Z која има специфична очекивања у погледу флексибилности и аутономије. Поменути догађаји променили су радно окружење и утицали су на промену захтева, очекивања и потреба запослених (Ristić и други, 2021; Vahdat, 2022). Поред тога, недостатак радне снаге, као и снажна конкуренција на тржишту, довели су до промена у менаџменту људских ресурса. Организације данас развијају иновативне приступе у оквиру менаџмента људских ресурса, како би привукле, мотивисале и задржале запослене. Један од праваца у том развоју је и приступ високе радне укључености (енг. *High Involvement Work Practices*). Обзиром да број компанија у ИТ сектору временом расте, истовремено расте и интересовање за запослене у ИТ сектору. Из тог разлога, појављује се потреба за истраживањем релација које у организацијама доприносе мотивацији, посвећености и продуктивности запослених. На основу претходно наведеног, у овој докторској дисертацији биће истражене релације између пракси високе радне укључености, ставова запослених и улоге благостања у поменутој релацији.

Значајну улогу у развоју организације и у унапређењу индивидуалног и колективног учинка, има **концепт високе радне укључености запослених**. Управљање високом радном укљученошћу запослених представља један од централних концепата савременог управљања људским ресурсима и најефикаснији начин за подстицање иновативности, генерисање нових идеја, решење комплексних организационих проблема, убрзавање тимског рада, повећање степена социјализације и развој колективне свести о организационим циљевима (Ahmad и други, 2014; Moultrie, 2015; Voipio, 2015; Flinchbaugh и други, 2016; Yang и други, 2024). Поред наведеног, примена пракси високе радне укључености повећава учешће запослених у процесу доношења одлука, замени информација као и континуираном унапређењу пословања. Омогућава запосленима већу аутономију и приступ организационим информацијама (Pil & MacDuffie, 1996; Guthrie, 2001; Wenson, Young & Lawler III, 2006; Törnross, Salin & Magnusson, 2020). Висока радна укљученост, може се мерити и изражавати кроз пет различитих облика пракси: праксе признавања (енг. *recognition*), праксе оснаживања (енг. *empowerment*), праксе развоја компетенција (енг. *competence development*), праксе правичног награђивања (енг. *fair rewards*) и праксе размене информација (енг. *information sharing*). Практике признавања подразумевају начин на који организација вреднује и афирмише труд, знање и достигнућа запослених и због тога им одаје признање. Да би организације охрабриле запослене да доносе одлуке у складу са својим знањем и да преузму одговорност за остварене резултате рада, примењују праксе оснаживања и на тај начин запосленима омогућавају већу аутономију. Како би организације допринеле дугорочном расту и иновативности, преузимају активности које се односе на унапређење знања и вештина запослених кроз обуку, менторство и професионални развој. Да би запослени показали виши ниво поверења, посвећености и привржености организацији, потребно је да организација поступа према њима правично у оквиру система компензација и евалуације учинка. Да би обезбедиле

транспарентност и међусобно поверење унутар организације, применом пракси размене информација организације треба благовремено запосленима да пружају податке о организационим циљевима, резултатима и променама. Применом наведених пракси организације формирају основу система у ком ће се запослени осећати оснажено и активно укључено у ток рада организације (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Prince, Katz & Kabst, 2011; Van Yperen, Van den Bos & De Graaff, 2005; Yang, 2012; Liu, 2018; Bayraktar и други, 2018; Haerani, Sumardi & Hartini, 2019; Riana и други, 2020; Wang, 2020; Pawar & Ranga, 2020; Islam, Amin & Karatepe, 2025; Adetay & Egbuta, 2025). Организације које у оквиру савременог управљања људским ресурсима примењују концепт високе радне укључености, обезбеђују користи како за саму организацију, тако и за запослене (Freeman & Kleiner, 2000).

Ставови запослених представљају детерминанте понашања запослених. Они формирају ментални склоп који утиче на то како посматрамо нешто друго (Cabrerа & Estacio, 2022). Ставови запослених обједињавају три међусобно повезане компоненте, и то когнитивна, афективна и бихејвиорална (Ostrom, 1969; Bostrom, 1970; Breckler, 1984; Vander Weerdт, 2017). Обзиром да се примена концепта високе радне укључености огледа у већој продуктивности запослених и већем задовољству послом, потребно је истражити и друге ставове запослених према послу. За потребе ове докторске дисертације детаљније ће бити истражени ставови: радно ангажовање запослених (енг. *work engagement*), афективна организациона посвећеност (енг. *affective organizational commitment*) и намере одласка (енг. *turnover intentions*). **Радно ангажовање** представља давање улога и задатака запосленима у организацији и посматра се као испуњавајуће стање ума у вези са послом који карактерише енергичност (енг. *vigor*), посвећеност (енг. *dedication*) и апсорпција (енг. *absorption*) (Rana, 2015; Anitha, 2014; Tonković Grabovac, Salkičević & Löw Stanić, 2016). Енергични запослени испољавају ентузијазам, унутрашњу покретачку снагу, као и осећај енергије приликом обављања радних задатака. Дакле, енергичност подразумева висок ниво менталне отпорности током рада (Schaufeli & Salanova, 2008). Посвећени запослени осећају сврху у ономе што раде, али се и снажно идентификују и поистовећују са вредностима и циљевима организације. Такви запослени су лојални, задовољни послом и емоционално везани за посао (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2011; Jenaro и други, 2011; Karanika-Murray, Duncan & Griffiths, 2015; Mitonga-Monga, 2019; Sutiyeм и други, 2020; Harini, Kartini & Aulia, 2024). Апсорпција указује на ниво до ког су запослени потпуно усресређени на извршење радних задатака. Када су запослени усресређени на посао, уживају у раду, имају висок ниво концентрације и мотивисани су, ефикасни, креативни, иновативни и размишљају изван уобичајених оквира за изазове са којима се сусрећу (Bakker и други, 2008; Koch, Binnewies & Dormann, 2015; Jakubik, 2021; Alexias, Papandreopoulou & Togas, 2024). **Афективна посвећеност** представља значајан фактор који одређује степен посвећености, привржености и лојалности организацији (Hartmann & Vambacas, 2000). Према Lai & Tian (2020) афективна организациона посвећеност се формира када поред потписивања формалног уговора о раду с организацијом, истовремено се ствара и „психолошки уговор“ који доводи до емотивне повезаности запосленог са организацијом. **Намере одласка** представљају стално размишљање запосленог о напуштању организације и разматрање о преласку на други посао. Према ауторима Mowday, Porter & Steers (2013) намера одласка представља намеру напуштања организације у блиској будућности. Дакле, одлука о напуштању организације није још правоснажна, али постоји намера.

Истраживања из области организационог понашања указују да праксе високе радне укључености имају позитиван ефекат на радно ангажовање запослених (Rana, 2015; Islam, Amin, Feranita & Karatepe, 2023; Mehmood и други, 2023), афективну организациону посвећеност (Yang, 2012; Jevtić, Jevtić & Vidaković 2024; Beckmann и други, 2025), али и смањују намере одласка запослених (Guthrie, 2001; Halfers, 2018; Islam и други, 2023).

Потреба за истраживањем које се бави утврђивањем ефеката примене високе радне укључености на ставове запослених и улоге благостања у поменутој релацији, произишла је из промена које су се десиле током последње деценије и тако обликовале радно окружење у ИТ сектору. На тај начин промене су утицале на захтеве, очекивања и потребе запослених. Дигитална трансформација довела је до повећане потражње за ИТ стручњацима, што је резултирало повећањем броја послова у ИТ сектору и ширењу опсега послова који су доступни. Поред дигиталне трансформације, пандемија КОВИД-19 убрзала је прихватање рада на даљину и флексибилних радних аранжмана у ИТ сектору. То је довело до промена начина на који се обавља посао, тимску сарадњу и организациону културу организација. Криза у ИТ сектору може се анализирати кроз феномен глобалних масовних отказа, при чему се поједине организације суочавају са значајним смањењем радне снаге, што одражава неповољне трендове на тржишту рада. Откази указују на изазове са којима се сектор сусреће, што захтева развој стратегија и реструктуирање као мере које су неопходне за ублажавање последица финансијске нестабилности (Kumari & Kumar, 2024). Избор ИТ сектора за потребе овог истраживања, заснива се на све чешћим указивањима у литератури да су запослени у ИТ сектору склони намерама одласка из организације, а да је задовољство послом један од најзначајнијих предиктора таквих намера (Fargoq и други, 2022; Ladelsky & Lee, 2023). Дакле, на основу наведених промена које су се јавиле, све већи број организација у ИТ сектору препознаје важност бриге о менталном благостању запослених кроз програме подршке, као делу организационе културе и улагању у ресурсе за пружање подршке и обуке за менаџере и запослене. Потребно је нагласити да постоји недовољан број истраживања аутора који се баве овом темом како у Републици Србији, тако и у свету. У складу са тим, ова докторска дисертација би представљала значајан допринос.

На основу претходно наведеног, општи циљ истраживања био је утврђивање повезаности концепта високе радне укључености, благостања (животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије. Основна идеја истраживања била је да се на основу теоријске основе и емпиријског истраживања сагледају ефекти примене високе радне укључености на запослене у ИТ сектору у Републици Србији.

У складу са општим циљем истраживања изводе се следећи специфични циљеви:

- Испитати достигнути ниво примене високе радне укључености у ИТ сектору у Републици Србији.
- Испитати достигнути ниво примене високе радне укључености у ИТ сектору у Републици Србији у односу на социо – демографске карактеристике запослених (према полу, годинама старости и нивоу образовања).

- Испитати достигнути ниво примене високе радне укључености у ИТ сектору у Републици Србији у односу на организационе карактеристике (позиција у организацији, величина организације, тржиште које компанија опслужује, тип компаније, радни обрасци у организацији).
- Испитати директну повезаност високе радне укључености, благостања запослених (животног благостања (енг. *life well-being*), благостања на радном месту (енг. *work place well-being*) и психолошког благостања (енг. *psychological well-being*)) и ставова запослених (радног ангажовања (енг. *work engagement*)) афективне организационе посвећености (енг. *affective organizational commitment*) и намера одласка (енг. *turnover intentions*) у ИТ сектору у Републици Србији.
- Испитати посредничку улогу благостања запослених у односу између високе радне укључености и ставова запослених.
- Пружање конкретних предлога мера за постизање високе радне укључености с циљем унапређења благостања запослених и промоције позитивних радних ставова, као виталним корацима у остваривању организационих циљева.

На основу дефинисаних циљева истраживања, изведена је главна истраживачка хипотеза:

Х₀: Постоје статистички значајни позитивни ефекти високе радне укључености на благостање запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање) и ставове запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије.

На основу главне истраживачке хипотезе и специфичних циљева истраживања формиране су помоћне истраживачке хипотезе:

Х₁: Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у односу на социо - демографске карактеристике запослених у ИТ сектору Републике Србије.

Х₂: Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије у односу на организационе карактеристике.

Х₃: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије.

Х₄: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије.

Х_{4а}: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и нивоа радног ангажовања запослених у ИТ сектору Републике Србије.

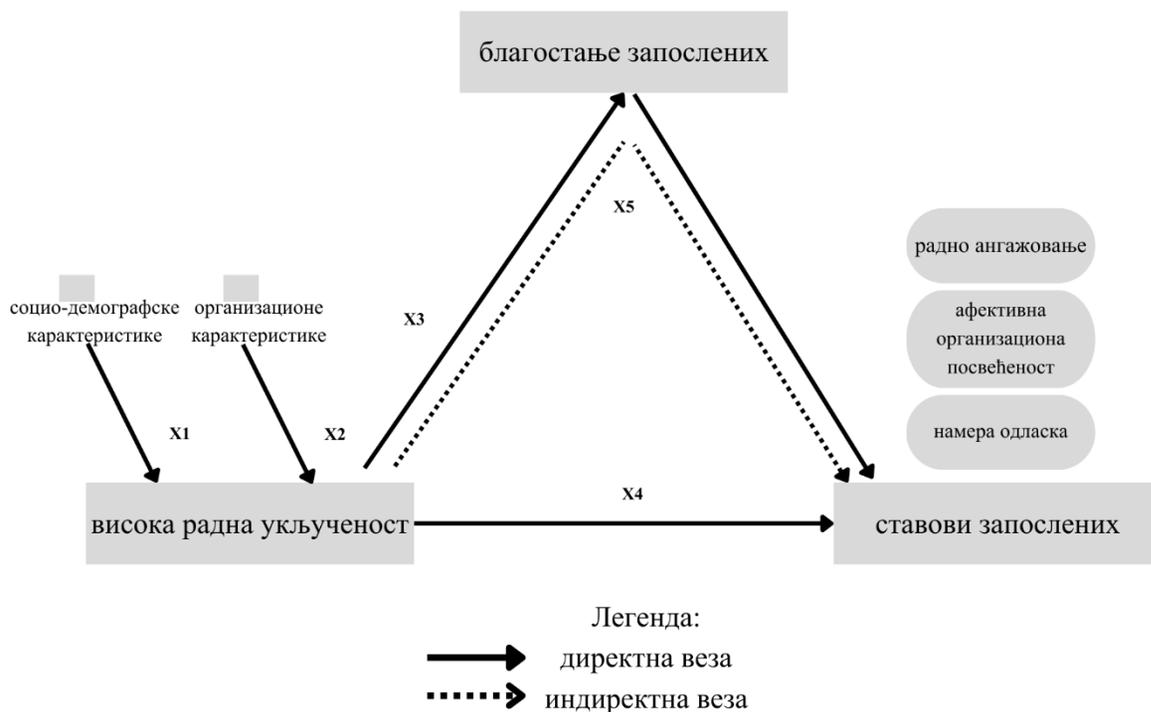
Х_{4б}: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и афективне организационе посвећености у ИТ сектору Републике Србије.

X_{4ц}: Постоје статистички значајне негативне директне релације између високе радне укључености и намера одласка запослених у ИТ сектору Републике Србије.

X₅: Постоје статистички значајне позитивне индиректне релације између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка), посредством благостања запослених.

На основу постављених циљева и дефинисаних хипотеза, формиран је концептуални оквир истраживања.

Шема 1: Концептуални оквир истраживања



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Откривањем директних повезаности између високе радне укључености и благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање) и индиректне повезаности између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) посредством благостања запослених (благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање) биће створена научна основа за студије које се у перспективи буду бавиле запосленима у ИТ сектору у Републици Србији и шире. Резултати имају значајан допринос научној литератури, допринеће дубљем разумевању фактора који утичу на високу радну укљученост, благостање и ставове запослених у ИТ сектору. Такође, истраживање ће допринети ширем разумевању међусобних веза између радне укључености, благостања

запослених и њихових ставова, што ће бити од користи за даља теоријска истраживања у области људских ресурса и организационог понашања. Дакле, резултати истраживања ће бити од велике користи за менаџере и стручњаке у области управљања људским ресурсима у ИТ сектору. На основу добијених информација о високој радној укључености, благостању и ставовима запослених, менаџери ће моћи да предузму конкретне кораке за унапређење радног окружења и ефикасности тима. Осим тога, истраживање ће пружити смернице за развој програма мотивације, обуке и развоја запослених, као и за смањење фактора који могу довести до негативних ставова и несмотрених одлазака из организације. Резултати ће послужити као основа за развој нових приступа у управљању људским ресурсима и унапређењу радног окружења у ИТ сектору у Републици Србији.

Методологија

Теоријски део истраживања заснован је на анализи доступне научно-стручне литературе која је релевантна за посматрану област. Посебан фокус је стављен на достигнућа домаћих и страних аутора који су истраживали праксу примене високе радне укључености запослених, благостање (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање) и ставове запослених (радно ангажовање, афективну организациону посвећеност и намере одласка), уз посебан осврт на њихове међусобне релације.

Емпиријски део истраживања поред прикупљања података из секундарних извора, подразумева и теренско истраживање које се односи на прибављање података и информација из примарних извора. Од метода теренског истраживања примењен је метод испитивања запослених у ИТ сектору у Републици Србији у форми структурираног испитивања применом упитника, који је дистрибуиран посредством Интернета.

- **Први део** анкетног упитника обухвата социо-демографске варијабле (пол, старост, образовање) и организационе карактеристике (позицију у организацији, величину организације, тржиште које опслужује, радно искуство и најдоминантнији начин рада у организацији).
- **Други део** односи се на оцену високе радне укључености запослених.
- **Трећи део** се односи на оцену благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање).
- **Четврти део** упитника обухвата ставове запослених (радно ангажовање, афективну организациону посвећеност и намере одласка). На исказе ће одговарати запослени у ИТ сектору у Републици Србији који ће свој степен слагања са предложеним исказима оценити путем Ликертове скале.

За анализу прикупљених података путем електронског упитника коришћени су статистички алати SmartPLS и IBM SPSS Statistics. Структура истраживачког узорка и ниво примене пракси високе радне укључености запослених биће приказани помоћу дескриптивне статистике. Анализа нивоа примене пракси високе радне укључености запослених у односу

на социо-демографске и организационе карактеристике биће извршена помоћу статистичких техника Т-тест и униваријантна анализа варијансе (Анова), (са циљем тестирања хипотеза X_1 и X_2). За утврђивање директних и индиректних релација између посматраних варијабли биће коришћено моделирање структурних једначина методом парцијалних најмањих квадрата (PLS-SEM) са циљем тестирања осталих хипотеза (X_3 , X_4 и X_5). Како би се проверила валидност истраживачких хипотеза, концептуалног модела и самог упитника, спроведено је пилот истраживање. Пилот истраживање спроведено је путем електронског упитника током 2024. године, на узорку од 100 запослених у ИТ сектору у Републици Србији (Јевтић & Гашић, 2024). На основу постављеног предмета и циљева докторског истраживачког предлога, истраживање ће обухватати запослене у ИТ сектору у Републици Србији (менаџера и стручних радника-софтверских инжењера). На основу података Републичког завода за статистику у трећем кварталу 2024. године укупан број запослених је износио 2.365.672, од чега је 68.680 запослених у ИТ сектору (www.stat.gov.rs, 2024). За одређивање минималне величине узорка запослених у истраживању, коришћена је стандардна формула за израчунавање величине узорка која се примењује у статистичким анализама (Cochran, 1977). Ова формула узима у обзир укупну величину популације запослених у ИТ сектору од 68.680, ниво значајности од 5% и интервал поверења од 95%. Применом ове формуле минимална величина узорка за популацију од 68.680 запослених, износи приближно 384. Ова величина узорка обезбеђује адекватну прецизност за процену параметара запослене популације у ИТ сектору у Републици Србији.

Приказ дисертације по поглављима

Ова докторска дисертација је формирана од шест поглавља. Прво поглавље обухвата преглед истраживања из области ИТ тржишта рада, као и контекстуализацију истраживања у локалном и глобалном контексту. Други сегмент односи се на идентификацију фактора запошљавања и радне услове у ИТ сектору. Поред тога, следећи сегмент ће се односити на указивање трендова на тржишту рада. У оквиру последњег сегмента биће наведене специфичности ИТ сектора у Републици Србији у односу на глобалне трендове.

Друго поглавље докторске дисертације обухвата три кључна сегмента. Први сегмент 2.1. односи се на концепт високе радне укључености у оквиру којег је наведено шта заправо представља концепт високе радне укључености и колико је значајан за саму организацију, као и које праксе обухвата (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). У оквиру другог сегмента објашњени су фактори који утичу на високу радну укљученост, при чему је извршена класификација на организационе, индивидуалне и контекстуалне факторе. У оквиру сегмента 2.3. приказане су предности високе радне укључености, при чему се сегмент 2.3.1. односи на утицај високе радне укључености на продуктивност запослених. Објашњен је појединачни утицај пракси (признавања, оснаживања, развоја компетенција, правичног награђивања и размене информација) на продуктивност запослених. У оквиру сегмента 2.3.2. објашњено је задовољство запослених као један од показатеља високе радне укључености. Последњи сегмент 2.3.3. односи се на повезаност високе радне укључености са задржавањем талената.

Треће поглавље састоји се од три сегмента. Први сегмент 3.1. односи се на концепт благостања запослених у оквиру ког ће бити у целинама 3.1.1., 3.1.2. и 3.1.3. објашњено животно благостање, благостање на радно месту и психолошко благостање. Благостање представља широк концепт који има за циљ обухватање различитих фактора који чине рад позитивним искуством за запосленог. Животно благостање је свеобухватни концепт који се односи на укупан квалитет живота појединца, укључујући како субјективне процене личног задовољства, тако и објективне услове који обликују индивидуално функционисање. Благостање на радном месту представља оно како се осећамо на послу и у везу са својим послом, док је психолошко благостање је повезано са аутономијом, самоприхватањем, позитивним односима са другима, животним циљевима и личним растом. Други сегмент односи се на значај благостања у контексту високе радне укључености, при чему је утврђено да примена пракси високе радне укључености може допринети благостању запослених, уколико су праксе адекватно спроведене, подржане од стране руководства и усмерене ка развоју потенцијала запослених. У оквиру сегмента 3.3. биће објашњене стратегије за унапређење благостања запослених засноване на примени организационих фактора и психолошких ресурса, чиме се доприноси и смањењу намере одласка, повећању продуктивности и организационој одрживости.

Четврто поглавље обухвата пет сегмената. Први сегмент 4.1. односи се на концептуализацију ставова запослених који представљају детерминанте понашања запослених. Ставови представљају осећања и уверења који одређују како ће запослени перципирати своје окружење, колико ће се посветити намераваним акцијама и како ће се генерално понашати. Након концептуализације ставова запослених, други сегмент 4.2. се односи на кључне факторе који обликују ставове запослених, те ће бити објашњени индивидуални, организациони и ситуациони фактори. У оквиру наредна три сегмента 4.3., 4.4. и 4.5. извршен је теоријски преглед ставова према послу који су истраживани и анализирани у емпиријском делу ове докторске дисертације, а то је радно ангажовање које карактерише енергичност, радна посвећеност и апсорпција, затим афективна организациона посвећеност која одређује степен посвећености, привржености и лојалности организацији и на крају намере одласка запослених која се односи на намеру напуштања организације у блиској будућности.

Пето поглавље је систематизован приказ досадашњих теоријских у емпиријских истраживања која се односе на релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених. У оквиру првог сегмента приказана су сазнања из литературе која се односе на директне релације између високе радне укључености и благостања запослених, док су у одељку 5.2. анализирани теоријски и емпиријски докази о директним релацијама између високе радне укључености и ставова запослених. У оквиру трећег сегмента пажња је посвећена посредничкој улози благостања (животног, на радном месту и психолошког благостања) у односима између високе радне укључености и ставова запослених (радног ангажовања, афективне организационе посвећености и намере одласка). У оквиру анализе постојећих теоријских и емпиријских резултата спроведен је системски преглед литературе уз помоћ Кобсон-а (енг. *Kobson*), зато што омогућава приступ великом броју научних извора, као и базе података „*Web of Science*”. Претрага је спроведена употребом кључних речи које се односе на посматране релације.

Шесто поглавље описује методологију и резултате емпиријског истраживања које испитује релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору у Републици Србији. Ово поглавље подељено је на три кључне целине. У оквиру прве целине описана је методологија истраживања тако што је описан узорак истраживања, као и инструменти и варијабле које је аутор користио приликом истраживања. Детаљно је објашњен поступак обраде прикупљених података и извршено је тестирање валидности упитника. Друга целина садржи резултате добијене обрадом и анализом прикупљених података. Подаци су обрађени у оквиру софтверских алата IBM SPSS Statistics 26 и SmartPLS. У оквиру сегмената 6.2.1. и 6.2.2. тестиране су хипотезе X_1 и X_2 , при чему су представљени и резултати о достигнутом нивоу примене високе радне укључености. За поменуте две хипотезе обрада података је извршена у IBM SPSS Statistics 26. Хипотезе X_3 , X_4 и X_5 , које разматрају релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених, анализирани су у оквиру тачке 6.2.3. коришћењем софтверског алата SmartPLS. У оквиру треће целине, 6.3., извршена је дискусија о добијеним резултатима истраживања. Резултати истраживања о нивоу примене пракси високе радне укључености упоређени су са релевантним теоријским и емпиријским сазнањима о повезаности са благостањем и ставовима запослених.

После обраде поменутих шест поглавља, у оквиру завршног дела рада, аутор је приказао научни допринос спроведеног истраживања и формулисао најважније препоруке, уз истовремено указивање на ограничења и могуће правце будућих истраживања. Како би се истакли најважнији резултати истраживања, објединиле кључне идеје и читаоцу пружио јасна слика о спроведеном истраживању, приказана су закључна разматрања.

Након закључних разматрања, извршен је приказ научно-стручне литературе која је коришћена током израде дисертације, али и упитник који је служио за прикупљање релевантних података.

1. ИТ тржиште рада

Прво поглавље обухвата три кључна сегмента у оквиру којих ће биће приказан значај ИТ тржишта рада. Први сегмент 1.1 односи се на улогу и значај ИТ сектора у Републици Србији као и какав утицај има на тржиште рада. У оквиру другог сегмента биће извршена идентификација фактора запошљавања и радних услова у ИТ сектору, као и указивање на трендове на тржишту рада у ИТ сектору. У оквиру последњег сегмента биће наведене специфичности ИТ сектора у Републици Србији у односу на глобалне трендове.

1.1. Значај ИТ сектора у Републици Србији и његов утицај на тржиште рада

Један од најдинамичнијих сегмената савремене економије и један од кључних покретача промена у запошљавању представља информационо – технолошки (ИТ) сектор (Joshi, 2011; Ali & Santos, 2012; Živković и други, 2018). Током последње деценије, у Републици Србији развијен је конкурентан ИТ сектор, који као такав, у складу са савременим глобалним трендовима доприноси модернизацији тржишта рада, извозних перформанси и економском расту (Milovanović, Radisavljević & Vjeletić, 2013; Budović & Deđanski, 2018).

ИТ тржиште рада у Републици Србији карактерише висок ниво тражње за кадровима који поседују техничке, аналитичке и комуникационе вештине. Истраживање Atasoy, Banker & Pavlou (2021) указује на већу вероватноћу запошљавања и приступ боље плаћеним позицијама, уколико се поседују основне компетенције за рад у области информационих технологија. Такође, аутори су указали да напредне вештине и компетенције у области информационих технологија воде ка већим зарадама и бољим радним условима. Поменути резултати истраживања имају директну примену у Републици Србији, обзиром да је ИТ сектор постао магнет за младе висококвалификоване кадрове, али и сектор у ком су зараде изнад националног просека.

Према подацима Републичког завода за статистику у трећем кварталу 2024. године укупан број запослених је износио 2.365.672, од чега је 68.680 запослених у ИТ сектору (www.stat.gov.rs, 2024). На основу информација доступних у Извештају о раду Министарства за информисање и телекомуникације за 2024. годину, остварен је значајан раст прихода од извоза ИКТ производа и услуга. На основу последњих статистичких података који су објављени у децембру, у првих десет месеци 2024. године извоз производа и услуга у области информационо-телекомуникационих технологија достигао вредност од 3.342.000.000 евра што представља увећање за чак 20% у односу на исти период претходне рекордне 2023. године (mit.gov.rs, 2025). Према истраживању Živković и других (2018), у периоду од 2010. до 2018. године, број ИТ организација у Републици Србији порастао је за више од 50%, а вредност извоза ИТ услуга је увећана. У поменутом истраживању, утврђен је приметан раст запошљавања у ИТ организацијама у Новом Саду, Нишу и Крагујевцу, упркос регионалном неравномерностима у корист Београда. Поменути раст указује на постепену децентрализацију технолошке активности у Републици Србији.

Развој ИТ сектора у Републици Србији има вишеструки ефекат на тржиште рада, пре свега економски тј. квантитативни, обзиром на то да подстиче могућност запошљавања, као и раст и развој, али и продуктивност запослених. Са друге стране, структурни ефекат ИТ сектора односи се на појаву нових радних места и организационе културе. Може се уочити и квалитативни утицај који се односи на редефинисање начина рада тј. појаву флексибилних радних аранжмана. Према Gašić (2024, стр. 15) глобализација је обликовала модерно тржиште рада, што се одразило на трансформацију процеса пословања и појаву флексибилног начина рада који је постао препознатљива карактеристика ИТ сектора у Републици Србији.

Како је у међународним студијама и истраживањима потврђено (Atalay и други, 2017; Rodionov и други, 2022; Li и други, 2022), информационе технологије не могу да делују само као иновативни систем у оквиру тржишта рада, већ као механизам који на друштвено – економском нивоу мења сам концепт рада и захтева нове приступе у оквиру управљања људским ресурсима. Ови процеси су у Републици Србији видљиви кроз пораст броја ИТ организација, креирање висококвалификованих радних места, што потврђује централну улогу ИТ сектора у процесу трансформације тржишта рада.

Централну улогу у трансформацији тржишта рада у Европи, расту тражње за дигиталним компетенција на тржишту рада и подстицању продуктивности запослених имају управо информационе технологије (Borghans, Marey & ter Weel, 2006; Kovbych, 2022; Albinowski & Lewandowski, 2024). Према Mincer (2003) и Atalay и други (2017) закључује се да иновације не уништавају радну снагу него је преобликују, тако што премештају тежиште са рутинских на когнитивне и аналитичке послове.

1.2. Тржиште рада у ИТ сектору и трендови запошљавања

Током последње деценије, тржиште рада у ИТ сектору пролази кроз интензиван процес трансформације који се односи на брз развој дигиталних технологија и раст глобалне тражње за ИТ стручњацима. ИТ сектор се одликује повећаном тражњом за вискоквалификованом радном снагом, конкуренцијом послодаваца, као и значајним утицајем глобалних економских токова на запошљавање (Tokunova и други, 2024). Тржиште рада у ИТ сектору се паралелно са растом тражње за ИТ стручњацима, суочава са недостатком квалификоване радне снаге. ИТ сектор стално мења спектар потребних компетенција које подразумевају континуирано усавршавање и развој вештина запослених, такође креира нова радна места и модификује постојеће форме рада (Stephany, 2021). Поменуте трендове, додатно је убрзала пандемија КОВИД-19, услед повећане примене флексибилних радних аранжмана, чиме је дошло до ширења тржишта радне снаге у ИТ сектору ван националних оквира. Такође, примена флексибилних радних аранжмана је довела и до значајних промена у начину на који организације управљају људским ресурсима (Gašić & Berber, 2021; Babichev, Miroschnychenko & Pysarevskyi, 2022).

У сутруктури привреде, важност ИТ сектора се огледа у чињеници да поред тога што представља извор запошљавања, један је од фактора конкурентности у оквиру националних и глобалних тржишта (Chandra, Fealey & Rau, 2006; Gomathi, 2025). Стални раст потреба за техничким и аналитичким компетенцијама, заснива се на адекватном управљању људским

ресурсима, пре свега на привлачењу, развоју и задржавању талената у организацији (Babayants & Zakharov, 2024). Из тог разлога, у наставку овог сегмента биће идентификовани фактори запошљавања и радни услови у ИТ сектору, као и трендови на тржишту рада у ИТ сектору.

1.2.1. Идентификација фактора запошљавања и радних услова у ИТ сектору

Фактори који делују на запошљавање и формирају радне услове у ИТ сектору могу се класификовати на структурне, организационе и индивидуалне факторе (Stoycheva, 2019; Vermeeren & Van der Heijden, 2022; Salju, Junaidi & Goso, 2023). Структурни фактори се односе на економске, технолошке и друштвене промене које обликују тржиште рада. Економске промене утицале су на могућности за развој различитих занимања, као и на степен конкуренције између организација у оквиру ИТ сектора (Hong & Wernet, 2007; McAlpine, Skakni & Inouye, 2021). До убрзаних промена у структури запослених дошло је услед процеса дигитализације и развоја дигиталних технологија. Промене се пре свега односе на раст тражње за новим вештинама и на прилагођавање радне снаге потребама савремених услова рада (Stoycheva, 2019). Дакле, услови запошљавања у ИТ сектору не могу да се посматрају изоловано од друштвено – економских околности.

Детерминанте које обликују радно окружење у ИТ сектору односе се на организационе факторе. Поменуте детерминанте се односе на стил лидерства, организациону подршку и иновације које могу заједно утицати на степен запослености, али и на професионални развој запослених. Јасно дефинисана организациона структура и трансформациони стил лидерства могу утицати на перцепцију запослених о сопственој запошљивости и спремности за професионални развој (Sueb & Soriah, 2023; Kim, Choi & Yoon, 2025; Engkus, 2025). Пандемија КОВИД-19 потврдила је да дигитална инфраструктура, обуке и менаџерска подршка омогућавају континуитет у раду, али и дигиталну писменост запослених (Salju и други, 2023). Омогућени услови утичу на перформансе запослених, али и на њихово прилагођавање новим условима рада. Иновације у оквиру ИТ сектора подстичу креативност и иновативно понашање, те се тако стварају услови у којима се подстиче иницијатива и развој нових решења (Siregar, Suryana & Senen, 2019; Sueb & Soriah, 2023).

Фактори који у значајној мери обликују запошљавање, професионални развој и успех појединца у оквиру ИТ сектора односе се на индивидуалне факторе. Реч је о факторима који се односе на личне карактеристике, вештине, компетенције, али и спремност на континуирано учење и прилагођавање динамичном и променљивом тржишту рада (Zaim, Yaşar & Ünal, 2013). Веће шансе за запослење и напредак у ИТ сектору су могуће уз развијене личне компетенције, развијене мреже професионалних контаката, али и акумулирано радно искуство (Genari, Faccin & Bittencourt, 2024). Отвореност за нова искуства и спремност на преузимање ризика односе се на индивидуалне особине које доприносе бољем прилагођавању технолошким променама (Aldrin & Nastuti, 2023; Genari и други, 2024). Како би се развиле иновативне и одрживе организације у ИТ сектору, неопходна је синергија индивидуалних фактора која чини радну снагу конкурентном.

1.2.2. Трендови на тржишту рада у ИТ сектору

Током последње деценије, глобално тржиште рада у ИТ сектору бележи стабилан раст запослености у односу на укупну привреду. На основу података доступних на сајту Еуростата (енг. *Eurostat*), уочава се да број ИТ стручњака у Европској унији континуирано расте. Током 2023. године, скоро 9,8 милина људи је било запослено као ИТ стручњаци што је 4,8% укупног броја запослених. Током 2024. године број запослених ИТ стручњака је порастао и достигао 10,3 милиона запослених, што је око 5% укупног броја запослених. У истраживању аутора Kleibrink и других (2018), наведено је да укупан број запослених у сектору информационо-комуникационих технологија у периоду од 2013. до 2017. бележи растући тренд од 57%. Такође наглашено је да око 84% тренутно запослених у ИТ сектору има универзитетску диплому, док више од 80% ради у области развоја софтвера. Поменута динамика запослености у ИТ сектору указује на тенденцију раста запослености, при чему је присутна континуирана тражња за ИТ стручњацима (es.euroa.eu, април, 2025).

Послодавци се суочавају са потешкоћама када је у питању попуњавање упражњених места у ИТ организацијама. Потешкоће се односе на јаз између потребних и расположивих вештина као и недовољних дигиталних компетенција, обзиром на то да је више од 50% организација у оквиру Европске уније током 2023. године пријавило проблеме у вези са попуњавањем позиција за ИТ стручњаке (es.euroa.eu, април, 2025).

Убрзана и растућа примена вештачке интелигенције, доводи до раста тражње за специфичним компетенцијама, док се традиционалне улоге у ИТ сектору постепено мењају, што указује да долази до трансформације описа посла и појаве нових специфичних улога (Alekseeva и други, 2021; Lane & Saint-Martin, 2021). У огласима за посао се све чешће траже профили са комбинацијом техничких и аналитички знања за рад у професијама повезаним са вештачком интелигенцијом и обрадом података (Gonzalez Ehlinger & Stephany, 2024). То подразумева развој и континуирано усавршавање као саставни део каријере у оквиру ИТ сектора.

У ИТ организацијама је након пандемије КОВИД-19 дошло до развоја флексибилних радних аранжмана у оквиру којих су хибридни начини рада постали доминантна пракса (Gigauri, 2020; Roy, 2022; Setyarini & Indriati, 2022). То је послодавцима отворило могућност да запошљавају стручњаке без географских ограничења, а истовремено је запосленима повећало избор послодаваца (Błaszczuk и други, 2023; Selvi & Madhavkumar, 2023; Waldrep, Fritz & Glass, 2024). Већа флексибилност и бољи баланс између посла и приватног живота доводи до промена у начину организације посла и управљања учинком (Galanti и други, 2023; Koko & Seqhobane, 2024).

Питање благостања, менталног здравља и одрживих услова рада је све израженије у оквиру савременог управљања људским ресурсима у ИТ сектору. Висок ниво одговорности, појачан интензитет рада, кратки рокови, стрес и сагоревање (енг. *burn out*), подстакле су многе организације да у своје политике укључе мере подршке благостању запослених, што се одражава на задржавање талената у условима јаке глобалне конкуренције (Murtaza, Kun & Molnár, 2023; Ajayi & Udeh, 2024; Lorina, 2024).

1.3. Специфичности ИТ сектора у Републици Србији у односу на глобалне трендове

Најперспективнији сегмент у оквиру домаће економије представља ИТ сектор. У истраживању аутора Miletić, Vojvodić & Vojvodić (2017), уочено је да се ИТ сектор у Републици Србији развија брже у односу на већину традиционалних привредних грана и тиме постаје један од главних покретача економског раста. У њиховом истраживању се наглашава убрзан развој софтверске индустрије, као и то да су информационе технологије стратешки важан ресурс за модернизацију и позиционирање националне економије у ширем контексту (Miletić и други, 2017).

У истраживању Kleibrink и других (2018), аутори наводе да је Република Србија током 2017. године достигла 900 милиона еура у оквиру извоза услуга у оквиру информационо – комуникационог сектора. Из тога произилази да је брз раст сектора и постизање конкурентске предности последица образоване и младе радне снаге, као високих техничких компетенција. Такве околности чини ИТ сектор у Републици Србији атрактивним за стране партнере и инвеститоре. Дакле, у европском контексту, Република Србија има изражен потенцијал у оквиру софтверских услуга и дигиталних иновација (Kleibrink и други, 2018).

Živković и други (2018) анализирали су карактеристике софтверске индустрије у Републици Србији, при чему су утврдили да домаћу софтверску индустрију карактерише доминација малих и средњих организација, као и оријентација ка екстернализацији послова (енг. *outsourcing*). Такође, аутори су уочили и присуство организација које развијају сопствене дигиталне производе (Živković и други, 2018).

У истраживањима аутора Miletić и други (2017), Kleibrink и други (2018) и Živković и други (2018) уочава се да је од технолошки најразвијенијих економија, у оквиру којих доминирају велике корпорације које су усмерене на сопствене производе и платформе, у Републици Србији преовлађују организације које пре свега пружају услуге, док сегмент који се тиче поизводно-иновативног аспекта тек постепено јача. Током последње деценије, прогресивно се јављају домаће организације које су оријентисане на развој сопствених софтверских решења. Млад и високо образовани кадар, са развијеним техничким компетенцијама чини основу ИТ сектора у Републици Србији, са нагласком на хроничан недостатак квалификованих ИТ стручњака. Њихова истраживања указују да се недостатак кадра у Србији поистовећује са глобалним трендовима, што је последица бржег раста тражње у односу на капацитете домаћег образовања. Такође, поменуте студије указују на постојање изазова који могу да ограниче даљи раст сектора у Републици Србији. Пре свега, истичу недовољно инвестиција у истраживање и развој, али и одлив квалификованих и компетентних стручњака на гловално тржиште. Може се закључити да постоји потреба за мерама подршке и иновацијама и технолошком развоју.

2. Висока радна укљученост запослених

Друго поглавље докторске дисертације обухвата три кључна сегмента. Први сегмент 2.1. односи се на концепт високе радне укључености у оквиру којег је наведено шта заправо представља сам концепт и колико је значајан за организацију, као и које праксе обухвата. Други сегмент односи се на факторе који утичу на високу радну укљученост, при чему је извршена класификација на организационе, индивидуалне и контекстуалне факторе. У оквиру сегмента 2.3. приказане су предности високе радне укључености. Сегмент 2.3.1. односи се на утицај високе радне укључености на продуктивност запослених при чему је објашњен појединачни утицај пракси (признавања, оснаживања, развоја компетенција, правичног награђивања и размене информација) на продуктивност запослених. У оквиру сегмента 2.3.2. објашњено је задовољство запослених као један од показатеља високе радне укључености. Последњи сегмент 2.3.3. односи се на повезаност високе радне укључености са задржавањем талената.

2.1. Концепт високе радне укључености

Концепт високе радне укључености представља значајан помак у савременом управљању људским ресурсима и организационом понашању (Ahmad и други, 2014; Tarus, Mandago & Opuango, 2023). Висока радна укљученост има значајну улогу у развоју организације, као и у унапређењу индивидуалног и колективног учинка, па као таква представља један од централних концепата савременог управљања људским ресурсима (Yang и други, 2024). Основна идеја концепта високе радне укључености, заснована је на претпоставци да запослени поседују знање, вештине и искуство који су од значаја за конкурентност организације, као и за унапређење организационих перформанси (Guthrie, 2001; Liu, 2018; Yasir & Majid, 2020; Song & Qu, 2021).

Ed Lawler увео је 1986. године термин менаџмент високе укључености, како би описао приступ управљању који тежи активном укључивању запослених у процес одлучивања и обликовања радних активности. Наглашавао је да се организације дугорочно суочавају са мањим отпором према променама и већим нивоом унутрашње мотивације, уколико подстичу запослене да учествују у доношењу одлука, дељењу информација и преузимању одговорности за резултате рада. Према Lawler (1986), циљ високе радне укључености је стварање трајне културе ангажованости и одговорности, а не једнократна мотивација. Концепт менаџмента високе радне укључености се током времена развијао као средство за превазилажење економских криза и јачање отпорности организација (Wood & Ogbonaya, 2018).

Управљање високом радном укљученошћу запослених представља један од најефикаснијих начина за подстицање иновативности, генерисање нових идеја и решавање комплексних организационих проблема (Moultrie, 2015; Voipio, 2015). Према Ahmad и другима (2014) и Flinchbaugh и другима (2016) висока радна укљученост не подстиче само креативност, већ убрзава тимски рад, повећава степен социјализације и развија колективну свест о заједничким циљевима. Кроз размену знања и отворену комуникацију, запослени боље

разумеју мисију и визију организације, као и њену културу и вредности. Таква транспарентност сигнализира поштовање и уважавање доприноса сваког појединца, што доводи до вишег нивоа радног задовољства, организационе посвећености и унутрашње мотивације (Ahmad и други, 2014). Свеобухватан скуп пракси рада које су системски осмишљене да повећају ниво оснажености, информисаности, мотивације и професионалних компетенција запослених је управо висока радна укљученост (Kilroy и други, 2016). Према Kim & Sung-Choon (2013), висока радна укљученост није само оперативни инструмент, него и механизам који допуњује стратешку функцију људских ресурса, повећавајући посвећеност и ефикасност, као и укупну кохерентност система управљања.

Према Pil & MacDuffie (1996), Guthrie (2001), Benson и други (2006) и Törnross и други (2020) висока радна укљученост представља систем пракси управљања људским ресурсима који повећава учешће запослених у процесима доношења одлука, размени информација и континуираном унапређењу пословања. Висока радна укљученост представља интегрисани систем пракси управљања људским ресурсима који има за циљ да максимизира допринос запослених кроз њихово активно учешће у доношењу одлука и размени знања. Омогућава запосленима већу аутономију и приступ информацијама.

Према Felstead и другима (2019) концепт пракси високе радне укључености односи се на организационе реформе које имају за циљ да омогуће већу ангажованост и оснаживање запослених у обављању посла. Систем високе радне укључености је скуп пракси које подстичу запослене да користе и развијају своје вештине, учествују у процесима одлучивања и преузимају већу одговорност за резултате рада (Vazquez-Bustelo & Avella, 2019). Такав систем за разлику од традиционалних хијерархијских модела, тежи да укључи раднике и омогући им већу контролу над радним процесом, чиме се ствара окружење у којем су знање и учење кључни покретачи организационог напретка. Практике високе радне укључености не делују изоловано, већ као синергички скуп међусобно повезаних пракси управљања људским ресурсима који креирају у целини климу поверења и одговорности унутар организације (Vazquez-Bustelo & Avella, 2019).

Концепт високе радне укључености проистиче из стратегијског управљања људским ресурсима и заснива се на уверењу да запослени представљају витални покретач организационог успеха. Због тога, организације настоје да креирају радно окружење у којем ће запослени бити подстакнути да доприносе иновацијама и унапређењу процеса (Nasurdin, Ling & Khan, 2018).

Доминантан теоријски оквир за концепт високе радне укључености заснива се пре свега на теорији социјалне размене (енг. *Social Exchange Theory* – SET). Према Blau (1964) социјална размена подразумева добровољне поступке појединаца који су мотивисани очекиваним користима из односа са другима. Основна претпоставка теорије односи се на позитивне и корисне активности које организација усмерава ка запосленима и тако успоставља однос размене, који стварају осећај обавезе код запослених да узврате позитивним понашањем (Коо & Нур, 2014). Запослени узвраћају позитивним ставовима и понашањем када су изложени повољном и подржавајућем радном окружењу, док неповољан третман доводи до негативних радних ставова и слабије повезаности са организацијом (Parzefall & Salin, 2010; Ко & Нур, 2014; Berber & Gašić, 2024). Теорија социјалне размене се издваја као примарна

основа за тумачење начина на који праксе високе радне укључености креирају одговоре запослених. Практике које се односе на учешће запослених у одлучивању, аутономију, транспарентну комуникацију, доступност информација и обуку, сигнализирају запосленима да организација има поверење у њих и да им пружа подршку. Запослени на то одговарају већим радним ангажовањем, бољим перформансама, проактивношћу и нижим намерама одласка (Lartey, 2021; Simbula, Margheritti & Avanzi, 2023; Jun & Eckardt, 2025; Tao, 2025; Nasmin, 2025). Поред теорије социјалне размене, у литератури се праксе високе радне укључености операционализују кроз АМО (енг. *Ability Motivation Opportunity*) модел. У области управљања људским ресурсима АМО модел је широко прихваћен као концептуални оквир за објашњење односа између начина на који се управља људским ресурсима и остварених перформанси. Теоријске основе АМО модела могу да се прате кроз два доминантна правца у оквиру психолошке теорије. Прво, индустријски психолози традиционално су посматрали радне перформансе као резултат селекције запослених и обуке коју они пролазе. Друго, социјални психолози истицали су мотивацију као кључни фактор у остваривању перформанси (Kellner, Cafferkey & Townsend, 2019). Један од првих аутора који је интегрисао способност и мотивацију у јединствен модел био је Vroom (1964). Он је дефинисао формулу у којој су перформансе дефинисане као функција способности и мотивације. У контексту пракси високе радне укључености треба нагласити да преко развоја запослених јача се способност (енг. *ability*), кроз награђивање, повратне информације и јасно дефинисане циљеве, подстиче се и мотивација (енг. *motivation*), док се могућности за учешће (енг. *opportunity*) стварају путем партиципације у доношењу одлука, аутономије и децентрализације (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018; Al-Tit, 2020; Al-Shahwani, 2020; Obaid, Ahmad & Mumtaz, 2022; Bos-Nehles и други, 2023; Naqshbandi и други, 2024; Johar и други, 2024). Након теорије социјалне размене и АМО модела, праксе високе радне укључености заснивају се на психолошкој теорији оснаживања (енг. *Psychological Empowerment Theory*). Психолошка теорија оснаживања полази од схватања да оснаживање представља субјективно психолошко стање које одражава начин на који појединци доживљавају сопствену способност контроле, утицаја и значења у свом окружењу (Zimmerman и други, 1992). Није реч о једнодимензионалном конструкту, већ о мултидимензионалном феномену који обухвата когнитивне процене појединаца о њиховој компетентности, перципираном утицају и могућности да утичу на исходе који су за њих релевантни (Zimmerman и други, 1992). Према Spreitzer (1996) психолошко оснаживање није само индивидуална карактеристика, већ резултат социјалних структурних карактеристика радног окружења. Практике високе радне укључености утичу на ставове и понашање запослених кроз унутрашње психолошке процесе. Партиципација у доношењу одлука, аутономија у извршавању задатака, транспарентна комуникација, обука и развој директно доприносе јачању смисла, компетентности, самодетерминације и утицаја који се односе на когнитивне димензије психолошког оснаживања (Ghani, Hussin & Jusoff, 2009; Malik, Sarwar & Orr, 2020; Chompukum & Vanichbuncha, 2025). За објашњење ефеката високе радне укључености на благостање запослених, сагоревање и стрес користи се два ресурсна модела и то JD-R (енг. *Job Demands-Resources*) и COR (енг. *Conservation of Resources*). JD-R модел заснива се на претоставци да се понашање запослених обликује односом између захтева посла (енг. *demands*) и ресурса (енг. *resources*). Реч је о флексибилном теоријском оквиру за објашњење односа између карактеристика посла, благостања и перформанси запослених. Омогућава примену у различитим организационим контекстима и наглашава улогу ресурса као кључног механизма за

унапређење благостања и перформанси (Bakker & Demerouti, 2007). У оквиру овог модела праксе високе радне укључености се посматрају као извор организационих и психолошких ресурса, као што су информације, подршка, аутономија, партиципација и развојне могућности. У околностима када запосленима стоје на располагању поменути ресурси, смањује се негативан ефекат високих захтева посла, а повећава се њихова мотивација, енергија и ангажованост (Adil & Baig, 2018; Тео и други, 2021; Galanakis & Tsitouri, 2022; Bakker & Demerouti, 2024).

COR модел је мотивациони теоријски оквир који полази од претпоставке да су појединци примарно мотивисани да очувају постојеће ресурсе и да стичу нове ресурсе који им омогућавају ефикасно функционисање (Halbesleben и други, 2014). Полази од претпоставке да стрес настаје у ситуацијама стварног губитка ресурса или када улагање постојећих ресурса не резултира очекиваним добитком. Дакле, овај модел наглашава значај ресурса као кључног механизма који обликује реакције запослених на захтеве посла, њихову отпорност на стрес и дугорочно благостање (Halbesleben и други, 2014). COR модел подразумева да праксе високе радне укључености штите и увећавају ресурсе запослених, чиме се повећава отпорност на стрес, јер се обезбеђује подршка, развој компетенција, аутономија и психолошка сигурност (Van Woerkom, Bakker & Nishii, 2016; Hu, Schaufeli & Taris, 2017; Kim & Beehr, 2020).

Резултати истраживања Amah & Ahiauzu (2013), потврдили су да укључивање запослених представља један од фактора организационе ефикасности, обзиром да организације које примењују стратегије високог нивоа укључености запослених остварују боље резултате и одрживу конкурентску предност.

Према Vidaković (2012) кључно обележје концепта високе радне укључености је партиципација запослених у одлучивању и решавању проблема. Запослени се охрабрују да предлажу нове идеје, формулишу конструктивна решења и преузимају одговорност за резултате рада, док им менаџмент показује поверење делегирањем одређеног нивоа одговорности и овлашћења. Са становишта економске рационалности, такав приступ је један од најефикаснијих и најисплатљивијих модела мотивације, обзиром да запослени који су укључени у процес одлучивања показују веће интересовање за посао, већи степен идентификације са организацијом и трајну посвећеност њеним циљевима (Nerdinger, 2008; Zhi, Abba & Hamid, 2020; Varroga, 2024).

Према истраживању Cabrera & Estacio, (2022), укљученост запослених се односи на ангажовање запослених у њиховом раду и повећање нивоа учешћа у доношењу одлука. Према Cummings & Worley (1993) концепт високе радне укључености тежи ка премештању информација и моћи на доле у организационој хијерархији, како би запослени могли да развију осећај аутономије и регулишу сопствено понашање. Дакле, организације које примењују концепт високе радне укључености обично доживе поравнање организационе хијерархије.

Обзиром на то да не постоји јединствена теоријска основа за укљученост запослених, претпоставља се да она проистиче из неколико кључних претпоставки (Argyris, 1957). Дакле, претпоставља се да када су запосленима дати изазовни задаци и када им је омогућено да учествују у доношењу одлука, они ће бити мотивисанији и спремнији да контролишу

своје понашање, биће укљученији у свој посао, повећаће своју посвећеност организационим циљевима и користиће своје вештине и способности како би дали допринос организационим циљевима (Cabrera & Estacio, 2022).

Управљање високом радном укљученошћу заснива се на четири фундаментална стуба: моћ, информације, награде и знање (Rana, 2015; Wood & Ogbonaya, 2018; Nguyen и други, 2024). Када се ова четири стуба примењују у синергији, резултат је повећана продуктивност, боља ефикасност и виши ниво организационог учинка. Запослени добијају моћ да самостално одлучују и активно учествују у процесу одлучивања, подстиче се размена информација и тимска комуникација, награђивање се повезује са доприносом, а континуирана обука омогућава стицање нових знања и вештина. Запослени у организацијама које примењују праксе високе радне укључености развијају дубље разумевање пословних процеса, шири спектар компетенција, доносе квалитетније одлуке и информисанији су.

Организације применом принципа менаџмента високе радне укључености унапређују индивидуалне и тимске перформансе, али и изграђују културу поверења, припадности и узајамног поштовања.

За мерење високе радне укључености, различити истраживачи користили су различите праксе. Висока радна укљученост може се изражавати кроз пет различитих облика пракси: праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Yang, 2012; Liu, 2018; Bayraktar и други, 2018; Islam и други, 2025). У целини, ове праксе заједно формирају основу система у оквиру ког се запослени осећају оснажено и активно укључено у ток рада организације.

- **Праксе признавања** представљају нематеријални механизам награђивања запослених, односно начин на који организација вреднује и афирмише труд, знање и достигнућа запослених (Adetay & Egbuta, 2025). Признање се манифестује кроз похвале, јавну захвалност или унапређење у оквиру тима. На тај начин, запосленима се шаље порука да је њихов допринос примећен и цењен (Pawar & Ranga, 2020).
- **Праксе оснаживања** примењују организације како би охрабриле запослене да доносе одлуке у складу са својим знањем и да преузму одговорност за резултате рада. Засноване су на идеји да запослени треба да имају стварну аутономију у свакодневном раду и да активно учествују у решавању проблема и унапређењу пословања (Roy, 2024). Применом пракси оснаживања код запослених се повећава ангажованост, као и осећај контроле над резултатима рада (Roy, 2024).
- **Праксе развоја компетенција** представљају један од кључних елемената у оквиру управљања људским ресурсима, посебно у организацијама које теже дугорочном расту и иновативности (Riana и други, 2020). Односе се на активности које су усмерене на континуирано стицање знања и вештина, пре свега на обуку, менторство, ротацију послова и професионални развој. На тај начин, организације шаљу јасну поруку да брину о напретку својих запослених, чиме подстичу осећај припадности и сигурности, али и повећавају продуктивност запослених (Guerrero & Barraud-Didier, 2004).

- **Праксе правичног награђивања** засноване су на праведности у систему компензација и евалуацији учинка. Запослени према којима организација поступа правично показују виши ниво поверења, посвећености и привржености организацији (Van Yperen и други, 2005; Naerani и други, 2019). У случају пракси правичног награђивања, организације вреднује заслуге, а што ствара организациону културу у којој је мотивација заснована на заслугама и доприносу (Saether, 2020; Rahmada & Widhianto, 2024).
- **Праксе размене информација** подразумевају да се запосленима благовремено пружају подаци о пословним циљевима, оствареним резултатима и променама. На тај начин поменуте праксе представљају механизам који омогућава транспарентност и међусобно поверење унутар организације (Prince и други, 2011; Wang и други, 2020). Применом пракси високе радне укључености олакшава се заједничко решавање проблема и јача осећај важности сваког појединца унутар организације (Kandathil & Varman, 2007).

Уколико се наведене праксе посматрају као интегрисан систем, у том случају представљају основу високе радне укључености. Заједничким деловањем праксе високе радне укључености воде ка радном окружењу у ком су признање, оснаженост, могућност личног развоја и поверење кључни извори организационе стабилности.

2.2. Кључни фактори који утичу на високу радну укљученост

На високу радну укљученост утичу организациони, индивидуални и контекстуални фактори који заједно обликују начин на који се запослени понашају према послу и организацији као целини. У наставку биће наведени и објашњени организациони фактори који утичу на високу радну укљученост:

1. **Организациона култура** је један од предуслова за адекватан развој високе радне укључености. У организацијама у којима је култура заснована на поверењу, сарадњи и међусобном поштовању, запослени се осећају сигурно у изражавању својих ставова и предлога (Lockhart, 2017; Kahle-Piaseck & Hyslop, 2022). Отворена комуникација и заједничко доношење одлука подстиче запослене да преузму одговорност за резултате рада, обзиром да је култура поверења и учења основ за развијање система високог радног укључивања (Galamiton и други, 2025). Организације у којима је заступљена организациона култура у којој доминира крута хијерархија и ниска толеранција на грешке, обично ограничава иницијативу и смањује ангажованост запослених (Kucharska & Bedford, 2020; Nanto & Özan, 2024; Galamiton и други, 2025).
2. **Стил лидерства** утиче на високу радну укљученост запослених кроз трансформационо и партиципативно лидерство (Gözükara & Şimşek, 2015; Chua & Ауоко, 2021). Трансформационо и партиципативно лидерство карактерише подстицање аутономије запослених и уважавање идеја њихових идеја (Mokretsova и други, 2021). На запослене који се осећају важним и способним да делују на исходе посла утичу лидери који су мотиватори. Уколико је у организацијама заступљен

ауторитативни стил лидерства, то доводи до смањене мотивације као и до отпора према променама у организацији (Du, Li & Luo, 2020). У контексту високе радне укључености као значајан стил издваја се тзв. служеће лидерство (енг. *servant leadership*) које ставља потребе запослених на прво место, подстиче развој тимских капацитета и пружа подршку индивидуалном расту. Његова примена доводи до повећања поверења и психолошке сигурности запослених, што доприноси већем нивоу високе радне укључености (Rahal & Farmanesh, 2022; Usman, Hanif & Majeed, 2024).

3. **Ефикасна комуникација** је фактор од утицаја на високу радну укљученост обзиром да повезује запослене са стратегијом и циљевима организације (Jiang & Luo, 2018). Комуникација је управо због тога инструмент изградње поверења и отворености, обзиром да одсуство комуникације доводи до изоловања запослених и формирања осећаја искључености (Томашевић, Очовај & Lalić, 2025). Размена информација је једна од пет пракси високе радне укључености и због тога омогућава транспарентност у комуникацији. Располагањем релевантним информацијама о циљевима и резултатима организације, запослени развијају осећај учешћа у заједничком успеху (Sharma, Dhakal & Sharma, 2025).

У наставку биће наведени и објашњени индивидуални фактори који утичу на високу радну укљученост:

1. **Правичан систем награђивања** је један од предиктора мотивације и посвећености организацији. Дакле, уз помоћ правичног система преноси се порука запосленима како организација вреднује њихов рад, што значи да уколико је систем награђивања заснован на знањима и доприносу, запослени развијају осећај поверења и припадности и посвећенији су (Mulyaningsih, Agustin & Sulaksono, 2023; Akinbo & Sampson, 2024; Zawawi, Noorshuhaimi & Harun, 2024; Berber & Gašić, 2024). Међутим, уколико систем награђивања није транспарентан, код запослених се ствара осећај неправде и смањује се унутрашња мотивација (Okocha, Emeyazia & Osakwe, 2022; Ramadhina и други, 2024).
2. **Развој компетенција** је фактор који се односи на унапређење високе радне укључености појединца. Развојем компетенција стварају се могућности за континуирано учење и подстицање личног напретка и сигурности (Riesner и други, 2025). Кроз програме обуке, менторства и професионалног развоја, запослени имају прилику да се усавршавају и да се због тога осећају мотивисаније (Graff & Lucian Wilson, 2015; Yertas, 2024).
3. **Радна аутономија и дизајн посла** као фактор од утицаја на високу радну укљученост, омогућавају запосленима да имају контролу над начином извршавања задатака и могућност доношења одлука у оквиру конкретног делокруга рада. На тај начин, запослени показују виши ниво иницијативе, креативности, иновативног понашања и одговорности (Kidane & Xuefeng, 2021; Jang & Kim, 2025).

4. **Осећај поверења и психолошке сигурности** подразумева да запослени могу изразити своје идеје или критике без страха од негативних последица (Edmondson, 2008; Ge, 2020; Paulus, 2023). Управо је то предуслов за јачање тимске кохезије, али и за учење и иновативност (Zhao и други, 2020; Al Riyami, 2024). Дакле, запослени су спремнији да предлажу идеје и нова решења уколико је у организацијама толеранција на грешке део културе учења (Zheng, Li & Su, 2024).

Поред организационих и индивидуалних фактора, висока радна укљученост се развија и под утицајем контекстуалних фактора. Контекстуални фактори се односе на институционалне, технолошке и културолошке услове окружења (Parasuraman, Kelly & Rathakrishnan, 2021). Запослени ће имати виши ниво утицаја на одвијање самог пословног процеса и доношење одлука у друштвима у којима је развијенија радна демократија и колективно преговарање (Marinković, 2016; Al-Hawamdeh & Welch, 2016). Дигитализација и утицај савремених технолошких трендова, изискују већи ниво флексибилности и континуираног учења (Shaik, Makhecha & Gouda, 2021; Rani & Raman, 2025). Спремност запослених да се укључе у процес одлучивања зависи и од културолошких аспеката и димензија као што је дистанца моћи, индивидуалистички или колективистички модели (Rafiei & Pourreza, 2013; Adegbaју, 2018).

2.3. Предности високе радне укључености

Организације које у оквиру савременог управљања људским ресурсима примењују концепт високе радне укључености, обезбеђују користи како за саму организацију, тако и за запослене (Freeman & Kleiner, 2000). Према Amah & Ahiauzu (2013) укљученост запослених представља један од фактора организационе ефикасности и иновативности, која се може постићи уколико се запослени третирају као партнери у процесу одлучивања, а не као пасивни извршиоци задатака (Lawler III, 1986; Vandenberg, Richardson & Eastman, 1999; Appelbaum и други, 2000; Vohall & Macky, 2009; Wood & Ogbonnaya, 2018; Mehmood и други, 2023).

Предности примене концепта високе радне укључености огледају се у већој продуктивности запослених, већем задовољству запослених и њиховој смањеној флукуацији запослених. У наредним сегментима биће анализирани три поменуте предности.

2.3.1. Утицај високе радне укључености на продуктивност

Један од механизма кроз који организације могу да унапреде продуктивност својих запослених и постигну одрживу конкурентску предност је висока радна укљученост. Дакле, предност примене концепта високе радне укључености огледа се у позитивном утицају на продуктивност и организациони учинак. Организације које примењују праксе високе радне укључености које се односе на праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација, запосленима омогућавају дубље разумевање циљева организације и већу посвећеност њиховом

остварењу (Guthrie, 2001; Yang, 2012; Ramstad, 2014; Rana, 2015; Liu, 2018; Wang & Shaheryar, 2020; Islam и други, 2025).

Организације шаљу запосленима поруку да препознају њихов труд и да цене њихов индивидуални допринос кроз различите похвале, јавно признање, али и награде. Дакле, праксе признавања се односе на препознавање и вредновање постигнућа запослених, при чему имају директан утицај на продуктивност кроз мотивациони ефекат, обзиром да запослени осећају већи ниво личне вредности и ангажованости. Добијањем потврде за свој рад, код запослених се повећава ниво мотивације, што резултира већом ефикасношћу, а самим тим и већом продуктивношћу (Freeman & Kleiner, 2000; Boxall & Macky, 2009; Bhatti & Qureshi, 2007; Amah & Ahiauzu, 2013).

Оснаживање запослених подразумева стварање културе у којој се запосленима верује и обезбеђује простор за активан утицај на радне процесе. Утицај оснаживања на продуктивност запослених највише долази до изражаја у организацијама које примењују пружање аутономије и одговорности запосленима, али и учешће у доношењу одлука (Guthrie, 2001). Такве праксе воде ка већој одговорности и ефикасности, што се одражава и на виши ниво продуктивности (Ben-Ner, Han, & Jones, 2002; Zwick, 2004; Kim & Sung-Choon, 2013; Wood & Ogbonnaya, 2018; Peutere и други, 2022).

Континуираним инвестирањем у унапређење знања, вештина и способности запослених, организације инвестирају у континуирану обуку и професионални развој запослених, те на тај начин подстичу и организациону продуктивност, а не само индивидуални раст. Дакле, развој компетенција утиче на ниво ангажованости запослених, што директно утуче на њихов учинак. Потпун ефекат пракси развоја компетенција огледа се кроз афективну организациону посвећеност, јер запослени који се идентификују са организацијом и њеним циљевима, користе своје знање тако да максимизирају продуктивност (Guthrie, 2001; Jiang et al., 2012; Ahmad и други, 2014; Majumder, 2022).

Правично награђивање има снажан утицај на продуктивност запослених, обзиром да запослени организације које примењују такве праксе доживљавају као правичне, фер и подстицајне. Дакле, праведност у оквиру признања за рад, компензација и стимулација резултира вишим нивоом мотивације, посвећености и последичном већим нивоом продуктивности (Freeman & Kleiner, 2000; Ben-Ner и други, 2002; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Chênevert, Jourdain & Vandenberghe, 2016). Такође, ниво продуктивности расте када су запослени укључени у резултате кроз учешће у добити или власничке моделе, јер то додатно повећава њихову идентификацију са циљевима организације (Ezeanolue & Ezeanyim, 2020).

Располагање правовременим и релевантним информацијама омогућава запосленима да доносе квалитетне и ефикасне одлуке. У истраживању Zwick (2004) уочено је да у организацијама са развијеном комуникацијом између надређених и подређених, долази до значајно више продуктивности, обзиром да запослени разумеју на прави начин постављене организационе циљеве. Добро развијена комуникација и проток информација смањују оперативне грешке и повећавају координацију што се позитивно одражава на продуктивност. Већи ниво посвећености и ангажованости, па самим тим и већи учинак,

остварују запослени који имају приступ информацијама. У табели која следи приказан је преглед пракси високе радне укључености, њихов ефекат на продуктивност, као и тип ефекта (Guthrie, 2001; Zwick, 2004; Kilroy и други, 2016; Majumder, 2022; Peutere и други, 2022).

Табела 1: Ефекти високе радне укључености на продуктивност

Праксе високе радне укључености	Утицај на продуктивност	Извори
Праксе признавања	Признавање постигнућа запослених кроз похвале, награде и јавно признање води ка вишем нивоу мотивације и посвећености и одражава се на већи радни учинак и продуктивност.	Freeman & Kleiner, 2000; Bhatti & Qureshi, 2007; Boxall & Macky, 2009; Amah & Ahiauzu, 2013
Праксе оснаживања	Оснаживање запослених кроз аутономију и укључивање у процес одлучивања, води ка вишем нивоу ефикасности и одговорности, што се одражава и на виши ниво продуктивности.	Guthrie, 2001; Ben-Ner и други, 2002; Zwick, 2004; Wood & Ogbonnaya, 2018; Kim & Sung-Choon, 2013; Peutere и други, 2022
Праксе развоја компетенција	Унапређење знања, вештина и способности запослених води ка вишем нивоу ангажованости, што се одражава на њихов учинак и продуктивност.	Guthrie, 2001; Jiang и други, 2012; Ahmad и други, 2014; Majumder, 2022;
Праксе правичног награђивања	Правични системи награђивања засновани на заслугама воде ка вишем нивоу мотивације и спремности да се уложи додатни напор, што доводи до раста продуктивности.	Freeman & Kleiner, 2000; Ben-Ner и други, 2002; Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Chênevert и други, 2016; Ezeanolue & Ezeanyim, 2020

Праксе размене информација	Транспарентност и отворена комуникација омогућавају брже доношење одлука и смањење грешака што се одражава на учинак запослених и раст продуктивности.	Guthrie, 2001; Zwick, 2004; Kilroy и други, 2016; Majumder, 2022; Peutere и други, 2022
-----------------------------------	--	---

Извор: Аутор на основу прегледа литературе

У истраживању Garmendia и других (2021) утврђено је да праксе високе радне укључености кроз задовољство послом позитивно утичу на продуктивност запослених. Ефекти високе радне укључености се развијају током времена, што указује да је реч о трајној стратегији управљања људским ресурсима. На основу прегледа литературе, може се уочити да наведене праксе високе радне укључености у комбинацији доводе до дугорочног повећања продуктивности, обзиром да запослени њиховом применом постају мотивисанији и посвећенији, али и повезанији са самом организацијом. Дакле, може се уочити да је висока радна укљученост основа одрживог раста продуктивности.

2.3.2. Задовољство запослених као показатељ високе радне укључености

У области организационог понашања, задовољство послом је једна од најчешће истраживаних варијабли (Ollo-López, Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2016; Arunashantha, 2019; Коо и други, 2020; Popescu и други, 2022; Jevtić & Gašić, 2025; Gašić и други, 2025). Задовољство послом је став појединца који одражава позитиван или негативан суд о послу и условима рада (Ollo-López и други, 2016). Представља позитивну емоцију која произилази из радног искуства и перцепције праведности и смисла у обављању посла (Riayanto, Endri & Herlisha, 2021). У истраживању аутора Koderman (2021), истиче се социјална атмосфера на радном месту као један од кључних сегмената задовољства послом. Међутим, поред тога, запослени су задовољнији када је систем награђивања правичан, када се осећају поштовано и када раде у пријатном и подржавајућем окружењу, као и када има могућност за напредовање (Koderman, 2021).

Посматрано у контексту високе радне укључености, задовољство настаје као резултат примене пракси које омогућавају припадност, уважавање, могућност личног или професионалног развоја. Према резултатима истраживања García и други (2019), највиши ниво задовољства послом остварују запослени који активно учествују у доношењу одлука које превазилазе њихове непосредне радне задатке, нарочито у креативним и стратешким процесима организације. Аутори закључују да су миленијалци склонији да вреднују могућност предлагања идеја, раду у тимовима, отворену комуникацију са надређенима, више него праксе признавања и праксе правичног награђивања.

Прегледом литературе установљено је да између пракси високе радне укључености и задовољства послом постоји снажна и статистички значајна повезаност. У истраживању

Bhatti & Qureshi (2007), уочено је да учешће запослених у процесу доношења одлука проузрокује виши ниво задовољства послом, као и до формирања осећаја личног развоја. Такође, истраживање Yuspahrudin и други (2020) је показатељ функционалности пракси високе радне укључености, обзиром да запослени који имају могућност да утичу на свој рад, њихова емоционална повезаност са послом расте, што води ка вишем нивоу задовољства и бољем учинку. У наставку је приказана табела 2 у којој су наведена истраживања аутора који су потврдили позитивну статистички значајну повезаност високе радне укључености и задовољства.

Табела 2: Емпиријски докази о повезаности високе радне укључености и задовољства

Аутори и година	Кључни налази
Mohr & Zoghi (2008)	Истраживањем је утврђена позитивна и статистички значајна повезаност између елемената радног дизајна високе укључености и задовољства послом.
Yuspahrudin и други (2020)	Истраживање је спроведено у Индонезији на узорку од 39 запослених на одржавању. Кроз три дела укључености (подршка радне групе, учешће у доношењу одлука и међузависност задатака) утврђена је позитивна и статистички значајна повезаност са задовољством.
García и други (2019)	Истраживање о генерацији миленијалаца у Колумбији на узорку од 2103 запослена указује на позитивну и статистички значајну везу између високе радне укључености и задовољства послом, као и то да миленијалци већи значај дају развоју компетенција.
Bahatti & Qureshi (2007)	Истраживање је потврдило да учешће запослених у одлучивању има позитиван и статистички значајан утицај на задовољство послом. Што је виши ниво укључености у одлуке које се тичу посла, ти су запослени задовољнији и мање склони намерама одласка.
Wijaya, Haryokusumo & Akbar (2021)	Утврђена је директна веза високе радне укључености и задовољства послом, али и делимична медијација у којој задовољство има медијаторну улогу у односу између високе радне укључености и радног учинка.
	Истраживање спроведено на узорку наставника у стручним школама у Бадунгу показало је значајан и

Sugiariti & Rasto (2019)	позитиван утицај укључености у посао на задовољство послом. Дакле, када наставници учествују у школским одлукама и виде резултате свог рада, задовољство је веће. Аутори чак предлажу да повећање укључености у посао користи као интервенција у управљању људским ресурсима за подизање задовољства.
Zatzick & Iverson (2011)	Резултати истраживања показују да висока радна укљученост позитивно утиче на ставове запослених, пре свега на задовољство послом. При том, јачина ефекта је различита, обзиром да праксе високе радне укључености не остварују исти ефекат задовољства у свим одељењима.

Извор: Аутор на основу прегледа литературе

Генерално, задовољство запослених указује да ли праксе високе радне укључености функционишу ефикасно и ефективно. Дакле, када су запослени препознати, укључени, правично награђени, информисани и имају право на лични и професионални развој биће задовољнији, задовољство је предуслов за задржавање талената.

2.3.3. Повезаност високе радне укључености са задржавањем талената

Изазови са којима се суочавају савремене организације најчешће се односе на задржавање талената, те из тог разлога, организације теже да креирају стратегије које ће привући и задржати запослене (Bihani & Dalal, 2014; Gautam, 2015; Akunda, Chen & Gikiri, 2018; Ekhsan, Parashakti & Sudiro, 2020; Škerháková и други, 2022; Sembiring & Damayanti, 2023). Окружење које карактерише висока конкуренција, дефицит стручњака, као и мобилност радне снаге подстиче организације на креирање система који поред привлачења талената, морају утицати и на задржавање талената у организацији (Holland, Sheehan & De Cieri, 2007; Joubert, Madau & Grobler, 2017). Дакле, један од најефикаснијих механизма за задржавање талената у организацији је примена пракси високе радне укључености. Истраживања указују да организације које примењују праксе високе радне укључености подстичу осећај припадности, лојалности, поверења, али и психолошке сигурности. Такође, пружају запосленима већу аутономију, информације о постављеним циљевима и оствареним резултатима организације, као и прилику за развој компетенција (Guthrie, 2001; Ismail & Warrak, 2020). За разлику од спољашњих тржишних фактора и личних карактеристика запослених, учешће запослених у доношењу одлука и решавању проблема има далеко већи утицај на задржавање запослених (Sheridan, 1992; Ismail & Warrak, 2020).

Висока радна укљученост кроз међусобно повезане механизме делује на задржавање талената у организацији. Механизми се односе на аутономија у раду, припадност и емоционалну везу са организацијом и перципирану правичност. Запослени који имају

контролу над сопственим послом и оствареним резултатима, омогућене услове за развој унутрашње мотивације, што самим тим смањује потребу за променама када је у питању радна снага (Renkema, de Leede & Van Zyl, 2021). Осећај уважености, учешћа и информисаности, развија афективну организациону посвећеност код запослених што утиче на развој припадности и емоционалне повезаности са организацијом, али и на директно смањење флукуације запослених (Chênevert и други, 2016). Једнаке могућности за развој и напредовање, као и транспарентни критеријуми награђивања, код запослених подстичу осећај поверења и лојалности (Oladimeji, 2024).

Прегледом литературе уочено је да постоји велики број истраживања на тему позитивне повезаности високе радне укључености и задржавања талената у организацији (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Shaw и други, 1998; Mondore, 2002; Ismail & Warrak, 2020). Истраживање аутора Wadhwa (2012) указује да подршка колега и карактеристике посла делују као посредници у односу између високе радне укључености и смањене флукуације.

У истраживању аутора Abuzaid (2024) уочена је позитивна веза између, са једне стране процеса у ком запослени активно прилагођавају свој посао сопственим вештинама, вредностима и интересовањима и са друге стране задржавања талената у ком посредничку улогу има радна укљученост. Радна укљученост је била делимичан медијатор, што значи да запослено који имају слободу да прилагођавају свој посао сопственим вештинама, вредностима и интересовањима, развијају виши степен радне укључености, што води већем нивоу задовољства и лојалности, нижој флукуацији и стабилној радној снази.

Аутори Basha и други (2023) анализирали су однос између задржавања талената, задовољства ангажовањем на послу и организационе посвећености у ИТ сектору. Добијени резултати су потврдили да задовољство ангажовањем на послу делује директно и позитивно на задржавање талената у организацији, при чему организациона посвећеност има посредну улогу у поменутом односу. Дакле, аутори наглашавају да на динамичном ИТ тржишту рада, организације треба да развију стратегије које ће утицати на задржавање талената у организацији, тако што ће интегрисати у систем управљања људским ресурсима механизам радне укључености. Међутим, поред истраживања која потврђују да висока радна укљученост позитивно утиче на задржавање запослених, постоје и резултати истраживања који су супротни. У истраживањима аутора Vöckerman, Bryson & Ilmakunnas (2012) наводи се да изузетни висока радна укљученост може утицати на повећан ниво оптерећења запослених, што може довести до супротног ефекта у екстремним случајевима, а то је пад благостања запослених и изражена намера одласка запослених.

Задржавање талената се не постиже применом само финансијских подстицаја, већ се кроз поверење, признање, правичност и информисаност. Дакле, да би се постигла конкурентска предност у савременом пословном окружењу, потребно је развити стабилне, иновативне и посвећене запослене кроз примену високе радне укључености. Нарочито значајне у ИТ сектору су специфичности радне снаге које подразумевају високу мобилност, јаку оријентацију ка професионалном развију и очекивања флексибилних радних услова. ИТ стручњаке који су талентовани не задржавају само материјални подстицаји, већ могућност континуираног учења, аутономија у раду, изазовни пројекти као и организациона култура која вреднује иновације и знање. Дакле, задржавање талената у ИТ сектору условљено је

формирањем окружења које подстиче развој компетенција, омогућава професионалну самосталност и обезбеђује психолошку сигурност (Goswami, 2024).

3. Благостање запослених

Треће поглавље састоји се од три сегмента. Први сегмент 3.1. односи се на концепт благостања запослених у оквиру ког ће бити у целинама 3.1.1., 3.1.2. и 3.1.3. објашњено животно благостање, благостање на радно месту и психолошко благостање. Други сегмент односи се на значај благостања у контексту високе радне укључености. У оквиру сегмента 3.3. биће објашњене стратегије за унапређење благостања запослених.

3.1. Концепт благостања запослених

Једна од кључних тема савремених организационих истраживања је благостање запослених (Wright & Huang, 2012; Ilies, Pluut & Aw, 2015; Sonnentag, Tay & Nesher Shoshan, 2023; Elsamani, Mejia & Kajikawa, 2023; Pandey, Maheshwari & Malik, 2025; Martela, 2025). Током последње деценије дошло је до пораста истраживања на тему благостања из различитих разлога (Pandey и други, 2025). Пре свега, дигитална трансформација и аутоматизација створиле су променљиву природу посла, што је утицало на то како се људи повезују са послом (Tiwari и други, 2024; Cosa & Torelli, 2024; Aboobaker & Shanujas, 2025; Greenan & Napolitano, 2025). Генерација Z на послу је утицала на променљиву природу радника, док је појава флексибилних радних аранжмана утицала на променљиву природу радних места (Churchill, Ravn & Craig, 2019; Alsulami, Mabrouk & Bousrih, 2022; Gašić и други, 2024; Buick и други, 2024).

Према Martela (2025) благостање представља широк концепт који има за циљ обухватање различитих фактора који чине рад позитивним искуством за запосленог. У том случају, благостање се може посматрати са два аспекта. Прво, благостање се састоји од животних искустава која се сматрају добрим, вредним и пожељним за човека, док други аспект подразумева да је благостање субјективно и као такво се односи на живот који се добро одвија са становишта конкретног субјекта. Према Agarwal (2024) благостање је фундаментални фактор који одређује целокупно здравље појединца и омогућава му да успешно превазилази тешкоће, али и да постиже оно што жели у животу. Према Popescu и другим (2022), благостање се односи на пет различитих области и то: каријера, друштвени живот, финансијска ситуација, здравље и заједница. Поменуте области благостања делују једна на другу и утичу на укупно благостање. У најширем контексту, благостање представља свеобухватни термин који се односи на све оно што је добро за човека, односно какав живот је добар за човека (Martela, 2025).

Благостање запослених (енг. *well-being*) се односи на сужени контекст благостања и то радни контекст, тако што се фокусира на све факторе који рад чине добрим за запосленог (Sonnentag и други, 2023). Према Pandey и другим (2025) укупни квалитет искуства запосленог на послу представља благостање запослених. Према Grant, Christianson & Price

(2007) дефинише се као укупни квалитет искуства и функционисања запослених на послу. То подразумева свеобухватну процену позитивног осећаја запосленог према послу, односно колико запослени добро функционише на свом послу. Управљање менталним аспектима чланова организације у савременом пословном окружењу постаје све важније и подразумева емоционални рад, ментални стрес и равнотежу између посла и живота (Lee & Kim, 2023). Благостање запослених је вишедимензионални конструкт који се манифестује кроз позитивне и негативне индикаторе. Позитивни индикатори се односе на смисао живота, срећу и само прихватање, док негативни индикатори подразумевају депресију, стрес, несаницу, психолошку нелагоду и сагоревање (Alkhaual & Bajaba, 2024). Према Zheng и други, (2015) негативни индикатори могу покренути намере одласка запослених и на тај начин покренути ризике од лошег благостања. Благостање запослених подразумева ефикасност психолошког функционисања појединца и повезано је са примарним аспектима живота. Примарни аспекти живота се односе на посао, породицу и друштво (Wadhawan, 2016; Lee & Kim, 2023; Jevtić & Gašić, 2024).

Прегледом литературе уочено је да не постоји јасна дефиниција благостања запослених. Када је особа задовољна животом и доживљава позитивне емоције, избегавајући негативне емоције као што су бес, негативност и депресија, она има висок ниво благостања (Busseri, 2018; Lazić и други, 2021; Kaufman и други, 2022; Al Nima и други, 2024). Појам благостања на послу је много шири концепт него лична срећа (Jevtić & Gašić, 2024). Ниво благостања запослених је повезан са тим колико су задовољни радом и начином на који се организација односи према њима. Дакле, виши ниво благостања повећава ниво укључености запослених, а последично и организациони учинак и конкурентску предност организације (Wood и други, 2012; Abdullah и други, 2021)

У раду аутора Popescu и других (2022) разликују се три главна аспекта благостања, а то су психолошки, физички и друштвени (Danna & Griffin, 1999; Grant и други, 2007; Saadeh и други, 2020; Gerritsen, 2023; Pandey и други, 2025). Као прво, психолошко благостање подразумева субјективна искуства појединца (Ng Fat и други, 2017; Martela & Sheldon, 2019). Друго, физичко благостање односи се на објективне физиолошке мере и субјективна искуства телесног здравља (Popescu и други, 2022). Треће, друштвено благостање подразумева квалитет односа са другим људима (Sun, Harris & Vazire, 2020; Popescu и други, 2022). Праксе управљања људским ресурсима позитивно утичу на психолошко и друштвено благостање, али не и на физичко благостање (Kooij и други, 2013). На основу истраживања аутора Popescu и других (2022), благостање се може мерити објективним показатељима, проценом перцепције, попуњавањем упитника, спровођењем интервјуа или непосредним посматрањем појединаца. У оквиру истраживања аутора Zheng и других (2015) разликују се три области благостања запослених и то животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање. У наставку ће бити детаљно објашњени.

3.1.1. Животно благостање

Свеобухватни концепт који се односи на укупан квалитет живота појединца, укључујући како субјективне процене личног задовољства, тако и објективне услове који обликују индивидуално функционисање, назива се животно благостање (Ceciani & Gigliarano, 2016;

Kubiszewski, Zakariyya & Costanza, 2018; Skevington & Böhnke, 2018). Животно благостање (енг. *life well-being*) се тиче узајамног деловања различитих аспеката живота, пре свега физичког и менталног здравља, финансијске стабилности, потом социјалних односа, али и образовних могућности (Agarwal, 2024; Banggawan и други, 2024; Egaña-Marcos и други, 2025).

Обзиром на то да радни, али и приватни аспекти живота међусобно утичу једни на друге и прожимају се, животно благостање се посматра као интегрални део општег стања појединца, посматрано у оквиру организационог контекста (Hoffmann-Burdzińska & Rutkowska, 2015). Прегледом литературе уочено је да баланс између посла и приватног живота доприноси укупној процени о томе како појединац доживљава свој живот. Када постоји равнотежа између посла и приватног живота, запослени имају виши ниво благостања захваљујући осећају контроле над сопственим временом, већој аутономији у обављању задатака, мање намере одласка, као и могућности да на прави начин одговоре на професионалне и личне захтеве. Запослени који остварују баланс између посла и приватног живота су ангажованији и развијају позитиван однос према организацији (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent & Alegre, 2016; Tavassoli & Sunyer Torrents, 2018; Singh, Malviya & Kaunert, 2024; Zandrato & Mardiana, 2024). Поред баланса између посла и приватног живота у значајној мери на субјективне процене утиче и квалитет услова рада, могућности за развој, али и доступност подршке на радном месту (Zutavern & Seifried, 2021; Lehtonen и други, 2022; Claes, Vandepitte & Annemans, 2023).

У истраживању аутора Zheng и других (2015) термин животно благостање је коришћен уместо термина субјективно благостање. Појам субјективног благостања је увео Diener (1984), како би описао начине на који људи позитивно процењују и доживљавају свој живот. Субјективно благостање се односи на процену квалитета живота појединца на основу његових личних стандарда. Оно укључује два основна елемента, први који се односи на задовољство животом тј. на перцепцију квалитета сопственог живота и друго, емоционално искуство укључујући позитивне и негативне емоције (Zheng и други, 2015). У односу на субјективно благостање, животно благостање је шири и комплекснији појам, обзиром на то да поред субјективне процене среће или задовољства, обухвата и реалне услове у којима појединац живи и ради (Vladislavljević & Mentus, 2019). Три кључне компоненте чине субјективног благостање, а то су позитивне емоције високог нивоа, негативне емоције ниског нивоа и укупно задовољство животом. Једна од најважнијих карактеристика субјективног благостања је његова субјективност, што пре свега подразумева да се благостање процењује на сопственим личним стандардима, а не на стандардима других (Albuquerque, de Lima, Matos & Figueiredo, 2012; Busseri, 2018). Према Diener & Ryan (2009) субјективно благостање приказује благостање као општу процену квалитета живота појединца кроз три кључне компоненте, а то су: задовољство животом, позитивни афект и негативни афект.

У наредном поднасловима биће објашњено благостање на радном месту и психолошко благостање.

3.1.2. Благостање на радном месту

Благостање на радном месту (енг. *work place well-being*) има важну улогу у одрживости организација и појединаца унутар организације (Argyanti, Sari & Widiana, 2020). Према Wallace (2022) пандемија КОВИД-19 утуцала је да обезбеђење благостање на радном месту постане приоритетније него раније. У савременој литератури из области менаџмента, благостање на радном месту се дефинише као психо-социјални конструкт који обухвата физичко, ментално и социјално здравље (Wallace, 2022).

Уколико постоји благостање на радном месту, то ће подстаћи појединце у организацији да буду „здрави“ и остваре високу продуктивност, што ће донети корист организацији. Организације које су имплементирале програме здравља на раду, оствариле су позитивне резултате као што је повећано задржавање запослених и продуктивност (Argyanti и други, 2020).

Према De Neve & Ward (2023) благостање на радном месту представља оно како се осећамо на послу и у везу са својим послом. Као такво, благостање на радном месту обухвата три главне димензије: евентуално задовољство послом, афективно или емоционално искуство рада и колико су радне активности смислене и сврсисходне (De Neve & Ward, 2023; Zacher & Baumeister, 2025). Према Cogrea и другим (2019) благостање на радном месту се дефинише као превазилажење позитивних емоција на послу и перцепција појединца да је у могућности да развија свој потенцијал и напредује ка остварењу животних циљева. Према Slemp, Kern & Vella-Brodrick (2015) представљено је као један од елемената успешних организација, јер доприноси пожељним исходима као што је задржавање запослених и побољшане перформансе. Sonnentag (2002) сматра да је кључни фактор унапређења конкурентности организација, нарочито због позитивних радних искустава запослених, јер продуктивност запослених зависи од њиховог физичког и психолошког стања. Кључне детерминанте благостања на радном месту су сам посао и његов контекст, равнотежа између посла и приватног живота, као и сврха и смисао рада.

Према Kinowska & Sienkiewicz (2023) послодавац као креатор пожељног радног окружења има значајну улогу када је у питању благостање на радном месту. Пожељно радно окружење подразумева услове у којима су запослени адекватно плаћени, имају контролу над својим послом, могућности за професионални развој, заштиту од неповољних услова, превенцију болести и управљање стресом, као и подршку особама са инвалидитетом и на крају лакши повратак на посао. Како би се обезбедило унапређење благостања на радном месту, неопходно је обезбеђење алата за обављање посла, правилно делегирање овлашћења и омогућена равнотежа између посла и приватног живота. Дакле, неопходно је обезбеђење најбољих услова за рад, укључујући и зараду и бенефиције (Kinowska & Sienkiewicz, 2023).

Прегледом литература уочено је да се благостање на радном месту често доводи у у везу са позитивним факторима као што је задовољство послом, али и са негативним као што је стрес и синдром сагоревања (Rothmann, 2008; Merdiaty & Aldrin, 2024). Дакле, приликом мерења благостања на радном месту, потребно је анализирати како позитивне, тако и негативне аспекте, обзиром да међусобно делују и заједно обликују укупно благостање на послу.

3.1.3. Психолошко благостање

Од запослених у савременим организацијама се очекује да буду проактивни и да преузму одговорност, али и да буду посвећени остварењу постављених циљева организације (Hamedani, Farmanesh & Zargar, 2011). Учинак запослених, а самим тим и задовољство послом није могуће без психолошког благостања појединца (Wadhawan, 2016). Према ауторима Lee & Kim (2023) психолошко благостање (енг. *psychological well-being*) се односи на опште задовољство појединца животом и способност да ефикасно живи. Реч је о категорији која није стабилна и универзална, већ динамичан конструкт, чије се значење мења у складу са културним нормама које доминирају, вредностима и друштвеним очекивањима у току одређеног временског периода (Bryant & Veroff, 1982).

Концепт психолошког благостања одражава квалитет унутрашњег психичког функционисања појединца и његову способност да оствари лични развој и аутентичност (Serdiuk, 2022). Према Ryff & Singer (2008) психолошко благостање је повезано са аутономијом, самоприхватањем, позитивним односима са другима, животним циљевима и личним растом, што га чини комплексним конструктом у области позитивне психологије (Ryff & Keyes, 1995; Saricaoglu & Arslan, 2013; Malley, & Qualls, 2020; Charry, Goig & Martínez, 2020; Kiswantomo & Wardani, 2021). Према Kiswantomo & Wardani (2021) аутономија је најзначајнија компонента психолошког благостања, јер се односи на способност појединца за самостално одлучивање и независност. Појединци са ниском аутономијом у великој мери зависе од очекивања других и прилагођавају се друштвеним притисцима. У раду аутора Huppert (2009) наглашава се да психолошко благостање није само одсуство психолошких потешкоћа, већ присуство позитивних психичких капацитета, као што су отпорност, оптимизам, саморегулација и когнитивна флексибилност. Када организације подржавају развој поменутих психолошких капацитета, запослени показују већи степен ангажовања, адаптивног понашања и задовољства. Узајамним деловањем личних карактеристика, радних услова, доступне подршке и друштвених очекивања формира се психолошко благостање у оквиру организационог окружења (Matud, López-Curbelo & Fortes, 2019).

Негативне емоције могу да наруше психолошко благостање појединца, посебно када ометају његову способност да ефикасно функционише у свом послу и приватном животу. Присуство негативних емоција могу совести до анксиозности, раздражљивости или хроничног стреса и тако нарушити когнитивну отпорности, што умањује способност појединца да се прилагоди захтевима окружења (Marakushyn et al., 2024; Mumtazah, 2024).

3.2. Разумевање благостања запослених и његова важност у контексту радне укључености

Истраживањем пракси високе радне укључености, уочено је могу имати значајну улогу у обликовању благостања запослених. Пре свега, праксе високе радне укључености се односе на осећај правичности, перципирану подршку и већу аутономију што доприноси вишем нивоу психолошког благостања. Међутим, у истраживању аутора El-Shaer & Elsayed (2018),

у здравственим установама уочено је да веза између високе радне укључености и благостања није јака, при чему праксе високе радне укључености немају статистички значајан утицај на благостање медицинских сестара. Примена пракси високе радне укључености може истовремено да унапреди организационе перформансе и благостање запослених, при чему се истиче да праксе које подржавају укљученост, учешће у одлучивању и развој компетенција воде ка бољим здравственим и психолошким исходима (Elorza и други, 2022). Утврђено је да примена пракси високе радне укључености може бити повезана са енергијом, здрављем и отпорношћу запослених. Повремено интензивирање посла се јавља као последица већих очекивања и одговорности, што може да умањи позитивне ефекте примене пракси високе радне укључености, па је потребно спровести редизајнирање радних политика (Masky & Vohall, 2008). Аутори Vanhala и други (2009), истражили су везу између пракси високе радне укључености, перформанси и благостања запослених у металној индустрији и малопродаји у Финској. Утврђено да је менаџерска перцепција високе радне укључености у снажној позитивној корелацији са перформансама организације, а перцепције запослених о високој радној укључености показују јаку позитивну корелацију са благостањем запослених. Аутори Böckerman и други (2012) анализирали су релације између пракси високе радне укључености и различитих димензија благостања запослених, употребом података из финских организација. У истраживању аутори полазе од претпоставке да укључивање запослених у процес одлучивања, развој и награђивање може имати позитивне ефекте по њихово субјективно, психолошко и здравствено благостање. Резултати њиховог истраживања указују да висока радна укљученост може представљати важан предиктор за унапређење благостања запослених и стварање здравијег радног окружења. Резултати ове анализе указују да у условима када су ресурси адекватни (обука, подршка надређених), ефекти високе радне укључености на благостање су позитивни и значајни. Уколико ресурси нису адекватни (слаба подршка) ефекти могу бити негативни и слабији. Ова студија је корисна за разумевање ефекта високе радне укључености који није униформан, већ зависи од начина примене. Аутори Böckerman (2015) приказали су свеобухватан преглед о утицају пракси високе радне укључености на благостање запослених, узимајући у обзир и позитивне и негативне аспекте. У истраживању аутора Yang и других (2024), праксе високе радне укључености посматрају се као систем организационих пракси које подстичу аутономију, учешће запослених у доношењу одлука, као и развој њихових компетенција, што позитивно утиче на субјективно благостање. С, друге стране, праксе високе радне укључености могу изазвати повећано радно ангажовање и осећај исцрпљености, што може потенцијално довести до нарушавања субјективног благостања и равнотеже између посла и приватног живота запослених. Дакле, примена пракси високе радне укључености може допринети благостању запослених, уколико су праксе адекватно спроведене, подржане од стране руководства и усмерене ка развоју потенцијала запослених.

Обзиром да је благостање запослених унутрашњи доживљај, најчешћи начин мерења је путем субјективних метода као што су стандардизовани упитници и самопроцена. Најчешћи стандардизовани упитници који се примењују су *Ryff Scale of Psychological Well-Being* (Van Dierendonck, 2004) и *WHO-5 Well-Being Index* (Торп и други, 2015). За потребе истраживања у оквиру ове докторске дисертације примењен је стандардизовани упитник аутора Zheng и других (2015) који ће бити приказан у наставку у табели 3:

Табела 3: Оцена благостања запослених

Р.бр.	Тврдње	Благостање
1.	Задовољан/задовољна сам својим животом.	Животно благостање
2.	Близу сам остварењу својих снова у већини животних аспеката.	
3.	Углавном се осећам заиста срећно.	
4.	Моје животне околности су добре.	
5.	Мој живот је врло забаван.	
6.	Тешко да бих у будућности мењао/ла начин живота какав тренутно водим.	
7.	Задовољан/задовољна сам својим задужењима на послу.	Благостање на радном месту
8.	Генерално сам задовољан/задовољна садашњим послом.	
9.	Посао ми пружа осећај истинског задовољства.	
10.	Увек могу да пронађем начин да оплеменим свој рад.	
11.	За мене, рад представља значајно искуство.	
12.	У суштини, задовољан/задовољна сам сопственим достигнућима на садашњем послу.	Психолошко благостање
13.	Осећам да сам напредовао/ла као личност.	
14.	Добро се носим са свакодневним обавезама.	
15.	Генерално се осећам добро у сопственој кожи и самоуверен/на сам.	
16.	Људи ме виде као особу која је спремна да поклони и подели своје време са другима.	
17.	Спреман/на сам да прилагодим распоред свог рада према потребама.	
18.	Радо водим озбиљне разговоре са пријатељима и породицом јер, на тај начин, можемо боље да разумемо једни друге.	

Извор: Аутор на основу рада аутора Zheng et al. (2015)

3.3. Стратегије за унапређење благостања

Стратегије које се тичу унапређења благостања запослених односе се на организационе и индивидуалне механизме. Циљ њихове примене је управо подстицање високе радне укључености и психолошког функционисања. Поменуте стратегије се најчешће систематизују кроз неколико интегрисаних категорија које обликују приступ стварању здравог радног окружења (Karuna Sri, Srikanth & Deepthi, 2024; Arevin и други, 2024).

Пре свега, стратегије које се примењују на организационом нивоу односе се на обликовање услова рада на начин који подстиче аутономију, правичност, могућност за учење и учешће у доношењу одлука (Stea, Foss & Foss, 2015; Enehaug, 2017; Jabagi, Croteau & Audebrand, 2020; Ravn и други, 2022). Примена пракси високе радне укључености које се односе на транспарентну комуникацију, развој вештина и делегирање одговорности, може утицати позитивно на благостање, уколико су праксе адекватно подржане и уравнотежене са

захтевима посла (Sparr & Sonnentag, 2008). Такође, примена баланса између посла и приватног живота доприноси унапређењу благостања.

Примена стратегија које се односе на индивидуалне интервенције које су усмерене на емоционалну стабилност, саморегулацију, свесност, отпорност и суочавање са стресом чине другу битни категорију стратегија за унапређење благостања запослених. Поменуте психолошке интервенције на индивидуалном ивоу имају значај, јер утичу на лични раст, смисао, аутентичност и самоприхватање, што доводи до животног задовољства уз смањење стреса, анксиозности и синдрома сагоревања (Townsend и други, 2023; Catapano и други, 2023).

Унапређењу благостања доприносе стратегије засноване на технологији. Програми виртуелне реалности, апликације за управљање стресом, савремена дигитална средства за тренинг свесности доприносе оптимизму, отпорности, стабилније функционисање на радном месту, што се одражава на благостање запослених (Weber, Lorenz & Hemmings, 2019; Armao и други, 2022; Bégin и други, 2022; Riches и други, 2024; Cawley & Tejeiro, 2024; Cameron и други, 2025).

Стратегије засноване на интерперсоналним односима, каналима поверења и подршке и перципиране правичности доприносе емоционалној стабилности и смислу рада. Реч је о стратегијама које подстичу узајамну подршку, конструктивне односе са надређенима, развој психолошки безбедног радног окружења, што је заправо предуслов за развој благостања запослених (Bagram & Hime, 2007; Guinot, Chiva & Roca-Puig, 2014; Adekanmbi & Ukpere, 2022; Azeemi, Ashfaq & Rana, 2024).

Дакле, стратегије за унапређење благостања запослених засноване су на примени организационих фактора и психолошких ресурса, чиме се доприноси и смањењу намере одласка, повећању продуктивности и организационој одрживости.

4. Ставови запослених

Четврто поглавље обухвата пет сегмената. Први сегмент 4.1. односи се на концептуализацију ставова запослених који представљају детерминанте понашања запослених. Након концептуализације ставова запослених, следи други сегмент 4.2. који се односи на кључне факторе који обликују ставове запослених, те ће бити објашњени индивидуални, организациони и ситуациони фактори. У оквиру наредна три сегмента 4.3., 4.4. и 4.5. извршен је теоријски преглед ставова према послу који су истраживани и анализирани у емпиријском делу ове докторске дисертације, а то је радно ангажовање које карактерише енергичност, радна посвећеност и апсорпција, затим афективна организациона посвећеност која одређује степен посвећености, привржености и лојалности организацији и на крају намере одласка запослених која се односи на намеру напуштања организације у блиској будућности.

4.1. Концептуализација ставова запослених у организацији

Ставови запослених представљају детерминанте понашања запослених. Они формирају ментални склоп који утиче на то како посматрамо нешто друго (Cabreга & Estacio, 2022). Према Štangl Šušnjar, Slavić & Berber (2021) ставови су саставни део процеса наше социјализације и формирају се током живота. Интеракцијом догађаја у окружењу и личности, форирају се ставови (Štangl Šušnjar и други, 2021). Став је искуством стечено ментално стање спремности које има специјалан утицај на реакцију једне особе на другу особу, предмете и ситуације са којима је та особа повезана (Schwarz & Bohner, 2001; Charanya & Stephen, 2019). Дакле, ставови утичу на то како појединци виде и процењују своје радно окружење. Према истраживању аутора Cabreга & Estacio (2022) ставови представљају осећања и уверења који одређују како ће запослени перципирати своје окружење, колико ће се посветити намераваним акцијама и како ће се генерално понашати. Ставови запослених су у тесној повезаности са перцепцијом, карактером и мотивацијом запослених. Представљају психолошке тенденције које одражавају начин на који запослени оцењују своје радно окружење и генерално посао који обављају (Brayfield & Crockett, 1995). То могу бити позитивне и негативне процене различитих аспеката радног окружења који се односе на сам посао, остале запослене, надређене и организацију у целини (Saari & Judge, 2004). У оквиру организационог понашања, менаџери су веома заинтересовани за природу ставова својих запослених пре њиховим пословима, каријерама и самој организацији (Cabreга & Estacio, 2022). У истраживању аутора Saari & Judge (2004) истиче се да су ставови према послу најчешће истраживани облик ставова у организацијама.

Ставови запослених обједињавају три међусобно повезане компоненте, то су когнитивна, афективна и бихејвиорална (Vander Weerdт, 2017). Наведене компоненте могу да буду међусобно повезане и могу да утичу једна на другу (Minocha, 1974). Када је реч о когнитивној компоненти, она се односи на мисли, перцепције, менталне процене, али и уверења која има запослени о свом послу и радним околностима. Најчешће се когнитивна процена односи на процену циљева, задатака, колега и подршку надређених (Tu, Lu & Yu, 2017; Velousova и други, 2020). Друга, афективна компонента се односи на емоционалне

реакције запослених на радне околности као што су задовољство, срећа бес, стрес, фрустрација, разочарење или ентузијазам (Dalal, Baysinger, Brummel & LeBreton, 2012). Трећа, бихејвиорална компонента подразумева конкретна понашања и намере која произилазе из уверења и емоција као што су склоност ка тимском раду, иницијативност, креативност, намере одласка из организације и слично (Steel & Ovalle, 1984; Jain, 2015; Ćikeš, Ćrnjar & Maškarin Ribarić, 2024). Наведене три компоненте синергијом формирају укупан став запосленог који повезује индивидуалне перцепције и емоције са објективним аспектима организационог понашања (Maurya, Tripathi & Suman, 2025).

На основу прегледа литературе у области организационог понашања, највише истражени ставови су задовољство послом, радно ангажовање запослених, организациона посвећеност и намере одласка. Обзиром да анализа ставова према послу омогућава дубље разумевање утицаја пракси високе радне укључености, у овом истраживању у оквиру емпиријског дела биће истражено радно ангажовање запослених, афективна организациона посвећеност и намере одласка запослених.

4.2. Кључни фактори који обликују ставове запослених

У оквиру овог поднасловa биће анализирани фактори који утичу на формирање и развој ставова запослених. На основу прегледа литературе, може се закључити да ставове запослених обликују **индивидуални, организациони и ситуациони фактори** (Murphy и други, 2006; Jiang, 2018; Anindita & Seda, 2018; Arifin, 2020).

Фактори који утичу на начин размишљања запослених и њихове емоционалне реакције односе се на **индивидуалне факторе**. У групу индивидуалних фактора убрајају се личност, вредности, уверења и мотиви запослених (Lee, Johnston & Dougherty, 2000; Nudelman, 2013; Rethina Bai & Hemalatha, 2024). Запослени са вишим степеном емоционалне стабилности обично развијају позитивније ставове према послу, док како ће запослени доживети своју улогу у организацији зависи од вредносних система и животног искуства (Ogiarewo и други, 2018). Општи став запослених о послу може значајно обликовати усаглашеност између личних очекивања и реалних услова рада (Astuti & Amir, 2023).

Поред индивидуалних фактора, ставове запослених у највећој мери обликују **организациони фактори**, обзиром на то да се односе на елементе унутрашњег радног окружења. Организациони фактори код запослених обликују перцепцију правичности, сигурности и припадности. У организационе факторе се убрајају стил лидерства, квалитет комуникације, могућности за професионални развој, систем награђивања, као и карактеристике организационе културе (Rahmani и други, 2015; Powell и други, 2017; Xhemajli, Vokshi & Neziraj, 2022; Maddi & Tomasowa, 2025). У истраживању аутора показано је да трансформациони стил лидерства има значајну улогу у формирању позитивних ставова, обзиром да лидери инспиришу визијом, пружају подршку, али и показују поверење и на тај начин подстичу ентузијазам запослених, њихову емоционалну везаност и мотивацију. Са друге стране, ауторитарни стил лидерства врло често изазива отпор и незадовољство (Zheng и други, 2021; Raza & Yousufi, 2023). Организације које запосленима пружају могућност и напредовање за развој, код њих подстичу осећај вредности и

компетентности, што утиче на формирање позитивних ставова (Ichdan, Maryani & Yuliansyah, 2023). Правично поступање у систему награђивања повећава посвећеност и лојалност запослених. Уколико је у организацији комуникација отворена и запослени су укључени у доношење одлука, то се може позитивно одразити на изградњу поверења (Ongadi & Juma, 2020). Дакле, јасна организациона култура, развијени међуљудски односи и усаглашене личне и организационе вредности одражавају се на развој позитивних ставова.

Околности које нису директно под контролом организације, а у великој мери могу да утичу на понашање и ставове запослених су **ситуациони фактори** који делују из екстерног окружења, дакле изван контроле организације су. Ситуациони фактори се односе на услове на тржишту рада, динамику промена у пословном окружењу, као и на друштвене стандарде (Valtonen & Holopainen, 2025). Обзиром да је природа тржишта рада турбулентна и динамична, запослени треба да развију ставове показујући већу толеранцију на неповољне услове рада, као нижи ниво намера одласка из организације (Bhat, Tariq Khan & Rainayee, 2023). Обзиром на то да савремене организације послују у савременим условима рада, што подразумева технолошке иновације, дигитализацију и честе организационе промене, то може изазвати осећај неизвесности и отпора код запослених (Heim & Sardar-Drenda, 2021).

На основу претходно наведеног, може се закључити да на обликовање ставова запослених утичу фактори који су међусобно повезани, те организације треба да их прате и разумеју како би могле да утичу на развој позитивних ставова, што може довести до већег нивоа мотивације и дугорочне посвећености запослених.

4.3. Радно ангажовање

Радно ангажовање представља давање улога и задатака запосленима у организацији и посматра се као испуњавајуће стање ума у вези са послом који карактерише енергичност (енг. *vigor*), посвећеност (енг. *dedication*) и апсорпција (енг. *absorption*) (Rana, 2015; Anitha, 2014; Tonković Grabovac и други, 2016).

- Запослени који су **енергични** испољавају ентузијазам, унутрашњу покретачку снагу, као и осећај енергије приликом обављања радних задатака. Дакле, енергичност подразумева висок ниво менталне отпорности током рада (Schaufeli & Salanova, 2008). Енергични запослени приступају послу са ентузијазмом, осећајем узбуђења, упорношћу и позитивним ставом чак и када се суочавају са захтевним и изазовним активностима. Организације би требале да омогуће запосленима аутономију и учешће у доношењу одлука, да подстичу професионални раст и развој, али и да адекватно награђују њихов труд и постигнућа (Hoole & Hotz, 2016; Bošković, 2021; Reig-Botella, Río, Ramos-Villagrana & Clemente, 2024; Embalsado и други, 2025).
- **Посвећеност** се односи на интензивно радно ангажовање и обухвата осећање инспирације, поноса, ентузијазма и изазова. Такође, посвећеност карактерише снажно учешће у послу (Schaufeli & Salanova, 2008). Посвећени запослени осећају сврху у ономе што раде, али се и снажно идентификују и поистовећују са вредностима и циљевима организације. За посвећене запослене, посао је суштински део њиховог идентитета и личног испуњења, дакле за њих је посао више од

професионалне обавезе. Такви запослени су лојални, задовољни послом и емоционално везани за посао (Chaudhary и други, 2011; Jenaro и други, 2011; Forootan, 2012; Karanika-Murray, 2015; Mitonga-Monga, 2019; Harini, Kartini & Aulia, 2024).

- Када је у питању **апсорпција**, она се односи на потпуну усресређеност на посао и заокупљеност послом (Schaufeli & Salanova, 2008). Према Alexias и другима (2024) радно ангажовање представља испуњавајуће, позитивно стање ума повезано са послом. Апсорпција указује на ниво до ког су запослени потпуно усресређени на извршење радних задатака. Када су запослени усресређени на посао, уживају у раду, имају висок ниво концентрације и мотивисани су. У таквим ситуацијама већа је вероватноћа да ће запослени бити ефикасни, креативни, иновативни и размишљати изван уобичајених оквира за изазове са којима се сусрећу (Bakker и други, 2008; Koch и други, 2015; Jakubik, 2021; Alexias и други, 2024).

Током времена радно ангажовање је добијало различита значења и употребе, обухватајући психолошка стања, црте личности, као и узроке и последице понашања запослених. Радно ангажовање је дефинисано као повезивање чланова организације са њиховим радним улогама, истичући психолошко стање у којем појединци осећају унутрашњу повезаност са својим послом и успехом организације (Jeeve, Oppenheimer & Коње, 2015). У таквим околностима, запослени су мотивисанији да раде изнад формално прописаних обавеза, али и да усмеравају своје ресурсе ка извршавању радних задатака. Према Kahn (1990) концепт радне ангажованости се односи на мотивациони феномен који одражава активну алокацију физичких, емоционалних и когнитивних ресурса у оквиру радне улоге. Такво одређење радног ангажовања наглашава психолошку повезаност са самим радним задацима, а не само став према организацији или радном окружењу.

Радно ангажовање и ангажованост запослених представљају блиско повезане појмове. Термини радна ангажованост и ангажованост запослених често се користе као синоними, међутим, радна ангажованост се односи на посвећеност запосленог раду на индивидуалном нивоу, док се ангажованост запослених односи на процес који се одвија на нивоу организације. Ангажованост запослених је шири концепт у односу на радну ангажованост, обзиром да обухвата процес који се одвија на нивоу целе организације. Ангажованост запослених укључује и елементе као што су емоционална повезаност са организацијом, усаглашеност са њеним вредностима и културом, као и посвећеност остварењу организационих циљева (Macey & Schneider, 2008; Vorina, Simonič & Vlasova, 2017; Štangl Šušnjар и други, 2021).

Прегледом литературе уочено је да ће запослени остати више ангажовани када постоје одређене праксе које им сигнализирају да им се верује и да их сматрају вредним ресурсом (Maden, 2015; Groenbos, 2019). Значајно је нагласити и разлику између појмова укљученост и ангажовање. Укљученост се односи на скуп пракси које настоје да оснаже запослене, у погледу моћи, знања, награда и информација, док је ангажовање испуњавајуће стање ума у вези са послом. Такође, уочене су позитивне релације високе радне укључености и радног ангажовања. У раду аутора Rana (2015) истражује се како праксе високе радне укључености подстичу радно ангажовање запослених. Применом пракси високе радне укључености,

запослени формирају позитивна уверења и ставове који доводе до вишег нивоа енергије, посвећености и апсорпције у раду, на основу чега се може закључити да примена пракси високе радне укључености служи као предиктор радног ангажовања.

У истраживању аутора Јеве и други (2015) наглашава се важност проучавања радног ангажовања, обзиром на то да је снажно повезано са низом фактора који се тичу успеха пословања организација. Поменути фактори односе се на учинак и ефикасност запослених, задовољство послом, продуктивност, задржавање запослених и профитабилност (Kahn, 1990; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Запослени који су енергични, посвећени и усредсређени преузимају иницијативу при чему доприносе побољшању учинка, што резултира већом продуктивношћу и ефикасношћу (Bakker & Bal, 2010; Yalabik и други, 2013; Nanausha, 2016; Aktaş, Kılınc & Doğan, 2021; Corbeanu & Plescu, 2023). Запослени који су радно ангажовани показују већи ниво задовољства послом, при чему се закључује да је задовољство послом уско повезано са радним ангажовањем (Alarcon & Lyons, 2011; Warr & Inceoglu, 2012; Bellani, Ramadhani & Tamar, 2017; Vorina и други, 2017; Gkliati & Saiti, 2022). Обзиром да ангажовани запослени развијају снажну емоционалну повезаност са организацијом и њеним циљевима, у том случају је намера одласка из организације је значајно нижа (Reeves & Krishnan, 2013; Rafiq и други, 2019; Juliantara, Sihombing & Sulistyawati, 2020; McCarthy, Moonesinghe & Dean, 2020).

Како би радно ангажовање било измерено на поуздан начин, организације морају да одаберу метод мерења у складу са циљевима организације, обзиром на то да праћење ангажовања омогућава уочавање слабости и праћење промена током времена. Прегледом литературе, уочено је више метода за мерење ангажовања које се примењују у пракси. Поменуте методе деле се на **директне и индиректне**. Када је реч о **директним методама**, закључује се да се најчешће користе упитници и анкете који су засновани на самопроцени запослених, где они уз помоћ Ликертове скале осећују одређена осећања, ставове и понашања у вези са послом. Аутори Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) развили су најпознатији инструмент за мерење ангажовања запослених, а то је Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Иницијална верзија имала је 17 питања, међутим касније је редукована на скраћену верзију UWES-9 која је широко прихваћена у истраживањима из области организационог понашања, обзиром да обухвата три димензије радног ангажовања (енергичност, посвећеност и апсорпција) (Mostert & Rathbone, 2007; Drake, 2012; Sharma & Rajput, 2017; Çapri, Gündüz & Akbay, 2017; Wijesekera & Fernando, 2022). Поменута скраћена верзија биће коришћена и за потребе истраживања у оквиру ове докторске дисертације. У наредној табели су приказане тврдње за оцену радног ангажовања запослених:

Табела 4: Скраћена верзија UWES-9 за оцену радног ангажовања запослених

Р.бр.	Тврдње	Димензије радног ангажовања
1.	Осећам да пуцам од енергије на послу.	Енергичност
2.	На послу се осећам јако и живахно.	Енергичност
3.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	Радна посвећеност
4.	Мој посао ме инспирише.	Радна посвећеност
5.	Када устанем ујутру, иде ми се на посао.	Енергичност
6.	Срећан/на сам када интензивно радим.	Апсорпција

7.	Поносан/на сам на посао који радим.	Радна посвећеност
8.	Потпуно сам усресређен/на на свој посао.	Апсорпција
9.	Занесем се када радим.	Апсорпција

Извор: Аутор на основу рада аутора Schaufeli и други (2006)

Поред упитника и анкета, директна метода је узорковање искуства, где запослени у различито време, у току радног дана извештавају о свом тренутном нивоу ангажовања, при чему поменута техника омогућава динамичну процену ангажовања у реалном времену (Reina-Tamayo, Bakker & Derks, 2017; Lee, Reinders & Bonner, 2024). Још једна значајна директна метода је посматрање понашања запослених, при чему менаџери који посматрају бележе понашања која указују на ангажованост, као што је иницијатива, ентузијазам и слично (Macey & Schneider, 2008).

Када је реч о индиректним методама, радно ангажовање се може мерити помоћу анализе показатеља учинка, обзиром да се виши нивои продуктивности и квалитета рада доводе у везу са вишим нивоом радног ангажовања (Cesário & Chambel, 2017; Rosalina, Rahmawati & Sinarwati, 2023). Поред ове индиректне методе, може се применити и праћење организационих података као помоћних индикатора ангажовања запослених кроз евалуацију учинка и стопу флукуације (Knight, Patterson & Dawson, 2017).

Може се закључити да организације које омогућавају запосленима учешће у доношењу одлука, напредак и развој, као и то да се њихова постигнућа препознају и награђују, успевају да подстичу радно ангажовање запослених.

4.4. Афективна организациона посвећеност

Посвећеност запослених је облик ставова у организацији који у савременим условима пословања чини важан сегмент у управљању људским ресурсима. Запослени који су посвећени доприносе конкурентности саме организације својим знањем, способностима, спремношћу на промене и иновативношћу (Folakemi, Anthonia & Dayo, 2017). Организациона посвећеност представља једнодимензионални конструкт који је окарактерисан јаким веровањем и прихватањем циљева и вредности организације, спремношћу да се уложи значајан напор у име организације и снажном жељом да се остане у организацији (Mowday, Steers & Porter, 1979). Организациона посвећеност одражава нечији афективни одговор према организацији (Mowday и други, 1979). Аутори Allen & Meier (1990) идентификовали су три облика посвећености и то: афективну, континуирану и нормативну посвећеност. Афективна организациона посвећеност се дефинише као стање у ком је запослени уједињен са организацијом у којој је запослен.

Како ће у емпиријском делу истраживања у оквиру ове докторске дисертације тестирана афективна организациона посвећеност, у наставку ће бити прецизније одређена. Према Hartmann & Vambacas (2000) афективна посвећеност представља значајан фактор који одређује степен посвећености, привржености и лојалности организацији. Štangel Šušnjaг и други, (2021) наводе да се у оквиру афективне организационе посвећености појединац жртвује за организацију, обзиром да се слаже са њеним правцем деловања. Према Lai & Tian (2020) афективна организациона посвећеност се формира када поред потписивања формалног уговора о раду с организацијом, истовремено се ствара и „психолошки уговор“

који доводи до емотивне повезаности запосленог са организацијом. Дакле, афективна организациона посвећеност представља однос између запосленог и организације, који се огледа у препознавању организационих циљева, прихватању вредности организације, као и осећају блискости и комуникације са самом организацијом.

Аутори Mowday и други, (1979) класификовали су афективну организациону посвећеност на три димензије и то: вредносна посвећеност, посвећеност напору и посвећеност задржавању. Вредносна посвећеност се односи на прихватање вредности организације од стране запослених. Посвећеност напору се односи на спремност запослених да допринесе организацији, чак и без очекивања материјалне надокнаде, док се посвећеност задржавању односи на жељу запослених да остану чланови организације.

У истраживању аутора Cui & Lifan (2018) уочено је да на афективну организациону посвећеност утичу бројни фактори од којих су најзначајнији правичност и задовољство послом, организациони идентитет, подршка организације и сагласност вредности и усклађеност способности. Дакле, уочено је да су радна посвећеност, задовољство послом, задовољство надређенима, задовољство колегама и посвећеност каријери повезани су са афективном организационом посвећеношћу. Организациони идентитет представља предиктор организационе посвећености, обзиром да има и директан и индиректан утицај на афективну организациону посвећеност. Позитиван утицај на афективну организациону посвећеност има и материјална и нематеријална подршка коју организација пружа запосленима. У том смислу, организациона подршка може да задовољи потребу запослених за поштовањем и признањем што води га повећаном осећају припадности и емоционалне повезаности са организацијом. Усклађеност између система вредности организације и индивидуалних вредности запосленог указује да су запослени и организација повезани заједничким циљевима и вредностима. У таквим околностима запослени прихватају организациона правила, придржавају их се са спремношћу да извршавају радне задатке. Дакле, што се више запослени уклапају у захтеве радног места у смислу знања, вештина и способности, веће су шансе да ће развити професионалну и личну повезаност са организацијом. Може се закључити да виши степен усклађености води ка вишем нивоу афективне организационе посвећености (Cui & Lifan, 2018).

Прегледом литературе уочено је да афективна организациона посвећеност има негативан утицај на намере одласка, обзиром да је представља бољи предиктор флукуације запослених од задовољства послом (Ramalho Luz, Luiz de Paula & de Oliveira, 2018; Nketsiah & Nkansah, 2024). Запослени који испољавају позитиван став према послу и континуирано улажу труд у постизање циљева организације афективно су јаче везани за организацију (Natividad и други, 2025). Из тога произилази да под утицајем позитивних реакција, негативне реакције се природно смањују што за резултат има нижи ниво намера одласка из организације. Дакле, запослени са високим нивоом афективне организационе посвећености показују јак осећај припадности, поверења и лојалности, па последично имају низак ниво намера одласка, а запослени са нижим нивоом афективне организационе посвећености имају виши ниво намера одласка обзиром да чешће траже нове пословне прилике. Значајно је нагласити повезаност високе радне укључености и афективне организационе посвећености обзиром да у раду аутора Yang (2012) резултати указују да праксе високе радне укључености имају снажан и позитиван утицај на афективну организациону

посвећеност запослених. Утврђено је и да афективна организациона посвећеност делује као медијаторна варијабла између високе радне укључености и организационог понашања. У истраживању Вескманн и других (2025) резултати су указали да све праксе високе радне укључености (моћ, информације, знање) имају позитиван ефекат на афективну организациону посвећеност, при чему поменуто истраживање пружа теоријску и емпиријску подршку релацији високе радне укључености и афективне организационе посвећености.

Када је реч о мерењу афективне организационе посвећености, најчешће се мери уз помоћ скале аутора Meyer & Allen (1991) као део модела трокомпонентне организационе посвећености који су развили (афективна, континуирана и нормативна). Иницијална скала садржала је осам тврдњи, док је коригована верзија задржала шест тврдњи које су имале највећу унутрашњу поузданост (Meyer, Allen & Smith, 1993). Одговори се најчешће дају на петостепеној или седмостепеној Ликертовој скали. За потребе истраживања, у овој докторској дисертацији биће коришћена скала аутора Jaros (2007).

Табела 5: Оцена афективне организационе посвећености

Р.бр.	Тврдње
1.	Врло радо бих провео остатак радног века радећи у овој организацији.
2.	Врло радо причам о организацији за коју радим са људима који нису део исте.
3.	Заиста третирам проблеме своје организације као да су моји лично.
4.	Мислим да бих лако могао да постанем привржен другој организацији као што сам овој.
5.	Не осећам се "чланом породице" у овој организацији.
6.	Не мислим да сам "емотивно везан" за ову организацију.
7.	Ова организација ми, лично, много значи.
8.	Немам снажан осећај припадности у овој организацији.

Извор: Аутор на основу рада аутора Jaros (2007) по Allen & Meyer 1990

На основу претходно наведеног, закључује се да афективна организациона посвећеност смањује намере одласка запослених, али доводи и до повећане привржености и лојалности организацији, што утиче позитивно на радно ангажовање запослених, продуктивност и организациони учинак. На тај начин, организације остварују одржив успех уколико прате и негују афективну организациону посвећеност својих запослених.

4.5. Намере одласка

Стално размишљање запосленог о напуштању организације и разматрање о преласку на други посао представљају намере одласка. Према Ivanović, Ivančević, & Maričić (2020) намере одласка описују феномен запослених који добровољно напуштају организацију. Према ауторима Mowday и други (2013) и Berber & Gašić (2024) намера одласка представља намеру напуштања организације у блиској будућности. Дакле, одлука о напуштању организације није још правоснажна, али постоји намера. Аутор Ном (2016) у свом истраживању указују да запослени почињу пасивно да траже нови посао већ у фази

формирања намере одласка, а када се намера конкретизује прелазе на активно тражење посла, што заправо убрзо доводи до стварног одласка. Према Hongvichit (2015) запослени одлучују да напусте организацију само када заиста желе и спремни су да то учине. Управо та спремност се назива намера одласка. Аутори Mobley и други (1979) дефинишу намеру одласка као вољну одлуку запослених да напусте организацију или конкретно занимање. Обзиром да напуштање организације има последице на живот, породицу и каријеру запосленог, таква одлука се доноси након разматрања и анализирања различитих аспеката, те је због тога намера одласка најпоузданији показатељ стварног понашања запослених. Дакле, намера одласка је психолошки корак који претходи самом чину напуштања посла.

Најчешће коришћена варијабла за предвиђање флукуације запослених је управо намера одласка. У складу са тим, према Коо и другим (2020) када је стопа флукуације висока, организација губи висококвалитетну радну снагу и суочава се са високим трошковима за запошљавање и обуку. У супротном да би се стопа флукуације смањила, у истраживању аутора Juhdi и други (2011) установили су да праксе управљања људским ресурсима као што су могућност развоја каријере и правичан систем награђивања имају позитиван утицај на организациону посвећеност, као и негативан утицај на намере одласка. У истраживању аутора Ivanović & Ivančević (2019) флукуација запослених се све чешће повезује са генерацијским карактеристикама, при чему миленијалци показују знатно веће намере одласка у односу на претходне генерације. Такође, прегледом литературе уочено је истраживање које анализира утицај високе радне укључености на намере одласка запослених и продуктивност. Истраживање је спроведено у организацијама на Новом Зеланду и показало је да се применом пракси које омогућавају већи степен учешћа запослених у доношењу одлука, примену система награђивања заснованом на учинку и размену информација, организације остварују двоструку корист, смањују намере одласка запослених и истовремено повећавају ефикасност и продуктивност. Уочава се да је висока радна укљученост значајан механизам за задржавање запослених. Такође, у истраживању аутора Halfers (2018), утврђено је да праксе високе радне укључености значајно смањују намере одласка запослених. Висока радна укљученост показује негативну и статистички значајну везу са намерама одласка. У истраживању аутора Islam и других (2023) циљ је био да се испита утицај пракси високе радне укључености на намере одласка запослених у банкарском сектору Бангладеша, уз анализу радне ангажованости и функционалне компетентности као медијатора. Истраживањем узорка од 343 запослена у пословним банкама, подаци су се анализирали уз помоћ PLS-SEM методом. Утврђено је да су праксе високе радне укључености значајне за унапређење радног ангажовања запослених и смањење намере одласка запослених. Оснаживање запослених и размена информација подстичу код запослених више нивое радне ангажованости, док обука и правично награђивање запослених директно смањују намере одласка. Дакле, модел је показао да праксе високе радне укључености утичу на смањење намере одласка запослених како директно, тако и посредно преко радног ангажовања.

Бројне студије су испитивале однос између равнотеже посла и породице и намере одласка, при чему је у истраживању аутора Mustafa и други (2010) утврђено да задовољство породичним животом и подршка породице имају позитиван утицај на задржавање запослених. Такође у истраживању аутора Ahmad & Omar (2010) утврђено да подршка породице има директан утицај и индиректан утицај (преко афективне организационе

посвећености) на намере одласка. Насупрот томе, у истраживању аутора Kivimäki и други (2007) указује се да висок ниво намере одласка имају запослени који раде у тимовима са слабом социјалном кохезијом и ниском оценом колегијалне атмосфере.

Намере одласка се могу мерити кроз процес утврђивања степена у којем појединци исказују намеру да напусте постојеће радно место или организацију. Прегледом литературе, уочено је да се примењују различите методе од којих је најчешћа примена скала судова, анкета и упитника. Њихова примена омогућава прикупљање квантитативних и квалитативних података о ставовима запослених. Стандардизовани упитници и Ликертова скала, уз помоћ којих се мери вероватноћа да запослени у одређеном периоду напусте посао, представља једну од најзаступљенијих техника. За потребе истраживања у оквиру ове докторске дисертације, аутор ће користити стандардизовани упитник који је примењен у истраживањима аутора Chen & Francesco (2000), Wazir & Jan (2020), Astiti & Surya (2020), Lumoring (2025).

Табела 6: Оцена намере одласка запослених

Р.бр.	Тврдње
1.	Често размишљам о напуштању мог садашњег посла.
2.	Можда ћу следеће године напустити садашње предузеће и почети да радим за неко друго.
3.	Планирам да останем у овом предузећу дужи временски период како бих развијао своју каријеру.
4.	Вероватно нећу имати светлу будућност ако останем у овом предузећу.

Извор: Аутор на основу рада аутора Chen & Francesco (2000)

На основу свега наведеног, закључује се да организације треба да развију адекватне стратегије које би утицале на побољшање благостања запослених, њиховог задовољства и посвећености, јер би на тај начин утицале на задржавање постојећих запослених као и на њихову продуктивност, што доводи до раста организационог учинка. Атрактивни послодавци су управо организације које имају ниже стопе намере одласка, што им омогућава да лакше привуку квалификоване и мотивисане кандидате.

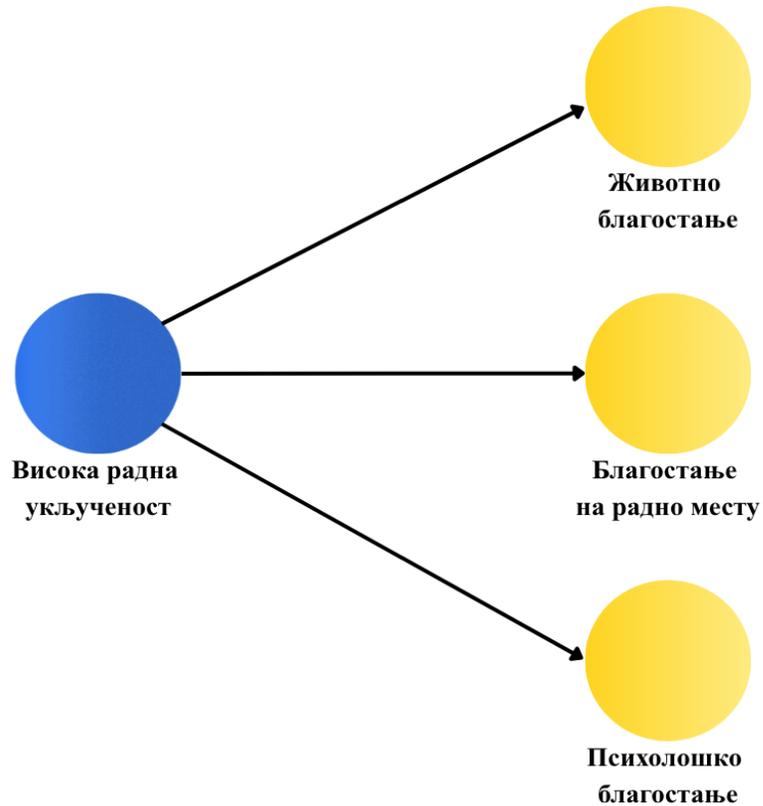
5. Преглед досадашњих теоријских и емпиријских релација између високе радне укључености, благостања и ставова запослених

Пето поглавље је систематизован приказ досадашњих теоријских у емпиријских истраживања која се односе на релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених. У складу са постављеним циљевима и хипотезама истраживања, у наредним тачкама петог поглавља приказана су теоријска и емпиријска сазнања која објашњавају односе између високе радне укључености, благостања (животног, благостања на радном месту и психолошког благостања) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка). У процесу анализе спроведен је системски преглед литературе употребом кључних речи које се односе на посматране релације, уз помоћ Кобсон-а (енг. *Kobson*), обзором да омогућава приступ великом броју научних извора, као и базе података „*Web of Science*”.

5.1. Релације примене високе радне укључености на благостање запослених

Први део петог поглавља обухвата анализу релевантних теоријских и емпиријских налаза аутора коју су се бавили испитивањем релација и ефеката које висока радна укљученост проузрокује на благостање запослених (животно, благостање на радном месту и психолошко благостање).

Шема 2: Приказ релација између високе радне укључености и благостања запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Преглед теоријских и емпиријских истраживања аутора на тему релација високе радне укључености и благостања запослених:

- У истраживању аутора Yang и других (2024) анализирани су вишеструки, али и често супротстављени ефекти високе радне укључености на различите аспекте благостања запослених. Истраживање је спроведено на узорку од 475 запослених у банкама у Пакистану, уз примену методе анкетања. С једне стране, праксе високе радне укључености посматрају се као систем организационих пракси које подстичу аутономију, учешће запослених у доношењу одлука, као и развој њихових компетенција, што **позитивно** утиче на субјективно благостање. С, друге стране, праксе високе радне укључености могу изазвати повећано радно ангажовање и осећај исцрпљености, што може потенцијално довести до нарушавања субјективног благостања и равнотеже између посла и приватног живота запослених.
- У раду аутора Vanhala и других (2009), истражене су двосмерне везе између пракси високе радне укључености, перформанси и благостања запослених у металној индустрији и малопродаји у Финској. Кроз анализу је утврђено да је менаџерска перцепција високе радне укључености у снажној позитивној корелацији са перформансама организације, а перцепције запослених о високој

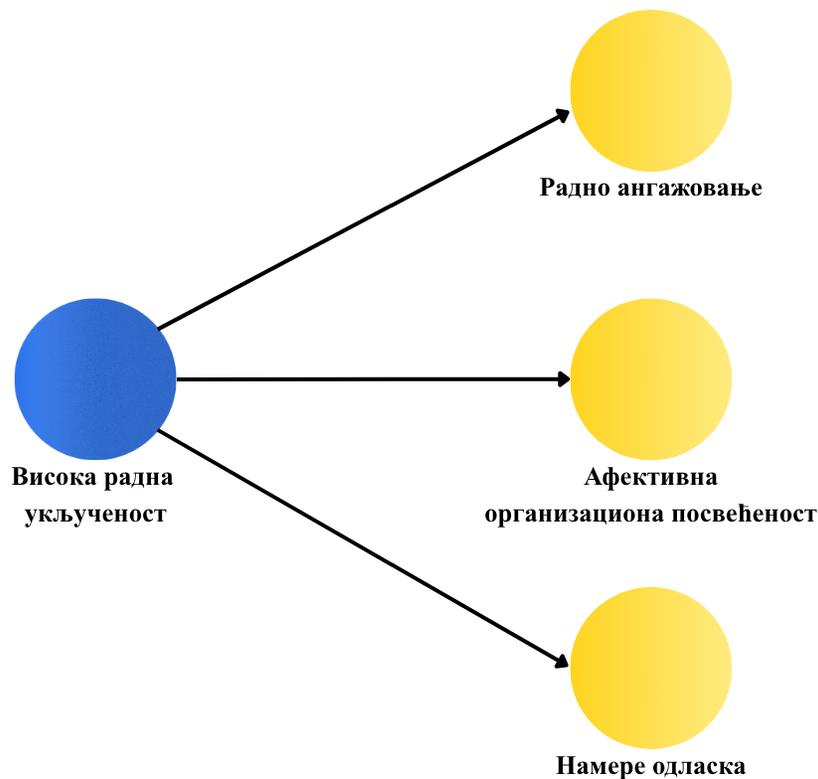
- радној укључености показују јаку **позитивну** корелацију са благостањем запослених.
- У истраживању аутора Vöckerman и других (2012) анализира се релација између пракси високе радне укључености и различитих димензија благостања запослених, употребом података из финских организација. У истраживању аутори полазе од претпоставке да укључивање запослених у процес одлучивања, развој и награђивање може имати **позитивне** ефекте по њихово субјективно, психолошко и здравствено благостање. Резултати њиховог истраживања указују да висока радна укљученост може представљати важан предиктор за унапређење благостања запослених и стварање здравијег радног окружења.
 - У раду аутора Vöckerman (2015) приказан је свеобухватан преглед о утицају пракси високе радне укључености на благостање запослених, узимајући у обзир и позитивне и негативне аспекте. Резултати ове анализе указују да у условима када су ресурси адекватни (обука и подршка надређених), ефекти високе радне укључености на благостање су **позитивни** и значајни. Уколико ресурси нису адекватни (слаба подршка) ефекти могу бити негативни и слабији. Ова студија је корисна за разумевање ефекта високе радне укључености који није униформан, већ зависи од начина примене.
 - У раду аутора Uribechebarria и других (2021), истражује се да ли и у којој мери праксе високе радне укључености доприносе благостању запослених. На узорку од 1.503 запослена у 278 предузећа, утврђена је **позитивна** корелација између пракси високе радне укључености и благостања. Аутори указују да поменута веза није увек растућа у свим случајевима. Овакви резултати подржавају тврдњу да није довољно формално обезбеђење пракси високе радне укључености, већ да поменуте праксе буду стварне и оснажавајуће како би заиста подстакле благостање запослених.
 - Аутори Elorza и други (2022) анализирали су како примена високе радне укључености делује на благостање запослених и организационе перформансе уз посредну улогу перцепције запослених. На основу података добијених од 20.646 запослених и 2.066 менаџера из шпанских индустријских организација, утврдили су да висока радна укљученост **позитивно** утиче на исходе благостања, а то су задовољство послом и позитивне емоције и негативно утиче на негативне емоције.
 - У раду аутора Jevtić & Gašić (2024) испитана је директна веза између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије. Истраживање је спроведено на узорку од 100 испитаника (менаџери и стручни радници). Резултати су показали да висока радна укљученост **позитивно** и значајно утиче на благостање запослених, што упућује на то да запослени који имају виши ниво учешћа у доношењу одлука, решавању пороблема и генерисању идеја остварују боље менталне, психолошке и емоционалне аспекте живота.

- У раду аутора Јевтић и других (2024), спроведено је истраживање на узорку од 134 запослена у ИТ сектору у Републици Србији. Циљ истраживања је био да се испита однос између високе радне укључености и благостања запослених. Применом Спирманове корелације, резултати су показали да је присутна средње јака **позитивна** корелација између високе радне укључености и благостања запослених.

5.2. Релације примене високе радне укључености на ставове запослених

Други део петог поглавља обухвата анализу релевантних теоријских и емпиријских налаза аутора коју су се бавили испитивањем релација и ефеката које висока радна укљученост проузрокује на ставове запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка).

Шема 3: Приказ релација између високе радне укључености и ставова запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Преглед теоријских и емпиријских истраживања аутора на тему релација високе радне укључености и радног ангажовања запослених:

- У раду аутора Рапа (2015) истражује се како праксе високе радне укључености могу подстаћи радно ангажовање запослених. Наводи се да када организације примене

праксе високе радне укључености, запослени формирају позитивна уверења и ставове који доводе до **вишег нивоа** енергије, посвећености и апсорпције у раду. Ова студија пружа значајан теоријски оквир и потврђује оправданост тврдње да праксе високе радне укључености могу служити као предиктор радног ангажовања.

- У раду аутора Islam и других (2023) истражено је како праксе високе радне укључености утичу на намере одласка запослених у банкарском сектору, а радно ангажовање и функционалне компетенције су биле медијатор. На узорку од 343 испитаника, применом PLS-SEM методе, утврђено је да праксе високе радне укључености **позитивно** утичу на ангажовање, такође радно ангажовање делује као посредник у релацији између високе радне укључености и намере одласка, док функционална компетенција само појачава јачину везе између високе радне укључености и радног ангажовања.
- У истраживању Mehmood и других (2023) анализира се утицај пракси високе радне укључености на поверење и ангажовање запослених, уз посебно разматрање улоге перцепције организационе политике као медијатора. Истраживање је спроведено током два временска периода, што је омогућило дубље разумевање посматраних варијабли. Резултати су показали да праксе високе радне укључености **позитивно** утичу на ниво поверења запослених и њихову ангажованост, истовремено смањујући политичност у организацији.

Преглед теоријских и емпиријских истраживања аутора на тему релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености запослених:

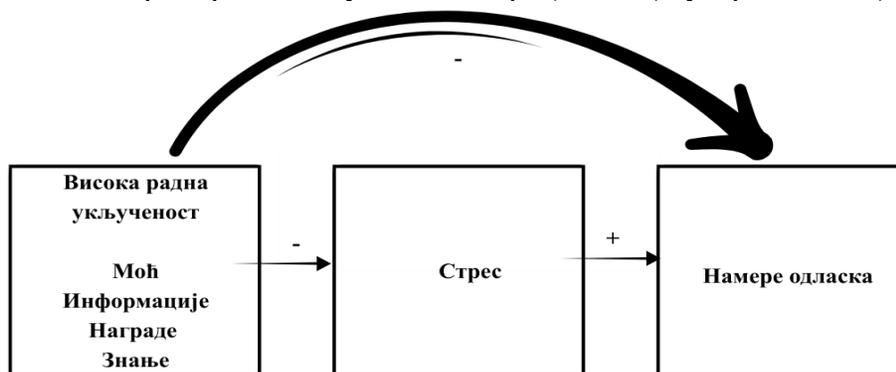
- У раду аутора Yang (2012) анализира се утицај пракси високе радне укључености на афективну организациону посвећеност и организационо понашање запослених у услужном сектору. Истраживање је спроведено на узорку од 172 запослена у ресторанима на Тајвану. Резултати указују да праксе високе радне укључености имају снажан и **позитиван** утицај на афективну организациону посвећеност запослених. Утврђено је и да афективна организациона посвећеност делује као медијаторна варијабла између високе радне укључености и организационог понашања.
- У истраживању аутора Jevtić и други (2024) анализирана је повезаност између високе радне укључености и афективне организационе посвећености запослених. Истраживање је спроведено на узорку од 139 запослених у ИТ сектору Републике Србије, применом PLS-SEM методе. Резултати су показали постојање **позитивне** и директне статистички значајне релације између високе радне укључености и афективне организационе посвећености запослених.
- У истраживању Beckmann други (2025), аутори истражују како праксе високе радне укључености утичу на афективну организациону посвећеност у оквиру организација у Немачкој. Резултати указују да све праксе високе радне укључености (моћ, информације, знање) имају **позитиван** ефекат на афективну организациону

посвећеност. Ово истраживање пружа теоријску и емпиријску подршку релацији високе радне укључености и афективне организационе посвећености.

Преглед теоријских и емпиријских истраживања аутора на тему релација високе радне укључености и намере одласка запослених запослених:

- У раду аутора Guthrie (2001) спроведено је истраживање које анализира утицај високе радне укључености на намере одласка запослених и продуктивност. Истраживање је спроведено у организацијама на Новом Зеланду и показало је да се применом пракси које подразумевају већи степен учешћа запослених у доношењу одлука, примену система награђивања заснованом на учинку и размену информација, организације остварују двоструку корист, **смањују намере одласка** запослених и истовремено повећавају ефикасност и продуктивност. Истраживање потврђује да је висока радна укљученост значајан механизам за задржавање запослених.
- У истраживању аутора Halfers (2018) на узорку од 1.480 медицинских сестара и бабица у Ирској, утврђено је да праксе високе радне укључености значајно **смањују** намере одласка запослених. Истраживање је испитивало перцепцију запослених о праксама високе радне укључености, њихов утицај на намере одласка, али и посредну улогу стреса између високе радне укључености и намере одласка. Висока радна укљученост показује **негативну** и статистички значајну везу са намерама одласка, као и негативну и статистички значајну везу са нивоом стреса. Ниво стреса је била медијаторна варијабла и делимично посредује у поменутом односу.

Слика 1: Пример концептуалног оквира (модела) аутора Halfers (2018)



Аутор: Аутор на основу Halfers (2018)

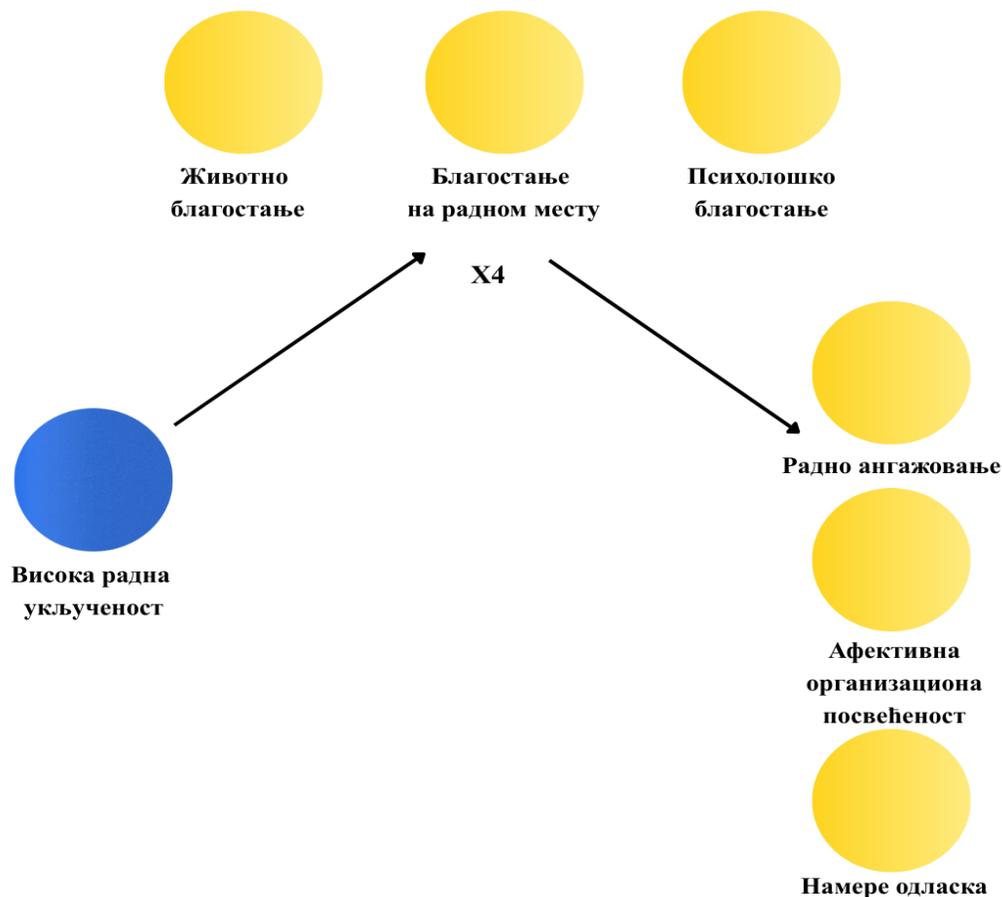
- У раду аутора Islam и других (2023) циљ је био да се испита утицај пракси високе радне укључености на намере одласка запослених у банкарском сектору Бангладеша, уз анализу радне ангажованости и функционалне компетентности као медијатора. Истраживањем узорка од 343 запослена у пословним банкама, подаци су се анализирали уз помоћ PLS-SEM методом. Утврђено је да су праксе високе радне укључености значајне за унапређење радног ангажовања запослених и **смањење** намере одласка запослених. Оснаживање запослених и размена информација

подстичу код запослених више нивое радне ангажованости, док обука и правично награђивање запослених директно смањују намере одласка. Дакле, модел је показао да праксе високе радне укључености утичу на **смањење** намере одласка запослених како директно, тако и посредно преко радног ангажовања.

5.3. Посредничка улога благостања запослених у релацији између високе радне укључености и ставова запослених

Трећи део петог поглавља обухвата анализу релевантних теоријских и емпиријских налаза аутора коју су се бавили испитивањем посредничке улоге благостања запослених (животно, на радном месту и психолошко благостање) у релацији између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка). Бројна истраживања потврдила су позитиван утицај пракси високе радне укључености на благостање и на ставове запослених, што значи да су истраживања била фокусирана углавном на директне релације. Такође, велики број истраживања је испитивало посредничку улогу других варијабли као што су поверење у менаџмент (Uribetxebarria и други, 2020), стрес (Halfers, 2018), радно ангажовање (Islam и други, 2023) или психолошко благостање (Groenbos, 2019). Обзиром на то да су неке од поменутих варијабли индиректно повезане са самим концептом благостања, може се закључити да су истраживања која посматрају само благостање као медијатора у релацији између високе радне укључености и ставова запослених веома оскудна. Предледом литературе уочен је мали број истраживања која анализирају посредничку улогу животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања у релацији између високе радне укључености и ставова запослених. Управо уочена празнина у литератури указује на потребу да се детаљније испита како различити облици благостања функционишу као медијатори.

Шема 4: Приказ посредничке улоге благостања запослених у релацији између високе радне укључености и ставова запослених

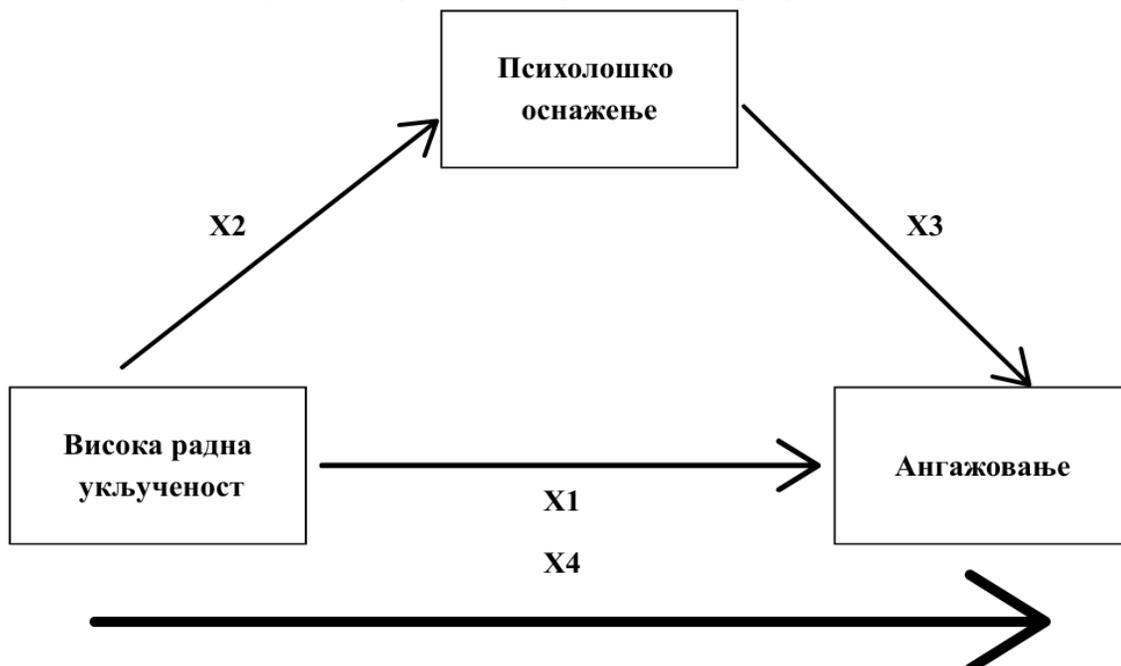


Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У наставку је приказано истраживање, као и концептуални оквир модела у ком је психолошко оснаживање у улози медијатора:

- У оквиру студије Groenbos (2019) утврђено је да праксе високе радне укључености имају **позитиван** утицај на радно ангажовање запослених, док психолошко оснажење има медијаторну улогу. У студији је потврђено да димензије знања, моћи, информација и награђивања доприносе осећају контроле и компетентности. Резултати потврђују теоријски модел на основу којег се утицај високе радне укључености на радно ангажовање спроводи путем активирања психолошких ресурса запослених, што значи да организације које примењују аутономију, учење и правично награђивање могу дугорочно утицати на радно ангажовање запослених.

Слика 2: Пример концептуалног оквира (модела) аутора Groenbos (2019)



Извор: Аутор на основу Groenbos (2019)

На основу спроведеног прегледа досадашњих теоријских и емпиријских истраживања о релацијама високе радне укључености, благостања и ставова запослених, у наставку је приказано поглавље у оквиру ког ће бити спроведено емпиријско истраживање поменутих релација на узорку од 390 запослених у ИТ сектору Републике Србије.

6. Емпиријско истраживање релација високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије

Шесто поглавље подељено је у три кључне целине. У оквиру прве целине описана је методологија истраживања. Најпре је описан узорак истраживања, као и инструменти и варијабле које је аутор користио приликом истраживања. Детаљно је објашњен поступак обраде прикупљених података и извршено је тестирање валидности упитника. Друга целина садржи резултате добијене обрадом и анализом прикупљених података. Подаци су обрађени у оквиру софтверских алата IBM SPSS Statistics 26 и SmartPLS. У оквиру тачака 6.2.1. и 6.2.2. тестиране су хипотезе X_1 и X_2 , при чему су представљени и налази о достигнутом нивоу примене високе радне укључености. Обрада података за поменуте две хипотезе извршена је у IBM SPSS Statistics 26. Хипотезе X_3 , X_4 и X_5 , које разматрају релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених, анализирани су у оквиру тачке 6.2.3. коришћењем софтверског алата SmartPLS. Трећа целина, 6.3., посвећена је дискусији о добијеним резултатима истраживања. Резултати истраживања о нивоу примене пракси високе радне укључености упоређени су са релевантним теоријским и емпиријским сазнањима о повезаности са благостањем и стваовима запослених.

6.1. Методологија истраживања

У методолошком делу истраживања најпре су представљени и објашњени узорак, коришћени инструменти и истраживачке варијабле, као и поступак обраде података. Након тога следи целина која је посвећена тестирању валидности упитника који је употребљен у процесу прикупљања потребног броја испитаника, ради обезбеђења поуздане анализе. Емпиријски део истраживања ове докторске дисертације односи се на теренско истраживање које подразумева прибављање података из примарних извора. За прибављање података коришћен је метод испитивања запослених у ИТ сектору Републике Србије у форми структурираног испитивања применом упитника. Обзиром на то да је упитник креиран у оквиру електронске верзије Google Forms, дистрибуиран је посредством Интернета. Први део анкетног упитника обухватао је социо – демографске варијабле (пол, старост, образовање) и организационе карактеристике (позицију у организацији, величину организације, тип организације, тржиште које опслужује, радно искуство и најдоминантнији начин рада у организацији). Други део обухватао је оцену високе радне укључености запослених. Трећи део односио се на оцену благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање). Четврти део упитника обухватао је ставове запослених (радно ангажовање, афективну организациону посвећеност и намере одласка). Запослени у ИТ сектору Републике Србије су свој степен слагања са предложеним тврдњама у оквиру другог, трећег и четвртог дела упитника оценили путем Ликертове скале. Када је био прикупљен потребан број испитаника, спроведено је кодирање прикупљених података, а потом и анализа података у оквиру два софтверска алата IBM SPSS Statistics 26 и SmartPLS.

6.1.1. Узорак истраживања

Полазећи од дефинисаног предмета и истраживачких циљева, емпиријски део ове докторске дисертације усмерен је на анализу запослених у ИТ сектору Републике Србије. За потребе истраживања, креиран је електронски упитник који је путем Интернета дистрибуиран запосленима у ИТ сектору Републике Србије. У периоду од јануара 2024. до марта 2025. године, реализовано је прикупљање података. Релације високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије анализирани су на узорку од 390 запослених. У јануару 2024. године спроведено је пилот истраживање Јевтић & Гашић (2024) на првом делу узорка од 100 запослених на тему ефеката високе радне укључености на благостање запослених у ИТ сектору Републике Србије. Пилот истраживањем осигурава се поузданост и релевантност резултата, доприносећи квалитету научног истраживања у области која се бави релацијама високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору у Републици Србији.

На основу званичних података Републичког завода за статистику, у трећем кварталу 2024. године укупан број запослених у земљи износио је 2.365.672 лица, од којих је 68.680 било ангажовано у области информационах технологија (www.stat.gov.rs, 2024). С циљем утврђивања минималне величине узорка потребне за спровођење истраживања, примењена је стандардна статистичка формула која се уобичајено користи у друштвеним наукама приликом прорачуна величине узорка. У поступак израчунавања укључени су величина популације запослених у ИТ сектору (68.680), ниво значајности од 5% и интервал поверења од 95%. На основу наведених параметара утврђено је да минималан број испитаника који је потребан за адекватан узорак износи приближно 384. Овај број обезбеђује поуздан и прецизан основ за процену релевантних параметара популације која је запослена у ИТ сектору Републике Србије, чиме се гарантује валидност наредних статистичких анализа и омогућава формулисање научно утемељених закључака у оквиру истраживања. Дакле, као што је већ наведено, укупан број испитаника који је попунио упитник је 390, при чему се може закључити да је узорак довољан.

У табели 7 приказана је дескриптивна статистика која се односи на први део упитника. У оквиру првог дела упитника запослени су одговарали на питања која се односе на социо-демографске и организационе карактеристике. Помоћу софтверског алата за обраду података IBM SPSS Statistics 26 израђена је дескриптивна статистика. Након табеларног приказа дескриптивне статистике, биће извршена и анализа графичких приказа који се односе на први део упитника.

Табела 7: Дескриптивна статистика структуре узорка

	Припадност полу	Фреквенција	Процент
	Мушки	276	70,8
	Женски	114	29,2
	Укупно	390	100,0
Године старости		Фреквенција	Процент
	18 – 25	88	22,6

Социо-демографске карактеристике	26 – 30	196	50,3
	31 – 35	60	15,4
	36 – 40	17	4,4
	41 – 45	15	3,8
	46 – 50	10	2,6
	Изнад 50	4	1,0
	Укупно	390	100,0
	Ниво образовања	Фреквенција	Процент
	Средња школа	22	5,6
	Трогодишње струковне студије	68	17,4
	Четворогодишње академске студије	221	56,7
	Мастер студије	74	19,0
	Докторске студије	5	1,3
	Укупно	390	100,0
	Организационе карактеристике	Позиција у организацији	Фреквенција
Менаџер		62	15,9
Стручни радник (софтверски инжењер)		328	84,1
Укупно		390	100,0
Величина организације		Фреквенција	Процент
Микро		12	3,1
Мала		178	45,6
Средња		118	30,3
Велика		82	21,0
Укупно		390	100,0
Организација је		Фреквенција	Процент
Национална компанија		65	16,7
Филијала националне компаније		19	4,9
Међународна компанија		241	61,8
Филијала међународне компаније		65	16,7
Укупно		390	100,0
Тржиште које организација опслужује		Фреквенција	Процент
Локално		24	6,2
Регионално		22	5,6
Национално		38	9,7
Међународно		184	47,2
Глобално		122	31,3
Укупно		390	100,0
Радно искуство у ИТ сектору		Фреквенција	Процент
Мање од једне године		26	6,7

1 – 5 година	255	65,4
6 – 10 година	69	17,7
11 – 15 година	15	3,8
16 – 20 година	12	3,1
Више од 20 година	13	3,3
Укупно	390	100,0
Радни образац у организацији	Фреквенција	Процент
У потпуности рад у канцеларији	56	14,4
Хибридни модел рада (комбинација рада у канцеларији и рада од куће)	246	63,1
У потпуности ван канцеларије (рад на даљину)	88	22,6
Укупно	390	100,0

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

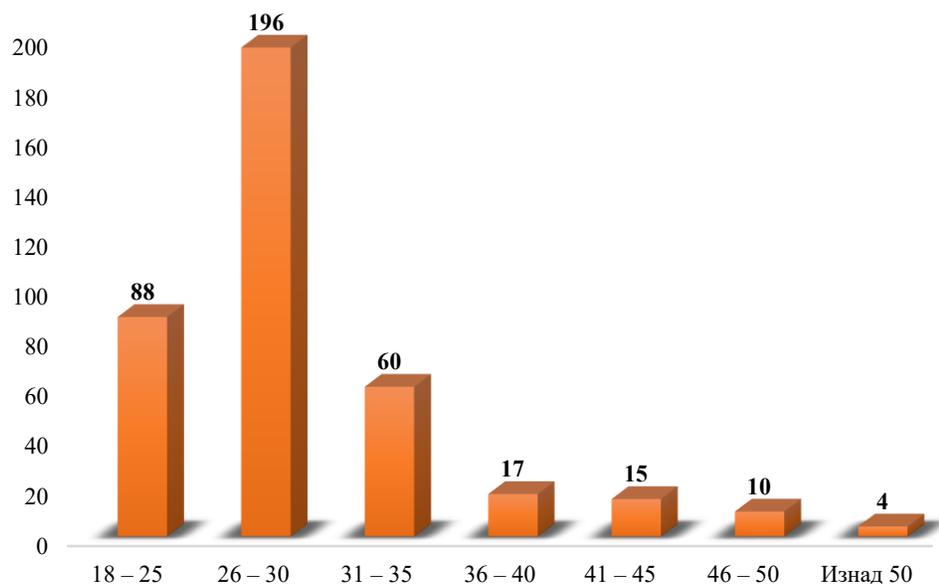
Графикон 1: Структура узорка према полу



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Од укупно 390 запослених у ИТ сектору Републике Србије који су попунили упитник, 70,8% испитаника је мушког пола, док је 29,2% испитаника женског пола.

Графикон 2: Структура узорка према годинама старости



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Графикон 2 указује да највећи број испитаника има од 26 до 30 година, укупно 196 (50,3%), затим од 18 до 25 година укупно 88 испитаника (22,6%), од 31 до 35 година има 60 испитаника (15,4%), од 36 до 40 година има 17 испитаника (4,4%), од 41 до 45 година има 15 испитаника (3,8%), од 46 до 50 година има 10 испитаника (2,6%), док најмањи број испитаника има изнад 50 година, укупно 4 (1%).

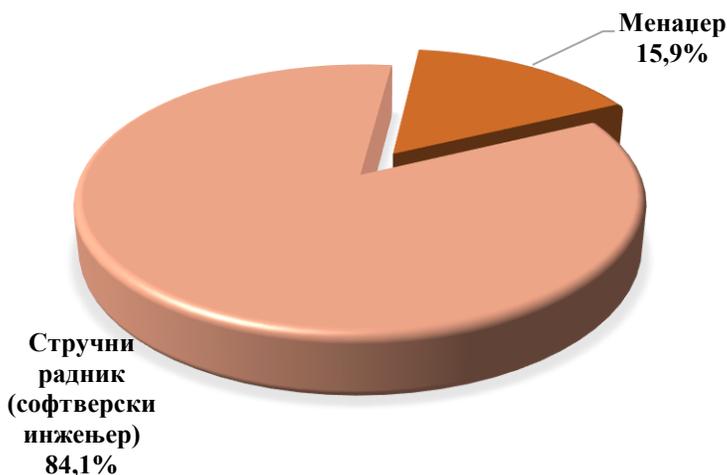
Графикон 3: Структура узорка према нивоу образовања



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу графикана 3 закључује се да је највећи удео испитаника завршио четворогодишње академске студије (56,7%), затим мастер студије (19%), потом трогодишње струковне студије (17,4%), средњу школу (5,6%), док је најмањи удео испитаника завршио докторске студије (1,3%).

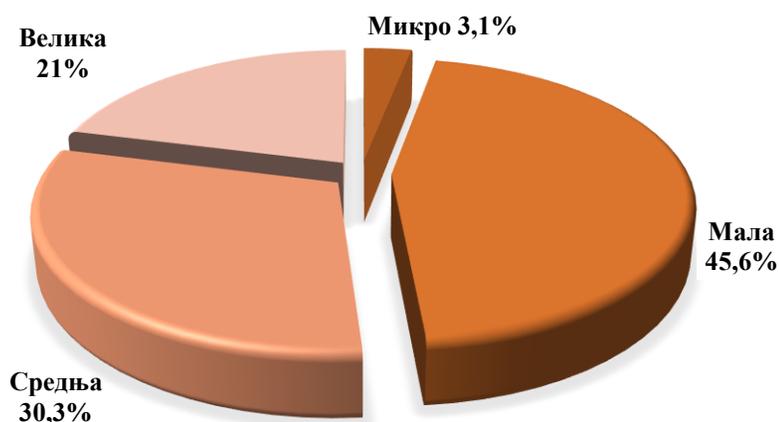
Графикон 4: Структура узорка према позицији у организацији



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу графикана 4 може се закључити да је од укупно 390 испитаника, 328 је одговорило да је на позицији стручног радника - софтверског инжењера (84,1%), док је 62 испитаника одговорило да је на менаџерској позицији (15,9%).

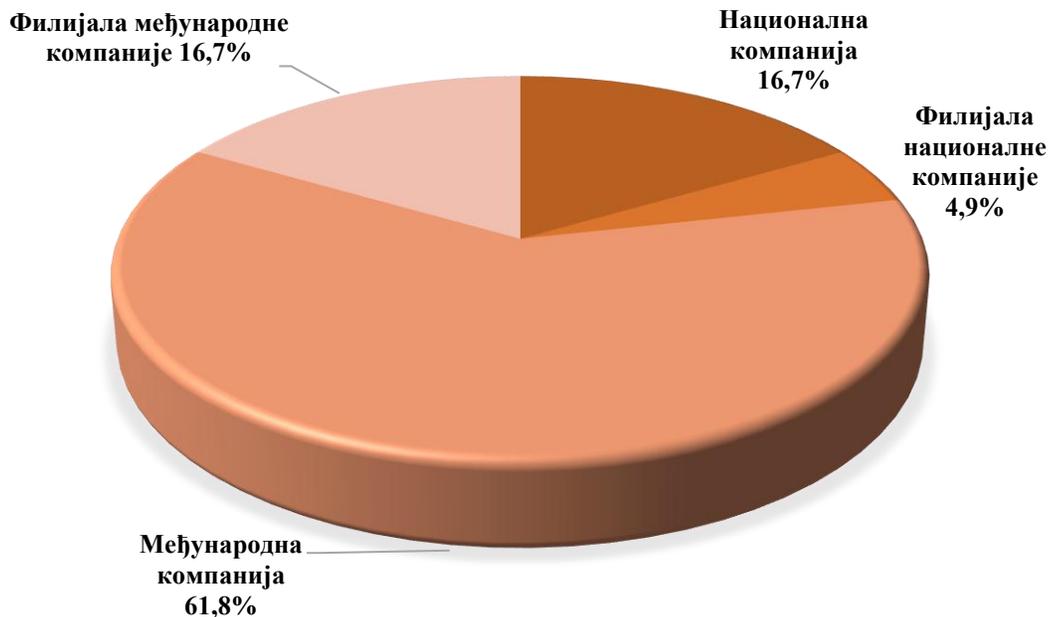
Графикон 5: Структура узорка према величини организације



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу графикана 5 може се закључити да највећи удео испитаника ради у малим организацијама (45,6%), затим у средњим организацијама (30,3%), потом у великим организацијама (21%), док најмањи удео испитаника ради у микро организацијама (3,1%).

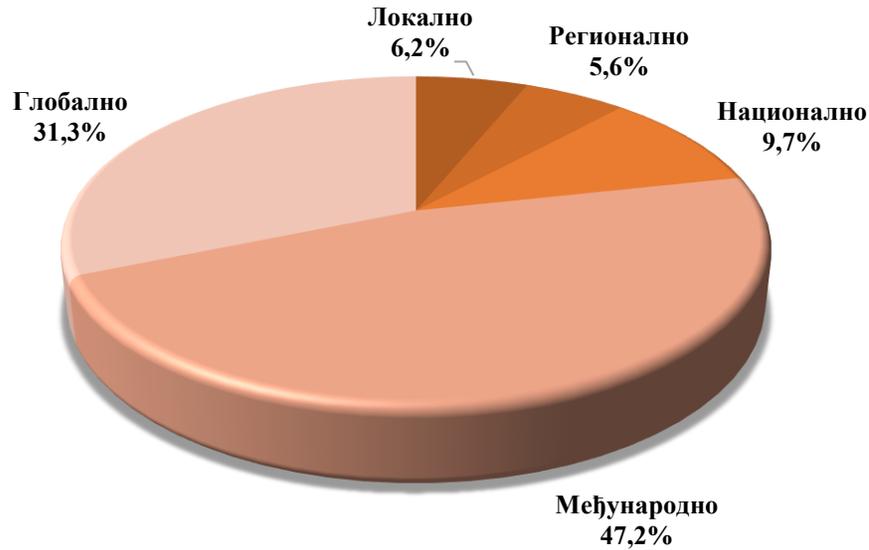
Графикон 6: Структура узорка према типу организације



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаног графика 6, можемо закључити да највећи удео испитаника ради у међународним компанијама (61,8%), једнак број испитаника ради у националним компанијама и филијалама међународних компанија (16,7%), док најмањи удео испитаника ради у филијали националне компаније (4,9%).

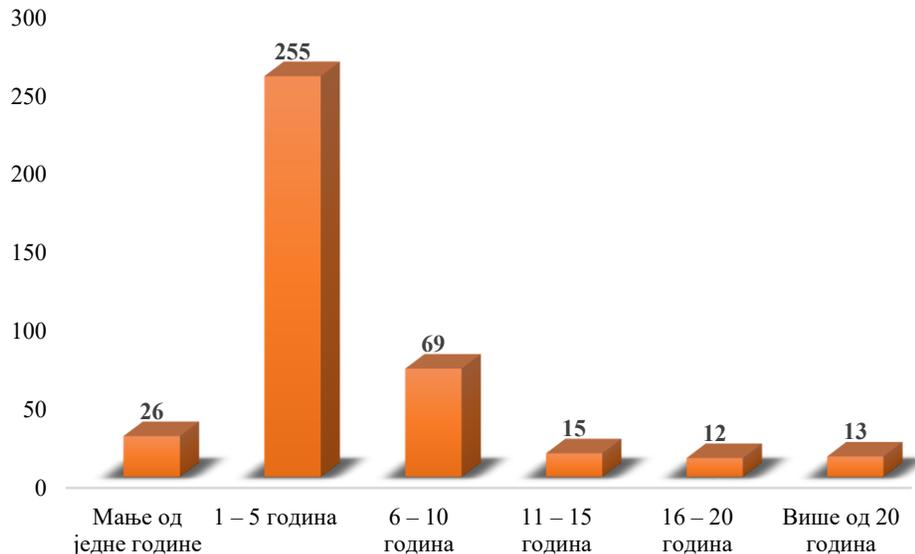
Графикон 7: Структура узорка према тржишту које организација опслужује



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Посматрајући графикон 7, може се закључити да највећи удео испитаника ради у организацијама које опслужују међународно тржиште (47,2%), потом глобално тржиште (31,3%), затим национално тржиште (9,7%), док најмањи удео испитаника ради у организацијама које опслужују локално (6,2%) и регионално тржиште (5,6%).

Графикон 8: Структура узорка према радном искуству запослених

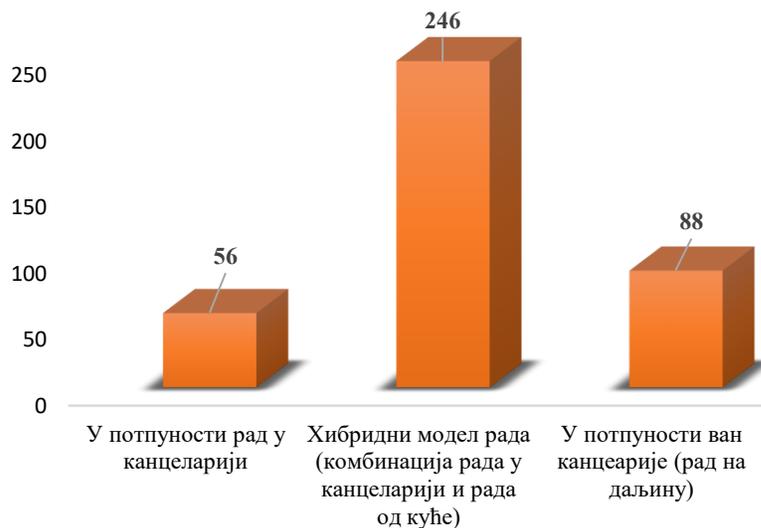


Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаног графикона 8, можемо закључити да највећи број испитаника ради у ИТ сектору од 1 до 5 година, укупно 255 испитаника (65,4%), потом од 6 до 10 година,

укупно 69 испитаника (17,7%), затим мање од 1 године, укупно 26 испитаника (6,7%), од 11 до 15 година ради укупно 15 испитаника (3,8%), више од 20 година ради укупно 13 испитаника (3,3%), док најмањи број испитаника ради од 16 до 20 година (3,1%).

Графикон 9: Структура узорка према начину рада у организацији



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаног графикана 9 може се закључити да највећи број испитаника ради по хибридном моделу рада, укупно 246 (63,1%), мањи број испитаника ради у потпуности ван канцеларије, укупно 88 (22,6%), док најмањи број испитаника ради у потпуности у канцеларији, укупно 56 (14,4%).

6.1.2. Инструменти и варијабле истраживања

У циљу испитивања релација високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије, примењени су стандардизовани упитници који мере кључне варијабле истраживања. Посматране варијабле обухватају **практике високе радне укључености** као независну варијаблу, затим **благостање запослених** као зависну варијаблу у оквиру којег се издвајају животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање. **Ставови запослених** су зависне варијабле у оквиру којих се издвајају радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка запослених.

Стандардизовани упитник за процену независне варијабле **„Праксе високе радне укључености“**, преузет је из рада Yang (2012) и састоји се од 13 тврдњи. Након факторске анализе, наведених 13 тврдњи разврстане су у пет категорија: прву категорију чине тврдње које се односе на „Праксе признавања“ (ВРУ1, ВРУ2, ВРУ3), другу категорију чине тврдње које се односе на „Праксе оснаживања“ (ВРУ5, ВРУ5), у оквиру треће категорије сврстане

су тврдње које се односе на „Праксе развоја компетенција“ (ВРУ6, ВРУ7, ВРУ8), четврту категорију чине тврдње које се односе на „Праксе правичног награђивања“ (ВРУ9, ВРУ10, ВРУ11), у оквиру последње пете категорије сврстане су тврдње које се односе на „Праксе размене информација“ (ВРУ12, ВРУ13).

Табела 8: Приказ независне варијабле – Висока радна укљученост (тврдње и ознаке)

Р.бр.	Тврдње	Ознака
1.	Моје колеге ми редовно одају признање за добро обављен посао.	ВРУ1
2.	Супервизори у мом одсеку ми јасно показују да цене мој труд на различите начине.	ВРУ2
3.	Супервизори у мом одсеку ми редовно честитају да би показали да цене мој уложени труд.	ВРУ3
4.	Запосленима у мом одсеку је дата велика слобода у погледу организације посла.	ВРУ4
5.	Запослени у мом одсеку имају значајну слободу у погледу начина на који обављају посао.	ВРУ5
6.	Можемо да развијемо своје вештине како бисмо повећали шансе за унапређење.	ВРУ6
7.	Можемо да се смењујемо на пословима како бисмо развили своје вештине.	ВРУ7
8.	На располагању нам је неколико врста стручног усавшавања (нпр. менторство, обуке) за унапређење наших вештина и знања.	ВРУ8
9.	Сматрам да је моја плата коректна, на интерном нивоу.	ВРУ9
10.	Моја плата је коректна у односу на плате које се нуде на сичним пословима у другим организацијама.	ВРУ10
11.	Запослени у мом одсеку сматрају да ниво компензације адекватно одражава њихов ниво одговорности у организацији.	ВРУ11
12.	Редовно смо обавештени о финансијским резултатима.	ВРУ12
13.	Редовно смо обавештени о пословном учинку нашег одсека.	ВРУ13

Извор: Аутор на основу рада аутора Yang (2012)

Благостање запослених је зависна варијабла у овом истраживању. Стандардизовани упитник за ову зависну варијаблу преузет је из рада Zheng и други (2015) и састоји се од 18 тврдњи. Наведених 18 тврдњи је након факторске анализе разврстано у три категорије. Прву категорију чине тврдње које се односе на „Животно благостање“ (БЛГ1, БЛГ2, БЛГ3, БЛГ4, БЛГ5, БЛГ6), у оквиру друге категорије сврстане су тврдње које се односе на „Благостање на радном месту“ (БЛГ7, БЛГ8, БЛГ9, БЛГ10, БЛГ11, БЛГ12), трећу категорију чине тврдње које се односе на „Психолошко благостање“ (БЛГ13, БЛГ14, БЛГ15, БЛГ16, БЛГ17, БЛГ18).

Табела 9: Приказ зависне варијабле – Благостање запослених (тврдње и ознаке)

Р.бр.	Тврдње	Ознака
1.	Задовољан/задовољна сам својим животом.	БЛГ1
2.	Близу сам остварењу својих снова у већини животних аспеката.	БЛГ2
3.	Углавном се осећам заиста срећно.	БЛГ3
4.	Моје животне околности су добре.	БЛГ4
5.	Мој живот је врло забаван.	БЛГ5
6.	Тешко да бих у будућности мењао/ла начин живота какав тренутно водим.	БЛГ6
7.	Задовољан/задовољна сам својим задужењима на послу.	БЛГ7
8.	Генерално сам задовољан/задовољна садашњим послом.	БЛГ8
9.	Посао ми пружа осећај истинског задовољства.	БЛГ9

10.	Увек могу да пронађем начин да опленим свој рад.	БЛГ10
11.	За мене, рад представља значајно искуство.	БЛГ11
12.	У суштини, задовољан/задовољна сам сопственим достигнућима на садашњем послу.	БЛГ12
13.	Осећам да сам напредовао/ла као личност.	БЛГ13
14.	Добро се носим са свакодневним обавезама.	БЛГ14
15.	Генерално се осећам добро у сопственој кожи и самоуверен/на сам.	БЛГ15
16.	Људи ме виде као особу која је спремна да поклони и подели своје време са другима.	БЛГ16
17.	Спреман/на сам да прилагодим распоред свог рада према потребама.	БЛГ17
18.	Радо водим озбиљне разговоре са пријатељима и породицом јер, на тај начин, можемо боље да разумемо једни друге.	БЛГ18

Извор: Аутор на основу рада аутора Zheng и други (2015)

Ставови запослених су зависне варијабле у овом истраживању у оквиру којих се издвајају следеће варијабле: радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка. Стандардизовани упитник за процену радног ангажовања преузет је из рада аутора Schaufeli и други (2006) и састоји се од 9 тврдњи. Тврдње РАЕНГ1, РАЕНГ2, РАЕНГ5, сврстане су у категорију „Енергичност“, друга категорија односи се на „Радну посвећеност“ и обухвата тврдње РАПОС3, РАПОС4, РАПОС7, док су тврдње РААПС6, РААПС8 и РААПС9 сврстане у категорију „Апсорција“.

Табела 10: Приказ зависне варијабле – Радно ангажовање (тврдње и ознаке)

Р.бр.	Тврдње	Ознака
1.	Осећам да пуцам од енергије на послу.	РАЕНГ1
2.	На послу се осећам јако и живахно.	РАЕНГ2
3.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	РАПОС3
4.	Мој посао ме инспирише.	РАПОС4
5.	Када устанем ујутру, иде ми се на посао.	РАЕНГ5
6.	Срећан/на сам када интензивно радим.	РААПС6
7.	Поносан/на сам на посао који радим.	РАПОС7
8.	Потпуно сам усресређен/на на свој посао.	РААПС8
9.	Занесем се када радим.	РААПС9

Извор: Аутор на основу рада аутора Schaufeli и други (2006)

Стандардизовани упитник за процену афективне организационе посвећености обухвата 8 исказа и преузет је из рада аутора Jaros (2007) по Allen i Meyer (1990).

Табела 11: Приказ зависне варијабле – Афективна организациона посвећеност (тврдње и ознаке)

Р.бр.	Тврдње	Ознака
1.	Врло радо бих провео остатак радног века радећи у овој организацији.	АОП1
2.	Врло радо причам о организацији за коју радим са људима који нису део исте.	АОП2
3.	Заиста третирам проблеме своје организације као да су моји лично.	АОП3
4.	Мислим да бих лако могао да постанем привржен другој организацији као што сам овој.	АОП4Р
5.	Не осећам се "чланом породице" у овој организацији.	АОП5Р
6.	Не мислим да сам "емотивно везан" за ову организацију.	АОП6Р

7.	Ова организација ми, лично, много значи.	АОП7
8.	Немам снажан осећај припадности у овој организацији.	АОП8

Извор: Аутор на основу рада аутора Jaros (2007) по Allen i Meyer (1990)

За процену намере одласка коришћен је стандардизивани упитник који је преузет из рада аутора Chen & Francesco (2000) и обухвата 4 тврдње.

Табела 12: Приказ зависне варијабле – Намере одласка (тврдње и ознаке)

Р.бр.	Тврдње	Ознака
1.	Често размишљаам о напуштању мог садашњег посла.	НО1
2.	Можда ћу следеће године напустити садашње предузеће и почети да радим за неко друго.	НО2
3.	Планирам да останем у овом предузећу дужи временски период како бих развијао своју каријеру.	НОЗР
4.	Вероватно нећу имати светлу будућност ако останем у овом предузећу.	НО4

Извор: Аутор на основу рада аутора Chen & Francesco (2000)

Током попуњавања упитника, испитаницима је било омогућено да за сваку понуђену тврдњу изаберу једну од пет понуђених вредности на Ликертовој скали: 1 – изразито се не слажем, 2 – не слажем се, 3 – неодлучно, 4 – слажем се, 5 – изразито се слажем. За све тврдње које су обележене ознаком (Р), током процеса кодирања било је неопходно извршити измене одговора. То значи да су сви одговори са вредношћу 1 замењени бројем 5, они са вредношћу 2 бројем 4, вредности 4 претворене су у 2, а 5 у 1, како би се обезбедила валидност спроведене анализе.

6.1.3. Начин обраде података

По завршетку прикупљања неопходног броја упитника, подаци су кодирани у оквиру Microsoft Excel-a, а потом су ради даље обраде пренети у два статистичка софтверска алата, IBM SPSS Statistics и SmartPLS. Дескриптивна статистичка анализа социо-демографских и организационих карактеристика извршена је у оквиру софтверског алата IBM SPSS Statistics, а потом су у сврху тестирања хипотеза X_1 и X_2 примењени параметарски тестови. Т-тест је коришћен за упоређивање средњих вредности нивоа примене пракси високе радне укључености између мушкараца и жена (социо-демографске карактеристике), као и између менаџера и стручних радника (организационе карактеристике). Како би се утврдило постојање статистички значајних разлика у оквиру социо-демографских карактеристика (године старости и ниво образовања) и организационих карактеристика (величина организације, тип организације, тржиште које организације опслужује, радно искуство запослених и начин рада у организацији), примењена је униваријантна анализа варијансе (АНОВА). За тестирање истраживачких хипотеза X_3 , X_4 и X_5 , коришћен је поступак моделирања структурних једначина применом методе парцијалних најмањих квадрата (PLS-SEM). Како би се утврдиле директне и индиректне реалције између посматраних варијабли, хипотезе X_3 , X_4 и X_5 тестиране су у програму SmartPLS.

6.1.4. Тестирање валидности упитника

У сврху детаљне провере валидности и поузданости података у оквиру истраживачког модела, пре спровођења анализе, примењена је техника моделирања структурних једначина. Поменута техника реализована је кроз софтверски алат SmartPLS, који омогућава утврђивање кључних показатеља: Cronbach's Alpha (кофицијент унутрашње конзистентности), Composite Reliability (композитна поузданост), Average Variance Extracted – AVE (просечно издвојена варијанса).

Техника моделирања структурних једначина заснована је на парцијалним најмањим квадратима (енгл. PLS-SEM) и представља напредну статистичку технику која омогућава анализу сложених односа између конструктора и њихових индикатора у оквиру модела (Grubor и други, 2021; Becker и други, 2022; Haji-Othman, Yusuff & Hussain, 2024). Поменута техника биће примењена у овом истраживању са циљем тестирања дефинисаних хипотеза (X_3 , X_4 и X_5). Применом PLS-SEM методе омогућава се анализа релативно комплексних модела који садрже велики број конструктора и индикатора (Richter и други, 2016). Конструкт се у овом контексту схвата као апстрактан или теоријски појам који описује одређени феномен од научног интереса (Edwards & Vagozzi, 2000). Са друге стране, индикатори представљају конкретне мере које омогућавају процену и класификацију посматраног феномена (Gašić, 2024, стр. 147).

У погледу релација између конструктора (латентних варијабли) и њихових мера, у литератури се извајају два основна типа модела: рефлексивни и формативни. У оба случаја конструкт, односно латентна варијабла, представљена је графички као круг, док су индикатори приказани малим правоугаоником. Повезаност између конструктора (кругова) и индикатора (правоугаоника) означава се стрелицама.

Када је у питању рефлексивни модел, смер каузалитета иде од конструкта (латентне варијабле) ка индикаторима. То значи да промене у самом конструкту узрокују промене у посматраним индикаторима. Као последица тога, очекује се висока корелација између индикатора, јер они заједнички одражавају конструкт. Изостављање појединих индикатора из модела, не доводи до суштинске промене значења конструкта. Грешке мерења у рефлексивном моделу јављају се на нивоу индикатора. Конструкт у случају рефлексивног модела има шире, апстрактно значење, које не може да се представи на прави начин простим сумирањем резултата појединих индикатора (Gašić, 2024, стр. 147).

Супротно томе, у формативном моделу смер каузалитета иде од индикатора ка конструкту (латентној варијабли), што подразумева да су управо индикатори ти који формирају или конструишу значење конструкта (латентне варијабле). Због тога, није нужно да индикатори буду у међусобној корелацији, јер сваки од њих представља различиту димензију феномена који заједно граде конструкт. Уколико би се неки индикатор изоставио из модела, значење конструкта могло би се суштински променити, обзиром на то да се конструкт дефинише кроз све обухваћене индикаторе. Грешка мерења везује се за ниво самог конструкта. Као и у рефлексивном моделу и у случају формативног модела конструкт има шире значење које се не може адекватно приказати једноставним збиром вредности индикатора, већ захтева пажљиво концептуално дефинисање.

Наведене разлике указују да избор одговарајућег модела мора бити заснован на теоријској природи феномена који се истражује. Рефлективни модел полази од претпоставке да је конструкт извор утицаја на индикаторе, док формативни модел полази од тога да су индикатори ти који заједно обликују и одређују значење самог конструкта.

6.2. Резултати истраживања

У оквиру одељка 6.2. изложени су резултати истраживања добијени обрадом кодираних података у оквиру два статистичка софтверска алата IBM SPSS Statistics 26 и SmartPLS. У оквиру поднаслова 6.2.1. приказано је тестирање хипотеза X_1 и X_2 , које се односе на утврђивање достигнутог нивоа примене високе радне укључености. Хипотезе које се баве испитивањем релација између високе радне укључености, благостања и ставова запослених (X_3 , X_4 и X_5) тестиране су у оквиру поднаслова 6.2.2.

6.2.1. Резултати истраживања достигнутог нивоа примене високе радне укључености запослених

У овом делу докторске дисертације представљени су резултати који показују достигнути ниво примене пракси високе радне укључености. Најпре су анализирани и приказани просечне вредности, стандардна девијација, као и најмање и највеће вредности за поједине облике пракси високе радне укључености. Након тога, спроведена је статистичка провера постојања значајних разлика у нивоу њихове примене између група које се разликују по социо-демографским и организационим карактеристикама у Републици Србији. За потребе тестирања истраживачких хипотеза X_1 и X_2 коришћен је софтверски алат за статистичку обраду података IBM SPSS Statistics 26.

На све тврдње из упитника, испитаници су одговарали користећи скалу од 1 до 5, где 1 означава најнижи, а 5 највиши ниво примене пракси високе радне укључености у ИТ сектору у Републици Србији.

У следећој табели приказане су просечна вредност и стандардна девијација за различите праксе високе радне укључености.

Табела 13: Приказ просечне вредности и стандардне девијације различитих врста пракси високе радне укључености

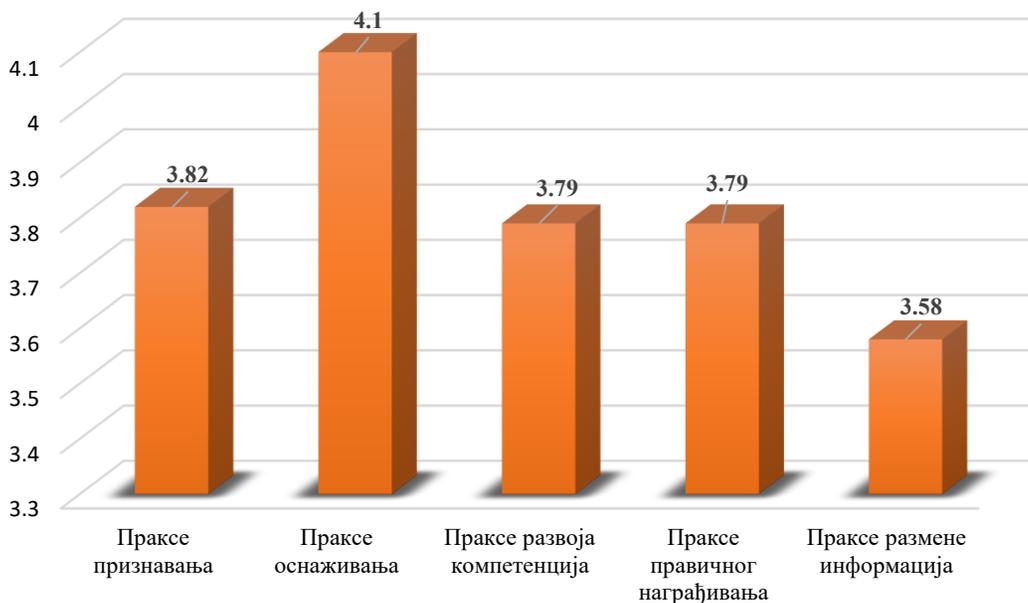
	Број испитаника	Аритметичка средина	Стандардна девијација
Праксе признавања	390	3,82	0,95
Праксе оснаживања	390	4,10	0,76
Праксе развоја компетенција	390	3,79	0,87

Праксе правичног награђивања	390	3,79	0,82
Праксе размене информација	390	3,58	1,22

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Графички прикази просечног нивоа примене различитих пракси високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије засновани на прикупљеном узорку, представљени су у наставку.

Графикон 10: Приказ просечног нивоа примене различитих пракси високе радне укључености

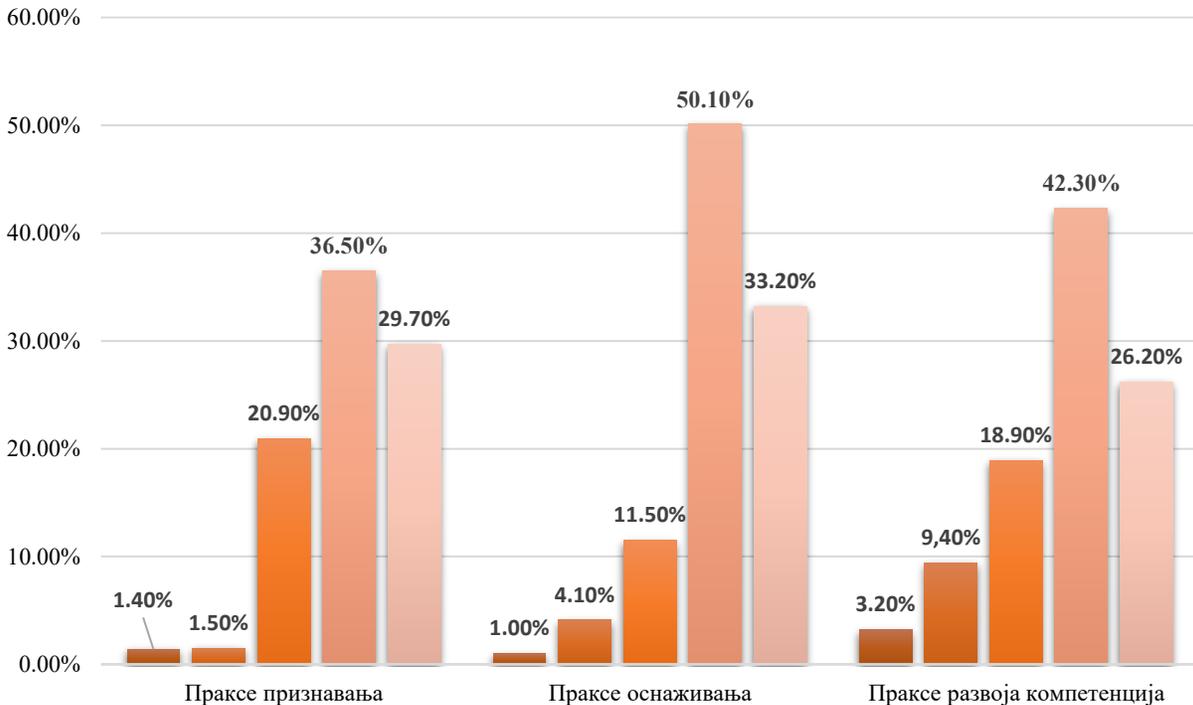


Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних на графикону 10, може се уочити да највиши просечни степен примене имају праксе оснаживања (4,10), затим праксе признавања (3,82), а потом следе праксе развоја компетенција и праксе правичног награђивања (3,79). Најнижи просечни ниво примене имају праксе размене информација (3,58). Дакле, резултати указују да организације у ИТ сектору Републике Србије, у већој мери примењују праксе које су усмерене на оснаживање запослених, док су праксе усмерене на размену информација мање заступљене. Како је размена информација битан елемент организационе културе, обзиром да омогућава транспарентност, организације би требале посветити већу пажњу унапређењу система комуникација и успостављању редовних повратних информација.

У наставку је приказан процентуални ниво примене пет различитих пракси високе радне укључености, на основу одговора 390 испитаника на скали од 1 до 5.

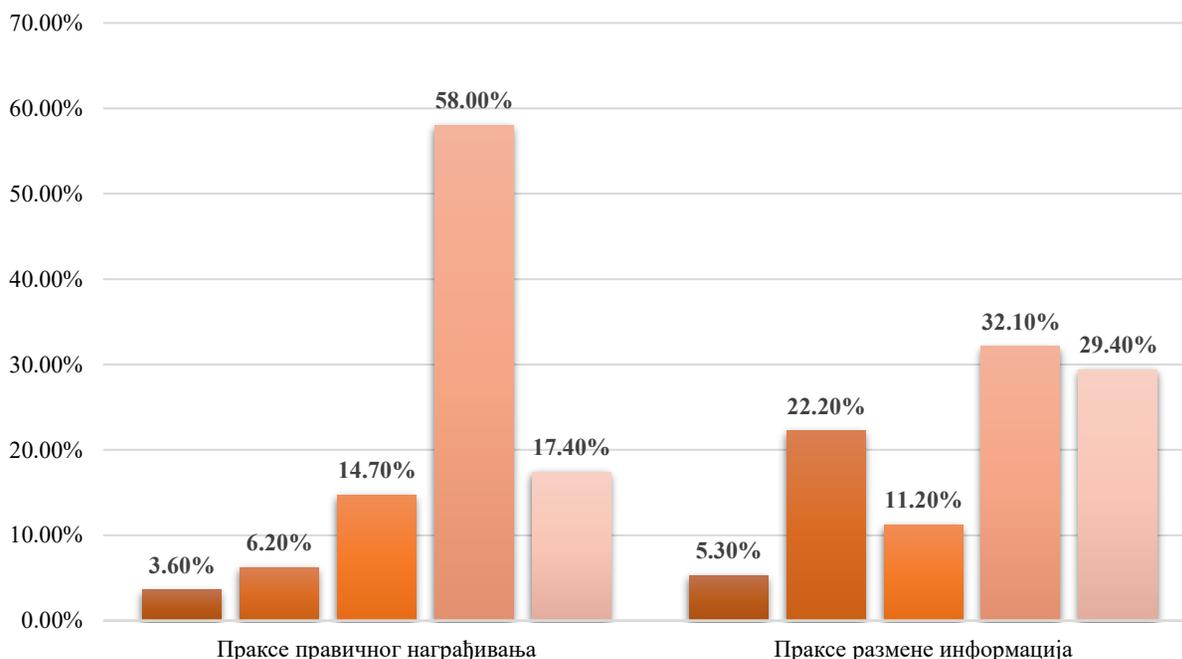
Графикон 11: Процентуални приказ нивоа примене пракси признавања, пракси оснаживања и пракси развоја компетенција на скали од 1 до 5 у ИТ сектору у Републици Србији



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На графикону 11 је приказан процентуални ниво примене пракси признавања, пракси оснаживања и пракси развоја компетенција на скали од 1 до 5. По извршеној анализи, може се закључити да када су у питању праксе признавања, највећи удео испитаника означио је број 4 (36,50%), затим број 5 (29,70%), потом 3 (20,90%), док је најмањи удео испитаника означио број 2 (1,50%) и број 1 (1,40%). Након анализе одговора испитаника по питању пракси оснаживања, највећи број је означио број 4 (50,10%), број 5 (33,20%), потом број 3 (11,50%), број 2 (4,10%), док је најмањи број испитаника означио број 1 (1,00%). Анализом процентуалног нивоа примене пракси развоја компетенција, може се закључити да је највећи број испитаника означио број 4 (42,30%), затим број 5 (26,20%), број 3 (18,90%), број 2 (9,40%), док је најмањи број испитаника означио број 1 (3,20%). Упоредивањем просечних оцена за ове три посматране праксе високе радне укључености, може се закључити да се праксе оснаживања (4,10) највише примењују, затим праксе признавања (3,82), док најнижу просечну оцену оstarују праксе развоја компетенција (3,79).

Графикон 12: Процентуални приказ нивоа примене пракси правичног награђивања и пракси размене информација на скали од 1 до 5 у ИТ сектору у Републици Србији



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На графикону 12 је приказан процентуални ниво примене пракси правичног награђивања и пракси размене информација на скали од 1 до 5. По извршеној анализи, може се закључити да када су у питању праксе правичног награђивања, највећи удео испитаника означио је број 4 (58,00%), затим број 5 (17,40%), број 3 (14,70%), док је најмањи удео испитаника означио број 2 (6,20%) и број 1 (3,60%). Након анализе одговора испитаника по питању пракси размене информација, највећи број је означио број 4 (32,10%), број 5 (29,40%), потом број 2 (22,20%), број 3 (11,20%), док је најмањи број испитаника означио број 1 (5,30%). Упоређивањем просечних оцена за ове две посматране праксе високе радне укључености, може се закључити да се праксе правичног награђивања највише примењују (3,80), док се праксе размене информација мање примењују (3,59).

6.2.2. Резултати истраживања нивоа примене високе радне укључености у односу на социо-демографске карактеристике запослених у ИТ сектору у Републици Србији

Статистичка анализа је спроведена у „IBM SPSS Statistics“ ради утврђивања постојања значајних разлика у нивоу примене високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије у односу на социо-демографске и организационе карактеристике, при чему су тестиране хипотезе X_1 и X_2 .

X_1 : Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у односу на социо-демографске карактеристике запослених у ИТ сектору Републике Србије.

X_2 : Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије у односу на организационе карактеристике.

Процес тестирања постављених хипотеза реализован је кроз примену Т-теста независних узорака и униваријантне анализе (Анова). У наставку су објашњене методе и њихова примена. Т-тест омогућава поређење средњих вредности две групе, што је у овом истраживању коришћено за испитивање разлика у новоу примене високе радне укључености између полова, као и између позиције у организацији (менаџери и стручни радници). У случају откривања статистички значајних разлика између група, израчунава се „ета квадрат“ који показује део варијансе зависне променљиве који је објашњен независном променљивом (опсег 0 – 1), (Lakens, 2013). Вредности „ета квадрата“ тумаче се према следећим смерницама: 0,01 указује на мали ефекат, 0,06 на умерен, а 0,14 на велики ефекат (Birgin и други, 2009; Gašić, 2024, стр. 153). Према Delacre и други, 2019, униваријантна анализа варијансе примењује се за испитивање статистички значајних разлика између три или више група. За сваку категорију високе расне укључености урађен је табеларни приказ, који обухвата дескриптивну статистику, тест хомогености варијансе (провера испуњености претпоставке о хомогености: $p < 0,05$ указује на нарушену хомогеност, $p > 0,05$ показује да су подаци хомогени (Conover, Johnson & Johnson, 1981)) и резултате Анова теста за групе код којих хомогеност варијансе није нарушена, где вредности $p < 0,05$ означавају статистички значајне разлике. У случајевима нарушене хомогености варијансе, коришћен је Welch тест, са истом интерпретацијом $p < 0,05$. Последњи сегмент анализе односи се на вишеструка поређења изведена Games-Howell тестом, при чему је у табелама назначено где постоје статистички значајне разлике између група.

Као што је већ претходно истакнуто, у првом делу анализе испитују се хипотезе X_1 и X_2 , чији је циљ утврђивање постојања статистички значајних разлика у нивоу примене високе радне укључености у односу на социо-демографске и организационе карактеристике запослених у ИТ сектору у Републици Србији. У овом делу приказани су резултати Т-теста независних узорака према полу (мушки/женски) и униваријантне анализе варијансе (Анова) према годинама старости и новоу образовања.

Табела 14: Дескриптивна статистика пракси високе радне укључености према полу запослених

Праксе високе радне укључености	Пол	Бр.	Аритметичка средина АС	Стандардна девијација СД	Просечна стандардна грешка ПСГ
Праксе признавање	Мушки	276	3,76	0,96	0,06
	Женски	114	3,96	0,93	0,09
Праксе оснаживање	Мушки	276	4,19	0,68	0,04
	Женски	114	3,90	0,91	0,09
Праксе развоја компетенција	Мушки	276	3,81	0,85	0,05
	Женски	114	3,72	0,92	0,09
Праксе правног награђивања	Мушки	276	3,90	0,74	0,04
	Женски	114	3,54	0,96	0,09
Праксе размене информације	Мушки	276	3,56	1,22	0,07
	Женски	114	3,64	1,20	0,11

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 14 приказана је дескриптивна статистика пракси високе радне укључености, при чему полна расподела узорка указује на доминацију мушких испитаника (276) у односу на жене (114), од укупно 390 испитаника.

Табела: Т-тест независних узорака пракси високе радне укључености према полу

Праксе високе радне укључености	Левенов тест једнакости варијансе	t-test једнакости средњих вредности	df	p (обострано)	Разлика ΔС	Разлика СД	Граница интервала са вероватноћом од 95%			
							Доња	Горња		
Праксе признавања	Претпоставка једнаке варијансе	0,701	0,40	-1,85	388	0,065	-0,20	0,11	-0,40	0,01
	Једнака варијанса није претпостављена			-1,87	217	0,063	-0,20	0,10	-0,40	0,01
Праксе оснаживања	Претпоставка једнаке варијансе	18,815	0,00	3,37	388	0,001	0,28	0,08	0,12	0,45
	Једнака варијанса није претпостављена			2,99	168	0,003	0,28	0,09	0,10	0,47
Праксе развоја компетенција	Претпоставка једнаке варијансе	1,036	0,31	0,95	388	0,345	0,09	0,10	-0,10	0,28
	Једнака варијанса није претпостављена			0,91	197	0,362	0,09	0,10	-0,11	0,29
Праксе правичног награђивања	Претпоставка једнаке варијансе	16,780	0,00	4,06	388	0,000	0,37	0,09	0,19	0,54
	Једнака варијанса није претпостављена			3,65	171	0,000	0,37	0,10	0,17	0,56
Праксе размене информација	Претпоставка једнаке варијансе	0,544	0,46	-0,58	388	0,565	-0,08	0,14	-0,34	0,19
	Једнака варијанса није претпостављена			-0,58	215	0,562	-0,08	0,13	-0,34	0,19

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Т-теста независних узорка утврђено је да код одређених пракси високе радне укључености постоје статистички значајне разлике у нивоу примене у зависности од припадности мушком или женском полу.

На основу резултата анализа је показала да испитаници женског пола ($AC = 3,96$; $CD = 0,93$) у већој мери $t(388) = -1,85$; $p = 0,065$ примењују **практике признавања** од испитаника мушког пола ($AC = 3,76$; $CD = 0,96$). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = $-0,20$, CI : $-0,40$ до $0,01$) је мала (η^2 квадрат = $0,009$).

Резултати су показали статистички значајну разлику у нивоу примене **практике оснаживања** између испитаника мушког и женског пола. Мушкарци ($AC = 4,19$; $CD = 0,68$) у већој мери мери $t(168) = 2,99$; $p = 0,003$ примењују **практике оснаживања** од испитаника женског пола ($AC = 3,90$; $CD = 0,91$). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = $0,28$, CI : $0,10$ до $0,47$) је мала (η^2 квадрат = $0,023$).

Код пракси развоја компетенција, испитаници мушког пола ($AC = 3,81$; $CD = 0,85$) у већој мери $t(388) = 0,95$; $p = 0,345$ примењују **практике развоја компетенција** од испитаника женског пола ($AC = 3,72$; $CD = 0,92$). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = $0,09$, CI : $-0,10$ до $0,28$) је мала (η^2 квадрат = $0,002$).

Резултати су показале да код пракси правичног награђивања испитаници мушког пола ($AC = 3,90$; $CD = 0,74$) у већој мери $t(171) = 3,65$; $p = 0,000$ примењују **практике правичног награђивања** од испитаника женског пола ($AC = 3,54$; $CD = 0,96$). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = $0,37$, CI : $0,17$ до $0,56$) је умерена (η^2 квадрат = $0,033$).

Код пракси размене инфомрација, испитаници женског пола ($AC = 3,64$; $CD = 1,20$) у већој мери $t(388) = -0,58$; $p = 0,565$ примењују **практике размене информација** од испитаника мушког пола ($AC = 3,56$; $CD = 1,22$). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = $-0,08$, CI : $-0,34$ до $0,19$) је мала (η^2 квадрат = $0,001$).

Генерално гледано, резултати Т-теста независних узорака показују да постоје статистички значајне разлике у примени пракси оснаживања и пракси правичног награђивања у зависности од припадности полу.

Табела 16: Дескриптивна статистика пракси високе радне укључености према годинама старости запослених

Праксе високе радне укључености	Године старости	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	18 – 25	88	3,75	0,87	0,09	3,57	3,93
	26 – 30	196	3,70	0,96	0,07	3,57	3,84
	31 – 35	60	4,37	0,84	0,11	4,15	4,58
	36 – 40	17	3,63	1,29	0,31	2,96	4,29
	41 – 45	15	3,80	0,81	0,21	3,35	4,25
	46 – 50	10	3,57	0,92	0,29	2,91	4,22
	Изнад 50	4	4,17	0,58	0,29	3,25	5,08
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	18 – 25	88	3,93	0,92	0,10	3,73	4,12
	26 – 30	196	4,12	0,54	0,04	4,05	4,20
	31 – 35	60	4,43	0,86	0,11	4,20	4,65
	36 – 40	17	3,77	1,19	0,29	3,15	4,38
	41 – 45	15	4,07	1,02	0,26	3,50	4,63
	46 – 50	10	3,95	0,64	0,20	3,49	4,41
	Изнад 50	4	4,25	0,50	0,25	3,45	5,05
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	18 – 25	88	3,83	0,84	0,09	3,65	4,01
	26 – 30	196	3,70	0,85	0,06	3,58	3,82
	31 – 35	60	4,05	0,84	0,11	3,83	4,26
	36 – 40	17	3,67	1,22	0,30	3,04	4,29
	41 – 45	15	3,93	0,94	0,24	3,42	4,45
	46 – 50	10	3,37	0,96	0,30	2,68	4,05
	Изнад 50	4	4,17	0,58	0,29	3,25	5,08
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	18 – 25	88	3,57	0,89	0,09	3,38	3,76
	26 – 30	196	3,93	0,64	0,05	3,84	4,02
	31 – 35	60	3,96	0,93	0,12	3,72	4,21
	36 – 40	17	3,51	1,31	0,32	2,84	4,18
	41 – 45	15	3,67	0,90	0,23	3,17	4,16
	46 – 50	10	3,03	0,71	0,22	2,53	3,54
	Изнад 50	4	3,25	0,96	0,48	1,73	4,77
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
	18 – 25	88	3,61	1,12	0,12	3,38	3,85
	26 – 30	196	3,49	1,30	0,09	3,30	3,67

Праксе размене информација	31 – 35	60	3,84	1,03	0,13	3,58	4,11
	36 – 40	17	3,56	1,40	0,34	2,84	4,28
	41 – 45	15	3,73	1,18	0,30	3,08	4,39
	46 – 50	10	3,30	1,11	0,35	2,51	4,09
	Изнад 50	4	3,75	1,26	0,63	1,75	5,75
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 16 приказана је дескриптивна статистика пракси високе радне укључености према годинама старости испитаника. Најдоминантнији удео испитаника је старосне доби од 26 до 30 година (196), потом између 18 и 25 година (88), од 31 до 35 (60), између 36 и 40 (17), од 41 до 45 (15), између 46 и 50 (10), а најмањи удео испитаника је изнад 50 година старости (4).

Табела 17: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према годинама старости запослених

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	p
Праксе признавања	На основу АС	1,49	6	383	0,18
	На основу медијане	0,80	6	383	0,57
	На основу медијане са прилагођеним df	0,80	6	352	0,57
	На основу скраћене АС	1,43	6	383	0,20
Праксе оснаживања	На основу АС	13,83	6	383	0,00
	На основу медијане	8,42	6	383	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	8,42	6	268	0,00
	На основу скраћене АС	11,55	6	383	0,00
Праксе развоја компетенција	На основу АС	1,52	6	383	0,17
	На основу медијане	0,84	6	383	0,54
	На основу медијане са прилагођеним df	0,84	6	353	0,54
	На основу скраћене АС	1,39	6	383	0,22
Праксе правичног награђивања	На основу АС	9,13	6	383	0,00
	На основу медијане	7,42	6	383	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	7,42	6	340	0,00
	На основу скраћене АС	9,49	6	383	0,00
	На основу АС	5,07	6	383	0,00
	На основу медијане	2,25	6	383	0,04

Праксе размене информација	На основу медијане са прилагођеним df	2,25	6	371	0,04
	На основу скраћене AC	4,99	6	383	0,00

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према годинама старости указује да је код **пракси оснаживања, пракси правичног награђивања и пракси размене информација** нарушена хомогеност варијансе, обзиром на то да су вредности $p < 0,05$, на основу аритметичке средине.

Табела 18: Анова тест различитих пракси високе радне укључености према годинама старости запослених

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	p
Праксе признавања	Између група	22,77	6	3,80	4,399	0,000
	Унутар група	330,37	383	0,86		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	11,33	6	1,89	3,354	0,003
	Унутар група	215,71	383	0,56		
	Укпно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	8,67	6	1,45	1,921	0,076
	Унутар група	288,16	383	0,75		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	18,07	6	3,01	4,694	0,000
	Унутар група	245,69	383	0,64		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	7,15	6	1,19	,804	0,567
	Унутар група	568,05	383	1,48		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказане табеле број 18 долазимо до закључка да код **пракси признавања** постоје статистички значајне разлике, јер су вредности $p < 0,05$. У овој табели се не посматрају вредности p код којих постоји нарушена хомогеност варијансе (пракси оснаживања, пракси правичног награђивања и пракси размене информација), него ће бити посматране у наредној табели.

Табела 19: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према годинама старости запослених

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	4,62	6	28,26	0,002
Праксе оснаживања	2,09	6	27,55	0,088
Праксе развоја компетенција	1,84	6	27,98	0,128
Праксе правичног награђивања	4,26	6	27,34	0,004
Праксе размене информација	0,86	6	27,828	0,534

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Велчовог теста приказаног у табели број 19 може се закључити да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене **практи правичног награђивања** према годинама старости запослених јер је вредност $p < 0,05$. У овој табели се посматрају само оне вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе (праксе оснаживања, праксе правичног награђивања и праксе размене информација).

Табела 20: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према годинама старости запослених

Зависна варијабла	Године старости		Разлика АС (I-J)	СГ	<i>p</i>	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	18 – 25	26 – 30	,04563	0,11	1,000	-0,30	0,39
		31 – 35	-,61717*	0,14	0,001	-1,05	-0,19
		36 – 40	,12260	0,33	1,000	-0,95	1,19
		41 – 45	-,05167	0,22	1,000	-0,80	0,70
		46 – 50	,18166	0,30	0,996	-0,90	1,27
		Изнад 50	-,41784	0,30	0,792	-2,01	1,17
	26 - 30	18 – 25	-,04563	0,11	1,000	-0,39	0,30
		31 – 35	-,66280*	0,13	0,000	-1,05	-0,28
		36 – 40	,07697	0,32	1,000	-0,98	1,14
		41 – 45	-,09730	0,22	0,999	-0,83	0,64
		46 – 50	,13603	0,30	0,999	-0,94	1,22
		Изнад 50	-,46347	0,30	0,713	-2,11	1,18
	31 - 35	18 – 25	,61717*	0,14	0,001	0,19	1,05
		26 – 30	,66280*	0,13	0,000	0,28	1,05
		36 – 40	,73977	0,33	0,322	-0,34	1,82
		41 – 45	,56550	0,24	0,249	-0,20	1,33

		46 – 50	,79883	0,31	0,216	-0,29	1,89
		Изнад 50	,19933	0,31	0,990	-1,36	1,75
	36 – 40	18 – 25	-,12260	0,33	1,000	-1,19	0,95
		26 – 30	-,07697	0,32	1,000	-1,14	0,98
		31 – 35	-,73977	0,33	0,322	-1,82	0,34
		41 – 45	-,17427	0,38	0,999	-1,37	1,02
		46 – 50	,05906	0,43	1,000	-1,31	1,42
		Изнад 50	-,54044	0,43	0,852	-2,05	0,96
		41 – 45	18 – 25	,05167	0,23	1,000	-0,70
	26 – 30		,09730	0,22	0,999	-0,64	0,83
	31 – 35		-,56550	0,24	0,249	-1,33	0,20
	36 – 40		,17427	0,38	0,999	-1,02	1,37
	46 – 50		,23333	0,36	0,994	-0,95	1,42
	Изнад 50		-,36617	0,36	0,931	-1,80	1,07
	46 – 50	18 – 25	-,18166	0,30	0,996	-1,27	0,90
		26 – 30	-,13603	0,30	0,999	-1,21	0,94
		31 – 35	-,79883	0,31	0,216	-1,89	0,29
		36 – 40	-,05906	0,43	1,000	-1,43	1,31
		41 – 45	-,23333	0,36	0,994	-1,42	0,95
		Изнад 50	-,59950	0,41	0,757	-2,11	0,91
	Изнад 50	18 – 25	,41784	0,30	0,792	-1,17	2,01
		26 – 30	,46347	0,30	0,713	-1,18	2,11
		31 – 35	-,19933	0,31	0,990	-1,75	1,36
		36 – 40	,54044	0,43	0,852	-0,96	2,05
		41 – 45	,36617	0,36	0,931	-1,07	1,80
		Изнад 50	,59950	0,41	0,757	-0,91	2,11
18 – 25	26 – 30	26 – 30	-,19631	0,11	0,510	-0,51	0,12
		31 – 35	-,49886*	0,15	0,017	-0,94	-0,06
		36 – 40	,16143	0,30	0,998	-0,83	1,16
		41 – 45	-,14053	0,2	0,999	-1,06	0,78
		46 – 50	-,02386	0,23	1,000	-0,80	0,75
		Изнад 50	-,32386	0,27	0,863	-1,66	1,02
	26 – 30	18 – 25	,19631	0,11	0,510	-0,12	0,51
		31 – 35	-,30255	0,12	0,147	-0,66	0,05
		36 – 40	,35774	0,29	0,872	-0,61	1,32
		41 – 45	,05578	0,27	1,000	-0,84	,9550
		46 – 50	,17245	0,21	0,975	-0,58	,9283
		Изнад 50	-,12755	0,25	0,997	-1,59	1,3378

Праксе оснаживања	31 – 35	18 – 25	,49886*	0,15	0,017	0,06	,9419	
		26 – 30	,30255	0,12	0,147	-0,05	,6581	
		36 – 40	,66029	0,31	0,367	-0,34	1,6635	
		41 – 45	,35833	0,28	0,862	-0,57	1,2915	
		46 – 50	,47500	0,23	0,426	-0,31	1,2587	
		Изнад 50	,17500	0,27	0,991	-1,14	1,4903	
	36 – 40	18 – 25	-,16143	0,30	0,998	-1,16	,8331	
		26 – 30	-,35774	0,29	0,872	-1,33	,6119	
		31 – 35	-,66029	0,31	0,367	-1,66	,3429	
		41 – 45	-,30196	0,39	0,986	-1,53	,9274	
		46 – 50	-,18529	0,35	0,998	-1,31	,9434	
		Изнад 50	-,48529	0,38	0,852	-1,21	,8454	
	41 – 45	18 – 25	,14053	0,28	0,999	-0,78	1,0647	
		26 – 30	-,05578	0,27	1,000	-0,96	,8435	
		31 – 35	-,35833	0,28	0,862	-1,29	,5749	
		36 – 40	,30196	0,39	0,986	-0,93	1,5314	
		46 – 50	,11667	0,33	1,000	-0,95	1,1864	
		Изнад 50	-,18333	0,36	0,998	-1,48	1,1162	
	46 – 50	18 – 25	,02386	0,23	1,000	-0,75	,7985	
		26 – 30	-,17245	0,21	0,975	-0,93	,5834	
		31 – 35	-,47500	0,23	0,426	-1,26	,3087	
		36 – 40	,18529	0,35	0,998	-0,94	1,31	
		41 – 466	-,11667	0,33	1,000	-1,19	0,95	
		Изнад 50	-,30000	0,32	0,955	-1,57	0,97	
	Изнад 50	18 – 25	,32386	0,27	0,863	-1,02	1,66	
		26 – 30	,12755	0,25	0,997	-1,34	1,59	
		31 – 35	-,17500	0,27	0,991	-1,49	1,14	
		36 – 40	,48529	0,38	0,852	-0,85	1,82	
		41 – 45	,18333	0,36	0,998	-1,12	1,48	
		46 – 50	,30000	0,32	0,955	-0,97	1,57	
		18 – 25	26 – 30	,12953	0,11	0,895	-0,19	0,45
			31 – 35	-,21940	0,14	0,706	-0,64	0,20
			36 – 40	,16237	0,31	0,998	-0,85	1,18
41 – 45			-,104570	0,26	1,000	-0,96	0,75	
46 – 50			,46243	0,32	0,762	-0,67	1,60	
Изнад 50			-,33807	0,30	0,892	-1,94	1,26	
26 – 30		18 – 25	-,12953	0,11	0,895	-0,45	0,19	
		31 – 35	-,34894	0,12	0,082	-0,72	0,02	

Праксе развоја компетенција		36 – 40	,03284	0,30	1,000	-0,97	1,03
		41 – 45	-,23410	0,25	0,960	-1,07	0,60
		46 – 50	,33290	0,31	0,922	-0,80	1,46
		Изнад 50	-,46760	0,29	0,703	-2,13	1,19
	31 – 35	18 – 25	,21940	0,14	0,706	-0,20	0,64
		26 – 30	,34894	0,12	0,082	-0,02	0,72
		36 – 40	,38177	0,31	0,881	-0,64	1,41
		41 – 45	,11483	0,26	0,999	-0,75	0,98
		46 – 50	,68183	0,32	0,405	-0,46	1,82
		Изнад 50	-,11867	0,31	0,999	-1,68	1,44
	36 – 40	18 – 25	-,16237	0,31	0,998	-1,18	0,85
		26 – 30	-,03284	0,30	1,000	-1,03	0,97
		31 – 40	-,38177	0,31	0,881	-1,41	0,64
		41 – 45	-,26694	0,38	0,992	-1,47	0,94
		46 – 50	,30006	0,42	0,991	-1,07	1,67
		Изнад 50	-,50044	0,41	0,875	-1,98	0,98
	41 – 45	18 – 25	,10457	0,26	1,000	-0,75	0,96
		26 – 30	,23410	0,25	0,960	-0,60	1,07
		31 – 35	-,11483	0,26	0,999	-0,98	0,75
		36 – 40	,26694	0,38	0,992	-0,94	1,47
		46 – 50	,56700	0,39	0,764	-0,71	1,84
		Изнад 50	-,23350	0,38	0,994	-1,68	1,21
	46 – 50	18 – 25	-,46243	0,32	0,762	-1,60	0,67
		26 – 30	-,33290	0,31	0,922	-1,46	0,80
		31 – 35	-,68183	0,32	0,405	-1,82	0,46
		36 – 40	-,30006	0,42	0,991	-1,67	1,07
		41 – 45	-,56700	0,39	0,764	-1,84	0,71
		Изнад 50	-,80050	0,42	0,517	-2,34	0,73
	Изнад 50	18 – 25	,33807	0,30	0,892	-1,26	1,94
		26 – 30	,46760	0,29	0,703	-1,19	2,13
		31 – 35	,11867	0,31	0,999	-1,44	1,68
		36 – 40	,50044	0,41	0,875	-0,98	1,98
41 – 45		,23350	0,38	0,994	-1,21	1,68	
46 – 50		,80050	0,42	0,517	-0,73	2,34	
	18 – 25	26 – 30	-,35519*	0,12	0,016	-0,67	-0,04
		31 – 35	-,38874	0,15	0,154	-0,85	0,07
		36 – 40	,06159	0,33	1,000	-1,03	1,15
		41 – 45	-,09508	0,25	1,000	-0,91	0,73

Праксе правичног нагарађивања		46 – 50	,53859	0,24	0,354	-0,31	1,39
		Изнад 50	,32409	0,48	0,987	-2,44	3,09
	26 – 30	18 – 25	,35519*	0,11	0,016	0,04	0,67
		31 – 35	-,03355	0,13	1,000	-0,42	0,36
		36 – 40	,41679	0,32	0,843	-0,65	1,49
		41 – 45	,26012	0,24	0,919	-0,54	1,06
		46 – 50	,89379*	0,23	0,034	0,06	1,73
		Изнад 50	,67929	0,48	0,777	-2,16	3,52
		31 – 35	18 – 25	,38874	0,15	0,154	-0,07
	26 – 30		,03355	0,13	1,000	-0,36	0,42
	36 – 40		,45033	0,34	0,832	-0,65	1,55
	41 – 45		,29367	0,26	0,914	-0,55	1,14
	46 – 50		,92733*	0,25	0,031	0,06	1,79
	Изнад 50		,71283	0,49	0,763	-2,00	3,43
	36 – 40	18 – 25	-,06159	0,33	1,000	-1,15	1,03
		26 – 30	-,41679	0,32	0,843	-1,49	0,65
		31 – 40	-,45033	0,34	0,832	-1,55	0,65
		41 – 45	-,15667	0,39	1,000	-1,40	1,09
		46 – 50	,47700	0,39	0,877	-0,77	1,72
		Изнад 50	,26250	0,57	0,999	-2,13	2,65
	41 – 45	18 – 25	,09508	0,25	1,000	-0,73	0,92
		26 – 30	-,26012	0,24	0,919	-1,06	0,54
		31 – 35	-,29367	0,26	0,914	-1,14	0,55
		36 – 40	,15667	0,39	1,000	-1,09	1,40
		46 – 50	,63367	0,32	0,464	-0,41	1,68
		Изнад 50	,41917	0,53	0,975	-2,07	2,91
	46 – 50	18 – 25	-,53859	0,24	0,354	-1,39	0,31
		26 – 30	-,89379*	0,23	0,034	-1,73	-0,06
		31 – 35	-,92733*	0,25	0,031	-1,79	-0,06
		36 – 40	-,47700	0,39	0,877	-1,72	0,77
		41 – 45	-,63367	0,32	0,464	-1,68	0,41
		Изнад 50	-,21450	0,53	0,999	-2,72	2,29
	Изнад 50	18 – 25	-,32409	0,49	0,987	-3,09	2,44
26 – 30		-,67929	0,48	0,777	-3,52	2,16	
31 – 35		-,71283	0,49	0,763	-3,43	2,00	
36 – 40		-,26250	0,57	0,999	-2,65	2,13	
41 – 45		-,41917	0,53	0,975	-2,91	2,07	
46 – 50		,21450	0,53	0,999	-2,29	2,72	

Праксе размене информација	18 – 25	26 – 30	,12639	0,15	0,981	-0,32	0,58
		31 – 35	-,22803	0,18	0,860	-0,76	0,31
		36 – 40	,05481	0,36	1,000	-1,12	1,23
		41 – 45	-,11970	0,37	1,000	-1,20	0,96
		46 – 50	,31364	0,37	0,974	-1,01	1,63
		Изнад 50	-,13636	0,64	1,000	-3,79	3,51
	26 – 30	18 – 25	-,12639	0,15	0,981	-0,58	0,32
		31 – 35	-,35442	0,16	0,310	-0,84	0,13
		36 – 40	-,07158	0,35	1,000	-1,23	1,09
		41 – 45	-,24609	0,31	0,985	-1,31	0,81
		46 – 50	,18724	0,36	0,998	-1,12	1,50
		Изнад 50	-,26276	0,64	0,999	-3,96	3,43
	31 – 35	18 – 25	,22803	0,18	0,860	-0,31	0,76
		26 – 30	,35442	0,16	0,310	-0,13	0,84
		36 – 40	,28284	0,36	0,985	-0,90	1,47
		41 – 45	,10833	0,33	1,000	-0,98	1,19
		46 – 50	,54167	0,38	0,770	-0,78	1,86
		Изнад 50	,09167	0,64	1,000	-3,53	3,72
	36 – 40	18 – 25	-,05481	0,36	1,000	-1,23	1,12
		26 – 30	,07158	0,35	1,000	-1,09	1,23
		31 – 40	-,28284	0,36	0,985	-1,47	0,90
		41 – 45	-,17451	0,46	1,000	-1,61	1,27
		46 – 50	,25882	0,49	0,998	-1,32	1,84
		Изнад 50	-,19118	0,71	1,000	-3,41	3,03
	41 – 45	18 – 25	,11970	0,33	1,000	-0,96	1,20
		26 – 30	,24609	0,32	0,985	-0,81	1,31
		31 – 35	-,10833	0,33	1,000	-1,19	0,98
		36 – 40	,17451	0,46	1,000	-1,27	1,61
		46 – 50	,43333	0,46	0,963	-1,08	1,95
		Изнад 50	-,01667	0,70	1,000	-3,29	3,26
	46 – 50	18 – 25	-,31364	0,37	0,974	-1,63	1,00
		26 – 30	-,18724	0,36	0,998	-1,50	1,12
		31 – 35	-,54167	0,38	0,770	-1,86	0,78
		36 – 40	-,25882	0,49	0,998	-1,84	1,32
		41 – 45	-,43333	0,46	0,963	-1,95	1,08
		Изнад 50	-,45000	0,72	0,992	-3,68	2,78
	Изнад 50	18 – 25	,13636	0,64	1,000	-3,51	3,79
		26 – 30	,26276	0,64	0,999	-3,43	3,96

		31 – 35	-,09167	0,64	1,000	-3,72	3,53
		36 – 40	,19118	0,71	1,000	-3,03	3,42
		41 – 45	,01667	0,70	1,000	-3,26	3,29
		46 – 50	,45000	0,72	0,992	-2,78	3,68
*, Разлика AC је статистички значајна на нивоу 0,05							

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 20 долазимо до закључка да у случају **практи признавања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених старости 18 – 25 године и запослених старости 31 – 35 (разлика AC (И-Ј) = -0,61717*; $p = 0,001$), односно да запослени старости 18 – 25 у мањој мери примењују праксе признавања (AC=3,75) у односу на запослене старости 31 - 35 година живота (AC=4,37). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 26 - 30 и 31 – 35 година живота (разлика AC (И-Ј) = -,66280*; $p = 0,000$), односно да запослени између 26 – 30 године живота у мањој мери примењују праксе признавања (AC=3,70 у односу на запослене старости између 31 - 35 година живота (AC=4,37).

Код **практи оснаживања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 18 – 25 и 31 – 35 година живота (разлика AC (И-Ј) = -,49886*; $p = 0,017$), односно да запослени између 18 – 25 године живота у мањој мери примењују праксе оснаживања (AC=3,93) у односу на запослене старости између 31 – 35 година живота (AC=4,43).

Праксе правичног награђивања такође указују на постојање статистички значајних разлика у нивоу примене између запослених старости између 18 – 25 и 26 - 30 година живота (разлика AC (ИЈ) = -,35519*; $p = 0,016$), односно да запослени између 18 – 25 године живота у мањој мери примењују праксе правичног награђивања (AC=3,57) у односу на запослене старости између 26 – 30 година живота (AC=3,93). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 26 - 30 и 46 – 50 година живота (разлика AC (И-Ј) = -,89379*; $p = 0,034$), односно да запослени између 46 – 50 године живота у мањој мери примењују праксе признавања AC=3,03 у односу на запослене старости између 26 – 30 година живота (AC=3,93). Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 31 – 35 и 46 – 50 година живота (разлика AC (И-Ј) = -,92733*; $p = 0,031$), односно да запослени између 46 – 50 године живота у мањој мери примењују праксе признавања AC=3,03 у односу на запослене старости између 31 – 35 година живота (AC=3,96).

Анализа која следи односи се на униваријантну анализу варијансе (Анова), како би се утврдило постојање статистички значајних разлика у нивоу примене различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања (средња школа, трогодишње струковне студије, четворогодишње академске студије, мастер студије, докторске студије).

Табела 21: Дескриптивна статистика различитих врста пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених

Праксе високе радне укључености	Ниво образовања	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Средња школа	22	3,43	0,93	0,20	3,01	3,84
	Трогодишње струковне студије	68	3,90	0,91	0,11	3,68	4,12
	Четворогодишње академске студије	221	3,80	1,00	0,07	3,67	3,94
	Мастер студије	74	3,93	0,81	0,09	3,74	4,12
	Докторске студије	5	3,34	1,18	0,53	1,87	4,80
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Средња школа	22	3,77	0,98	0,21	3,34	4,21
	Трогодишње струковне студије	68	3,95	0,95	0,12	3,72	4,18
	Четворогодишње академске студије	221	4,20	0,61	0,04	4,12	4,28
	Мастер студије	74	4,13	0,79	0,09	3,95	4,31
	Докторске студије	5	3,10	1,34	0,60	1,43	4,77
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Средња школа	22	3,56	1,19	0,25	3,03	4,09
	Трогодишње струковне студије	68	3,93	0,77	0,09	3,74	4,11
	Четворогодишње академске студије	221	3,79	0,78	0,05	3,68	3,89
	Мастер студије	74	3,83	1,02	0,12	3,59	4,06
	Докторске студије	5	2,33	1,11	0,49	0,96	3,71
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	Средња школа	22	3,26	0,90	0,19	2,86	3,66
	Трогодишње струковне студије	68	3,66	0,86	0,10	3,45	3,87
	Четворогодишње академске студије	221	3,95	0,67	0,05	3,87	4,04
	Мастер студије	74	3,68	0,96	0,11	3,45	3,90
	Докторске студије	5	2,60	1,48	0,66	0,76	4,44
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
	Средња школа	22	3,43	1,22	0,26	2,89	3,97

Праксе размене информација	Трогодишње струковне студије	68	3,69	1,18	0,14	3,40	3,98
	Четворогодишње академске студије	221	3,48	1,17	0,08	3,33	3,64
	Мастер студије	74	3,87	1,33	0,16	3,56	4,18
	Докторске студије	5	2,70	1,40	0,62	0,97	4,43
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 21 приказана је дескриптивна статистика, на основу које се може закључити да највећи удео испитаника има завршене четворогодишње академске студије (221), мастер студије (74), трогодишње струковне студије (68), средњу школу (22), а најмањи удео испитаника има завршене докторске студије (5).

Табела 22: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	На основу АС	2,88	4	385	0,023
	На основу медијане	1,99	4	385	0,095
	На основу медијане са прилагођеним df	1,99	4	383	0,095
	На основу скраћене АС	3,07	4	385	0,017
Праксе оснаживања	На основу АС	9,79	4	385	0,000
	На основу медијане	7,08	4	385	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	7,08	4	344	0,000
	На основу скраћене АС	8,60	4	385	0,000
Праксе развоја компетенција	На основу АС	3,86	4	385	0,004
	На основу медијане	1,44	4	385	0,219
	На осниву медијане са прилагођеним df	1,44	4	297	0,220
	На основу скраћене АС	3,25	4	385	0,012
Праксе правичног награђивања	На основу АС	10,45	4	385	0,000
	На основу медијане	6,82	4	385	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	6,82	4	343	0,000
	На основу скраћене АС	10,67	4	385	0,000
Праксе размене информација	На основу АС	0,79	4	385	0,532
	На основу медијане	0,63	4	385	0,640

	На основу медијане са прилагођеним df	0,63	4	375	0,640
	На основу скраћене AC	0,71	4	385	0,586

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених указује да код **практи признавања, пракси оснаживања, пракси развоја компетенција и пракси правичног награђивања** постоји нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су вредности $p < 0,05$, на основу аритметичке средине.

Табела 23: Анова тест различитих пракси високе радне укључености запослених према нивоу образовања запослених

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	p
Праксе признавања	Између група	6,03	4	1,51	1,67	0,155
	Унутар група	347,10	385	0,90		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	11,14	4	2,79	4,97	0,001
	Унутар група	215,90	385	0,56		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	13,14	4	3,29	4,46	0,002
	Унутар група	283,69	385	0,74		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	21,37	4	5,34	8,49	0,000
	Унутар група	242,39	385	0,63		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	13,52	4	3,38	2,32	0,057
	Унутар група	561,69	385	1,46		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У овој табели 23 се не посматрају вредности p код којих постоји нарушена хомогеност варијансе, сходно томе, може се закључити да код **практи размене информација** не постоје статистички значајне разлике, јер је вредност $p > 0,05$.

Табела 24: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	p
Праксе признавања	1,57	4	26,06	0,212
Праксе оснаживања	2,51	4	25,33	0,067

Праксе развоја компетенција	2,70	4	25,63	0,053
Праксе правичног награђивања	5,61	4	25,44	0,002
Праксе размене информација	1,84	4	25,94	0,152

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 24 приказан је Велчов тест који указује да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси правичног награђивања према нивоу образовања запослених, јер је $p < 0,05$. Обзиром на то да се у овој табели посматрају само вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе, праксе размене информација нису посматране.

Табела 25: Анализа Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених

Зависна варијабла	Ниво образовања		Разлика АС (И-Ј)	СГ	p	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Средња школа	Трогодишње струковне студије	-,47691	0,23	0,243	-1,13	0,18
		Четворогодишње академске студије	-,37912	0,21	0,392	-0,99	0,24
		Мастер студије	-,50649	0,22	0,172	-1,14	0,13
		Докторске студије	,08900	0,56	1,000	-2,13	2,31
	Трогодишње струковне студије	Средња школа	,47691	0,23	0,243	-0,18	1,13
		Четворогодишње академске студије	,09779	0,13	0,942	-0,26	0,45
		Мастер студије	-,02957	0,14	1,000	-0,43	0,37
		Докторске студије	,56591	0,54	0,823	-1,73	2,86
	Четворогодишње академске студије	Средња школа	,37912	0,21	0,392	-0,24	0,99
		Трогодишње струковне студије	-,09779	0,13	0,942	-0,45	0,26
		Мастер студије	-,12737	0,12	0,807	-0,45	0,19
		Докторске студије	,46812	0,53	0,891	-1,85	2,79
	Мастер студије	Средња школа	,50649	0,22	0,172	-0,13	1,14
		Трогодишње струковне студије	,02957	0,14	1,000	-0,37	0,43
		Четворогодишње академске студије	,12737	0,12	0,807	-0,19	0,45
		Докторске студије	,59549	0,54	0,795	-1,71	2,90
		Средња школа	-,08900	0,56	1,000	-2,31	2,13

	Докторске студије	Трогодишње струковне студије	-5,56591	0,54	0,823	-2,86	1,73
		Четворогодишње академске студије	-,46812	0,53	0,891	-2,79	1,85
		Мастер студије	-,59549	0,54	0,795	-2,90	1,71
Праксе оснаживања	Средња школа	Трогодишње струковне студије	-,17580	0,24	0,947	-0,86	0,51
		Четворогодишње академске студије	-,42637	0,21	0,301	-1,06	0,21
		Мастер студије	-,35565	0,23	0,538	-1,02	0,31
		Докторске студије	,67273	0,64	0,820	-1,87	3,22
	Трогодишње струковне студије	Средња школа	,17580	0,24	0,947	-0,51	0,86
		Четворогодишње струковне студије	-,25057	0,12	0,253	-0,59	0,09
		Мастер студије	-,17985	0,15	0,738	-0,59	0,23
		Докторске студије	,84853	0,61	0,662	-1,77	3,47
	Четворогодишње академске студије	Средња школа	,42637	0,21	0,301	-0,21	1,06
		Трогодишње струковне студије	,25057	0,12	0,253	-0,09	0,59
		Мастер студије	,07072	0,10	0,955	-0,21	0,35
		Докторске студије	1,09910	0,60	0,465	-1,56	3,76
	Мастер студије	Средња школа	,35565	0,23	0,538	-0,31	1,02
		Трогодишње струковне студије	,17985	0,15	0,738	-0,23	0,59
		Четворогодишње академске студије	-,07072	0,10	0,955	-0,35	0,21
		Докторске студије	1,02838	0,61	0,519	-1,6`	3,66
	Докторске студије	Средња школа	-,67273	0,64	0,820	-3,22	1,87
		Трогодишње струковне студије	-,84853	0,61	0,662	-3,47	1,77
		Четворогодишње академске студије	-1,09910	0,60	0,465	-3,76	1,56
		Мастер студије	-1,02838	0,61	0,519	-3,66	1,61
Средња школа	Трогодишње струковне студије	-,36662	0,27	0,659	-1,16	0,42	
	Четворогодишње академске студије	-,22516	0,26	0,905	-0,99	0,54	
	Мастер студије	-,26797	0,28	0,872	-1,08	0,54	
	Докторске студије	1,22600	0,56	0,287	-0,83	3,28	

Праксе развоја компетенција	Трогодишње струковне студије	Средња школа	,36662	0,27	0,659	-0,42	1,16
		Четворогодишње академске студије	,14146	0,11	0,682	-0,16	0,44
		Мастер студије	,09864	0,15	0,966	-0,32	0,52
		Докторске студије	1,59262	0,50	0,131	-0,57	3,75
	Четворогодишње академске студије	Средња школа	,22516	0,26	0,905	-0,54	0,99
		Трогодишње струковне студије	-,14146	0,11	0,682	-0,44	0,16
		Мастер студије	-,04281	0,13	0,997	-0,40	0,32
		Докторске студије	1,45116	0,50	0,171	-0,73	3,64
	Мастер студије	Средња школа	,26797	0,28	0,872	-0,54	1,08
		Трогодишње струковне студије	-,09864	0,15	0,966	-0,52	0,32
		Четворогодишње академске студије	,04281	0,13	0,997	-0,32	0,40
		Докторске студије	1,49397	0,51	0,157	-0,65	3,63
	Докторске студије	Средња школа	-1,22600	0,56	0,287	-3,28	0,83
		Трогодишње струковне студије	-1,59262	0,50	0,131	-3,75	0,57
		Четворогодишње академске студије	-1,45116	0,50	0,171	-3,64	0,73
		Мастер студије	-1,49397	0,51	0,157	-3,63	0,65
Праксе правичног награђивања	Средња школа	Трогодишње струковне студије	-,40360	0,22	0,360	-1,03	0,22
		Четворогодишње струковне студије	-,69666*	0,20	0,013	-1,28	-0,12
		Мастер студије	-,41795	0,22	0,343	-1,05	0,22
		Докторске студије	,65773	0,69	0,864	-2,18	3,50
	Трогодишње струковне студије	Средња школа	,40360	0,22	0,360	-0,22	1,03
		Четворогодишње академске студије	-,29307	0,11	0,081	-0,61	0,02
		Мастер студије	-,01435	0,15	1,000	-0,44	0,41
		Докторске студије	1,06132	0,67	0,569	-1,84	3,97
	Четворогодишње академске студије	Средња школа	,69666*	0,20	0,013	0,12	1,28
		Трогодишње струковне студије	,29307	0,11	0,081	-0,02	0,61
		Мастер студије	,27871	0,12	0,152	-0,06	0,61
		Докторске студије	1,35439	0,66	0,384	-1,58	4,29
	Мастер студије	Средња школа	,41795	0,22	0,343	-0,22	1,05

		Трогодишње струковне студије	,01435	0,15	1,000	-0,41	0,44
		Четворогодишње академске студије	-,27871	0,12	0,152	-0,61	0,06
		Докторске студије	1,07568	0,67	0,560	-1,82	3,98
	Докторске студије	Средња школа	-,65773	0,69	0,864	-3,50	2,18
		Трогодишње струковне студије	-1,06132	0,67	0,569	-3,97	1,84
		Четворогодишње академске студије	-1,35439	0,66	0,384	-4,29	1,58
		Мастер студије	-1,07568	0,67	0,560	-3,98	1,82
Праксе размене информација	Средња школа	Трогодишње струковне студије	-,25936	0,30	0,904	-1,11	0,59
		Четворогодишње академске студије	-,05234	0,27	1,000	-0,85	0,74
		Мастер студије	-,43980	0,30	0,598	-1,31	0,43
		Докторске студије	,73182	0,68	0,810	-1,88	3,35
	Трогодишње струковне студије	Средња школа	,25936	0,30	0,904	-0,59	1,11
		Четворогодишње академске студије	,20701	0,16	0,713	-0,25	0,66
		Мастер студије	-,18045	0,21	0,913	-0,76	0,40
		Докторске студије	,99118	0,64	0,584	-1,72	3,70
	Четворогодишње академске студије	Средња школа	,05234	0,27	1,000	-0,74	0,85
		Трогодишње струковне студије	-,20701	0,16	0,713	-0,66	0,25
		Мастер студије	-,38746	0,17	0,177	-0,87	0,09
		Докторске студије	,78416	0,63	0,732	-1,97	3,54
	Мастер студије	Средња школа	,43980	0,30	0,598	-0,43	1,31
		Трогодишње струковне студије	,18045	0,21	0,913	-0,40	0,76
		Четворогодишње академске студије	,38746	0,17	0,177	-0,09	0,87
		Докторске студије	1,17162	0,64	0,460	-1,53	3,87
	Докторске студије	Средња школа	-,73182	0,68	0,810	-3,35	1,88
		Трогодишње струковне студије	-,99118	0,64	0,584	-3,70	1,72
		Четворогодишње академске студије	-,78416	0,63	0,732	-3,54	1,97
		Мастер студије	-1,17162	0,64	0,460	-3,87	1,53

*, Разлика AC је статистички значајна на нивоу 0,05

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 25 долазимо до закључка да у случају **пракси признавања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који су завршили средњу школу и четворогодишње академске студије (разлика AC (И-Ј)= -0,69666*; $p = 0,013$), односно да запослени који су завршили средњу школу у мањој мери примењују праксе признавања (AC=3,26) у односу на запослене који су завршили четворогодишње академске студије (AC=3,95).

Табела 26: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према позицији у компанији

Праксе високе радне укључености	Позиција	Бр.	АС	СД	СД	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Менаџер	62	3,85	0,85	0,11	3,63	4,07
	Стручни радник	328	3,81	0,97	0,05	3,71	3,92
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Менаџер	62	4,02	0,94	0,12	3,79	4,26
	Стручни радник	328	4,12	0,73	0,04	4,04	4,20
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Менаџер	62	3,75	0,94	0,12	3,51	3,99
	Стручни радник	328	3,79	0,86	0,05	3,70	3,89
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	Менаџер	62	3,66	0,92	0,12	3,43	3,90
	Стручни радник	328	3,82	0,80	0,04	3,73	3,91
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
Праксе размене информација	Менаџер	62	3,65	1,24	0,16	3,34	3,97
	Стручни радник	328	3,57	1,21	0,07	3,44	3,70
	Укупно	390	3,58	1,21	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 26 представља дескриптивну статистику различитих пракси високе радне укључености према позицији у компанији. На основу табеле закључује се да је од укупног узорка од 390 испитаника, доминантни број испитаника су стручни радници - софтверски инжењери (328), док је мањи број испитаника на позицији менаџера (62).

Табела 27: Т-тест независних узорака пракси високе радне укључености према позицији у организацији

Праксе високе радне укључености	Левонов тест једнакости варијансе	t-test једнако сти средњих вредност	df	p (обострано)	Разлика АС	Разлика СД	Граница интервала са вероватноћом од 95%				
							Доња	Горња			
Праксе признавања	Претпоставка једнаке варијансе		3,768	0,05	0,29	388	0,772	0,04	0,13	-0,22	0,30
	Једнака варијанса није претпостављена			0,32	94	0,752	0,04	0,12	-0,20	0,28	
Праксе оснаживања	Претпоставка једнаке варијансе		9,972	0,00	-0,90	388	0,371	-0,09	0,11	-0,30	0,11
	Једнака варијанса није претпостављена			-0,75	75	0,454	-0,09	0,13	-0,35	0,16	
Праксе развоја компетиција	Претпоставка једнаке варијансе		0,622	0,43	-0,33	388	0,743	-0,04	0,12	-0,28	0,20
	Једнака варијанса није претпостављена			-0,32	81	0,759	-0,04	0,13	-0,30	0,22	
Праксе правичног награђивања	Претпоставка једнаке варијансе		4,172	0,04	-1,38	388	0,168	-0,16	0,11	-0,38	0,07
	Једнака варијанса није претпостављена			-1,26	80	0,211	0,16	0,13	-0,41	0,09	
Праксе размене информација	Претпоставка једнаке варијансе		0,010	0,919	0,51	388	0,610	0,09	0,17	-0,25	0,42
	Једнака варијанса није претпостављена			0,51	85	0,615	0,09	0,17	-0,25	0,43	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Т - теста независних узорка утврђено је да код одређених пракси високе радне укључености постоје статистички значајне разлике у нивоу примене у зависности од позиције у организацији.

На основу резултата анализа је показала да менаџери (АС = 3,85; СД = 0,85) у већој мери $t(94) = 0,32$; $p = 0,752$ примењују **практике признавања** од стручних радника (АС = 3,81; СД = 0,97). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = 0,04, СІ: -0,20 до 0,28) је мала (ета квадрат = 0,003).

Резултати су показали да код примене **практике оснаживања** стручни радници (АС = 4,12; СД = 0,73) у већој мери $t(75) = -0,75$; $p = 0,454$ примењују **практике оснаживања** од менаџера (АС = 4,02; СД = 0,94). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = -0,09, СІ: -0,35 до 0,16) је мала (ета квадрат = 0,002).

Код пракси развоја компетенција, стручни радници (АС = 3,79; СД = 0,86) у већој мери $t(388) = -0,33$; $p = 0,743$ примењују **практике развоја компетенција** од менаџера (АС = 3,75; СД = 0,94). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = -0,04, СІ: -0,28 до 0,20) је мала (ета квадрат = 0,0003).

Резултати су показали да код пракси правичног награђивања стручни радници (АС = 3,82; СД = 0,80) у већој мери $t(80) = -1,26$; $p = 0,211$ примењују **практике правичног награђивања** од менаџера (АС = 3,66; СД = 0,92). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = 0,16, СІ: -0,41 до 0,09) је мала (ета квадрат = 0,004).

Код пракси размене информација, менаџери (АС = 3,65; СД = 1,21) у већој мери $t(388) = 0,51$; $p = 0,610$ примењују **практике размене информација** од стручних радника (АС = 3,57; СД = 1,21). Разлика између средњих вредности обележја (просечна разлика = 0,09, СІ: -0,25 до 0,42) је мала (ета квадрат = 0,007).

Генерално гледано, резултати Т-теста независних узорака показују да не постоје статистички значајне разлике у примени свих пракси високе радне укључености између менаџера и стручних радника, већ су разлике случајне.

Табела 28: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према величини организације

Праксе високе радне укључености	Величина	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Микро	12	3,47	1,03	0,30	2,82	4,13
	Мала	178	3,80	1,08	0,08	3,64	3,96
	Средња	118	3,96	0,73	0,07	3,82	4,09
	Велика	82	3,70	0,92	0,10	3,50	3,90
	Укупно	390	3,81	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Микро	12	3,88	1,21	0,35	3,11	4,64
	Мала	178	4,22	0,65	0,05	4,12	4,32
	Средња	118	4,14	0,68	0,06	4,02	4,27
	Велика	82	3,83	0,94	0,10	3,62	4,04
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Микро	12	3,56	1,06	0,31	2,88	4,23
	Мала	178	3,70	0,83	0,06	3,58	3,83
	Средња	118	3,98	0,78	0,07	3,84	4,12
	Велика	82	3,73	1,02	0,11	3,50	3,95
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	Микро	12	3,61	0,92	0,26	3,03	4,19
	Мала	178	3,97	0,64	0,05	3,87	4,06
	Средња	118	3,86	0,80	0,07	3,71	4,00
	Велика	82	3,35	1,01	0,11	3,13	3,57
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
Праксе размене информација	Микро	12	3,50	1,33	0,38	2,65	4,35
	Мала	178	3,38	1,26	0,09	3,19	3,57
	Средња	118	4,01	1,05	0,10	3,82	4,20
	Велика	82	3,41	1,19	0,13	3,15	3,68
	Укупно	390	3,58	1,22	0,061	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 28 приказан је удео испитаника према величини организације. Од укупног узорка од 390 испитаника, највећи број испитаника ради у малим организацијама (178), затим у средњим (118), потом у великим (82) и најмањи број испитаника ради у микро организацијама (12).

Табела 29: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према величини организације

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	На основу АС	18,69	3	386	0,000
	На основу медијане	16,12	3	386	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	16,12	3	378	0,000
	На основу скраћене АС	19,15	3	386	0,000
Праксе оснаживања	На основу АС	9,48	3	386	0,000
	На основу медијане	6,79	3	386	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	6,79	3	358	0,000
	На основу скраћене АС	8,20	3	386	0,000
Праксе развоја компетенција	На основу АС	6,64	3	386	0,000
	На основу медијане	4,69	3	386	0,003
	На основу медијане са прилагођеним df	4,69	3	344	0,003
	На основу скраћене АС	6,52	3	386	0,000
Праксе правичног награђивања	На основу АС	12,41	3	386	0,000
	На основу медијане	11,72	3	386	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	11,72	3	364	0,000
	На основу скраћене АС	12,70	3	386	0,000
Праксе размене информација	На основу АС	11,58	3	386	0,000
	На основу медијане	6,04	3	386	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	6,04	3	364	0,001
	На основу скраћене АС	10,43	3	386	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 29 је приказан тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према величини организације, на основу којег се закључује да је код свих пракси (**пракси признавања, пракси оснаживања, пракси развоја компетенција, пракси правичног награђивања и пракси размене информација**), нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су на основу аритметичке средине вредности $p < 0,05$.

Табела 30: Анова тест различитих пракси високе радне укључености запослених према величини организације

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	<i>p</i>
Праксе признавања	Између група	4,92	3	1,64	1,82	0,143
	Унутар група	348,22	386	0,90		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	9,37	3	3,12	5,54	0,001
	Унутар група	217,68	386	0,56		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	6,43	3	2,14	2,85	0,037
	Унутар група	290,40	386	0,75		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	22,47	3	7,49	11,98	0,000
	Унутар група	241,29	386	0,63		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	31,16	3	10,39	7,37	0,000
	Унутар група	544,05	386	1,41		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Обзиром да је у претходној табели број 29 приказан тест хомогености варијансе где је евидентно да је хомогеност варијансе нарушена код свих посматраних пракси високе радне укључености, у овом случају, табели број неће се посматрати *p* вредност.

Табела 31: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према величини организације

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	2,17	3	50,13	0,103
Праксе оснаживања	3,92	3	48,25	0,014
Праксе развоја компетенција	3,10	3	49,30	0,035
Праксе правичног награђивања	8,56	3	48,75	0,000
Праксе размене информација	8,16	3	50,08	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 31 приказан је Велчов тест који указује да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси оснаживања, пракси развоја компетенција, пракси правичног награђивања и пракси размене информација према величини организације, јер је $p < 0,05$.

Табела 32: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према величини организације

Зависна варијабла	Величина организације		Разлика АС (И-Ј)	СГ	p	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Микро	Мала	-,33193	0,31	0,709	-1,24	0,58
		Средња	-,48562	0,30	0,417	-1,39	0,42
		Велика	-,22760	0,31	0,886	-1,14	0,69
	Мала	Микро	,33193	0,31	0,709	-0,58	1,24
		Средња	-,15369	0,11	0,461	-0,43	0,12
		Велика	,10433	0,13	0,853	-0,23	0,44
	Средња	Микро	,48562	0,30	0,417	-0,42	1,39
		Мала	,15369	0,11	0,461	-0,12	0,43
		Велика	,25802	0,12	0,152	-0,06	0,57
	Велика	Микро	,22760	0,31	0,886	-0,69	1,14
		Мала	-,10433	0,13	0,853	-0,44	0,23
		Средња	-,25802	0,12	0,152	-0,57	0,06
Праксе оснаживања	Микро	Мала	-,34410	0,35	0,765	-1,40	0,71
		Средња	-,26907	0,35	0,871	-1,33	0,79
		Велика	,04573	0,36	0,999	-1,02	1,11
	Мала	Микро	,34410	0,35	0,765	-0,71	1,40
		Средња	,07503	0,08	0,782	-0,13	0,28
		Велика	,38983*	0,12	0,005	0,09	0,69
	Средња	Микро	,26907	0,35	0,871	-0,79	1,33
		Мала	-,07503	0,08	0,782	-0,28	0,13
		Велика	,31480	0,12	0,052	-0,00	0,63
	Велика	Микро	-,04573	0,36	0,999	-1,11	1,02
		Мала	-,38983*	0,12	0,005	-0,69	-0,09
		Средња	-,31480	0,12	0,052	-0,63	0,00
Праксе развоја компетенција	Микро	Мала	-,14743	0,31	0,963	-1,07	0,78
		Средња	-,42103	0,31	0,554	-1,35	0,51
		Велика	-,17185	0,33	0,951	-1,12	0,77
	Мала	Микро	,14743	0,31	0,963	-0,78	1,07
		Средња	-,27361*	0,09	0,022	-0,51	-0,03
		Велика	-,02442	0,13	0,998	-0,36	0,31
	Средња	Микро	,42103	0,31	0,554	-0,51	1,35
		Мала	,27361*	0,09	0,022	0,03	0,52
		Велика	,24918	0,13	0,249	-0,10	0,60
Велика	Микро	,17185	0,33	0,951	-0,77	1,12	

		Мала	,02442	0,13	0,998	-0,31	0,36
		Средња	-,24918	0,13	0,249	-0,60	0,10
Праксе правичног награђивања	Микро	Мала	-,35597	0,22	0,568	-1,16	0,45
		Средња	-,24706	0,27	0,806	-1,06	0,56
		Велика	,26228	0,29	0,799	-0,57	1,09
	Мала	Микро	,35597	0,27	0,568	-0,45	1,16
		Средња	,10891	0,09	0,602	-0,12	0,34
		Велика	,61825*	0,12	0,000	0,30	0,94
	Средња	Микро	,24706	0,27	0,806	-0,56	1,06
		Мала	-,10891	0,09	0,602	-0,34	0,12
		Велика	,50934*	0,13	0,001	0,16	0,86
	Велика	Микро	-,26228	0,29	0,799	-1,09	0,57
		Мала	-,61825*	0,12	0,000	-0,94	-0,30
		Средња	-,50934*	0,13	0,001	-0,86	-0,16
Праксе размене информација	Микро	Мала	,12079	0,40	0,990	-1,05	1,29
		Средња	-,50847	0,39	0,589	-1,70	0,66
		Велика	,08537	0,40	0,997	-1,10	1,27
	Мала	Микро	-,12079	0,40	0,990	-1,29	1,05
		Средња	-,62926*	0,14	0,000	-0,98	-0,28
		Велика	-,03542	0,16	0,996	-0,46	0,38
	Средња	Микро	,50847	0,40	0,589	-0,66	1,68
		Мала	,62926*	0,14	0,000	0,28	0,98
		Велика	,59384*	0,16	0,002	0,17	1,02
	Велика	Микро	-,08537	0,41	0,997	-1,27	1,10
		Мала	,03542	0,16	0,996	-0,38	0,46
		Средња	-,59384*	0,16	0,002	-1,02	-0,17
*, Разлика АС је статистички значајна на нивоу 0,05							

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 32 долазимо до закључка да у случају **пракси оснаживања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и великим организацијама (разлика АС (И-Ј)= -,38983*; $p = 0,12$), односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе оснаживања (АС=3,83) у односу на запослене у малим организацијама (АС=4,22).

Код **пракси развоја компетенција** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и средњим организацијама (разлика АС (И-Ј) = -,27361*; $p = 0,09$), односно да запослени у малим организацијама у мањој мери примењују праксе развоја компетенција (АС=3,70) у односу на запослене у средњим организацијама (АС=3,98).

У случају **пракси правичног награђивања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и великим организацијама (разлика АС (И-Ј)= -

0,61825*; $p = 0,12$), односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања ($AC=3,35$) у односу на запослене у малим организацијама ($AC=3,97$). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених у средњим и великим организацијама (разлика $AC (I-J) = -,50934^*$; $p = 0,13$), односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања ($AC=3,35$) у односу на запослене у средњим организацијама ($AC=3,86$).

Код **практи размене информација** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и средњим организацијама (разлика $AC (I-J) = -,62926^*$; $p = 0,14$), односно да запослени у малим организацијама у мањој мери примењују праксе развоја компетенција ($AC=3,38$) у односу на запослене у средњим организацијама ($AC=4,01$). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених у средњим и великим организацијама (разлика $AC (I-J) = -,59384^*$; $p = 0,16$), односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања ($AC=3,41$) у односу на запослене у средњим организацијама ($AC=4,01$).

Табела 33: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према типу организације

Праксе високе радне укључености	Тип	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Национална компанија	65	3,72	0,87	0,11	3,51	3,94
	Филијала националне компаније	19	3,72	1,04	0,24	3,22	4,22
	Међународна компанија	241	3,81	0,99	0,06	3,67	3,93
	Филијала међународне компаније	65	4,01	0,84	0,10	3,80	4,21
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Национална компанија	65	3,90	1,01	0,13	3,65	4,15
	Филијала националне компаније	19	3,89	1,10	0,25	3,36	4,43
	Међународна компанија	241	4,14	0,64	0,04	4,06	4,22
	Филијала међународне компаније	65	4,23	0,75	0,09	4,04	4,42
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Национална компанија	65	3,56	1,16	0,14	3,27	3,85
	Филијала националне компаније	19	3,89	0,85	0,19	3,49	4,30
	Међународна компанија	241	3,81	0,76	0,05	3,72	3,91
	Филијала међународне компаније	65	3,88	0,94	0,12	3,65	4,11
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87

Праксе правичног награђивања	Национална компанија	65	3,63	1,13	0,14	3,35	3,91
	Филијала националне компаније	19	3,63	0,95	0,22	3,17	4,09
	Међународна компанија	241	3,86	0,67	0,04	3,78	3,95
	Филијала међународне компаније	65	3,76	0,93	0,12	3,53	3,99
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,72	3,88
Праксе размене информација	Национална компанија	65	3,25	1,47	0,18	2,89	3,62
	Филијала националне компаније	19	3,92	0,80	0,18	3,53	4,31
	Међународна компанија	241	3,61	1,17	0,08	3,46	3,75
	Филијала међународне компаније	65	3,72	1,17	0,15	3,43	4,01
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 33 приказан је удео испитаника према типу организације. Од укупног узорка од 390 испитаника, највећи број испитаника ради у међународним компанијама (241), затим једнак број испитаника ради у националним компанијама и филијалама међународних компанија (65), док најмањи број испитаника ради у филијалама националних компанија (19).

Табела 34: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према типу организације

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	p
Праксе признавања	На основу АС	1,93	3	386	0,12
	На основу медијане	1,15	3	386	0,33
	На основу медијане са прилагођеним df	1,15	3	364	0,33
	На основу скраћене ас	1,71	3	386	0,16
Праксе оснаживања	На основу АС	13,84	3	386	0,00
	На основу медијане	11,49	3	386	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	11,49	3	360	0,00
	На основу скраћене АС	11,48	3	386	0,00
Праксе развоја компетенција	На основу АС	9,99	3	386	0,00
	На основу медијане	9,44	3	386	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	9,44	3	372	0,00
	На основу скраћене АС	9,61	3	386	0,00

Праксе правичног награђивања	На основу АС	18,16	3	386	0,00
	На основу медијане	16,97	3	386	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	16,97	3	338	0,00
	На основу скраћене АС	18,63	3	386	0,00
Праксе размене информација	На основу АС	9,51	3	386	0,00
	На основу медијане	6,28	3	386	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	6,28	3	379	0,00
	На основу скраћене АС	9,60	3	386	0,00

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према типу организације указује да код **практи оснаживања, пракси развоја комперенција, пракси правичног награђивања и пракси размене информација** постоји нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су вредности $p < 0,05$, на основу аритметичке средине.

Табела 35: Анова тест различитих пракси високе радне укључености запослених према типу организације

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	p
Праксе признавања	Између група	3,13	3	1,04	1,15	0,329
	Унутар група	350,01	386	0,92		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	4,91	3	1,64	2,85	0,037
	Унутар група	222,13	386	0,58		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	4,35	3	1,45	1,91	0,127
	Унутар група	292,48	386	0,76		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	3,52	3	1,17	1,74	0,158
	Унутар група	260,24	386	0,67		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	10,48	3	3,49	2,39	0,069
	Унутар група	564,73	386	1,46		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У овој табели 35 се не посматрају вредности p код којих постоји нарушена хомогеност варијансе, сходно томе, може се закључити да код **практи признавања** не постоје статистички значајне разлике, јер је вредност $p > 0,05$.

Табела 36: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према нивоу образовања запослених

Праксе високе радне укључености	Statistic ^a	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	1,37	3	69,46	0,26
Праксе оснаживања	1,79	3	64,02	0,16
Праксе развоја компетенција	1,18	3	66,03	0,33
Праксе правичног награђивања	1,26	3	63,91	0,30
Праксе размене информација	2,35	3	72,95	0,08

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 36 приказан је Велчов тест који указује да не постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси оснаживања, развоја компетенција, правичног награђивања и размене информација према типу организације, јер је $p > 0,05$. Обзиром на то да се у овој табели посматрају само вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе, праксе признавања нису посматране.

Табела 37: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према типу организације

Зависна варијабла	Тип организације		Разлика АС (И-Ј)	СГ	<i>p</i>	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Национална компанија	Филијала националне компаније	,00391	0,26	1,000	-0,72	0,72
		Међународна компанија	-,07724	0,13	0,927	-0,40	0,25
		Филијала међународне компаније	-,28215	0,15	0,244	-0,67	0,11
	Филијала националне компаније	Национална компанија	-,00391	0,26	1,000	-0,72	0,72
		Међународна компанија	-,08115	0,25	0,988	-0,77	0,61
		Филијала међународне компаније	-,28606	0,26	0,696	-1,00	0,43
	Међународна компанија	Национална компанија	,07724	0,13	0,927	-0,25	0,40
		Филијала националне компаније	,08115	0,25	0,988	-0,61	0,77
		Филијала међународне компаније	-,20492	0,12	0,344	-0,52	0,12
	Филијала међународне компаније	Национална компанија	,28215	0,15	0,244	-0,11	0,67
		Филијала националне компаније	,28606	0,26	0,696	-0,43	1,00

		Међународна компанија	,20492	0,12	0,344	-0,12	0,52
Праксе оснаживања	Национална компанија	Филијала националне компаније	,00526	0,28	1,000	-0,76	0,78
		Мешународна компанија	-,24108	0,13	0,267	-0,58	0,10
		Филијала мешународне компаније	-,33077	0,16	0,152	-0,74	0,08
	Филијала Националне компаније	Национална компанија	-,00526	0,28	1,000	-0,78	0,76
		Међународна компанија	-,24634	0,26	0,772	-0,97	0,47
		Филијала међународне компаније	-,33603	0,27	0,603	-1,08	0,41
	Међународна компанија	Национална компанија	,24108	0,13	0,267	-0,10	0,59
		Филијала националне компаније	,24634	0,26	0,772	-0,47	0,97
		Филијала међународне компаније	-,08969	0,10	0,815	-0,36	0,18
	Филијала међународне компаније	Национална компанија	,33077	0,16	0,152	-0,08	0,74
		Филијала националне компаније	,33603	0,27	0,603	-0,41	1,08
		Међународна компанија	,08969	0,10	0,815	-0,18	0,36
Праксе развоја компетенција	Национална компанија	Филијала националне компаније	-,33551	0,24	0,514	-0,98	0,31
		Мешународна компанија	-,25455	0,15	0,343	-0,65	0,14
		Филијала мешународне компаније	-,32262	0,19	0,306	-0,80	0,16
	Филијала националне компаније	Национална компанија	,33551	0,24	0,514	-0,31	0,98
		Међународна компанија	,08096	0,20	0,977	-0,48	0,64
		Филијала међународне компаније	,01289	0,23	1,000	-0,60	0,63
	Међународна компанија	Национална компанија	,25455	0,15	0,343	-0,14	0,65
		Филијала националне компаније	-,08096	0,20	0,977	-0,64	0,48
		Филијала међународне компаније	-,06807	0,13	0,949	-0,40	0,26
	Филијала међународне компаније	Национална компанија	,32262	0,19	0,306	-0,16	0,80
		Филијала националне компаније	-,01289	0,23	1,000	-0,62	0,60
		Међународна компанија	,06807	0,13	0,949	-0,26	0,40
	Национална компанија	Филијала националне компаније	-,00567	0,26	1,000	-0,71	0,69

Праксе правичног награђивања		Мешународна компанија	-,23586	0,15	0,381	-0,62	0,15
		Филијала мешународне компаније	-,13400	0,18	0,882	-0,61	0,34
	Филијала националне компаније	Национална компанија	,00567	0,26	1,000	-0,69	0,71
		Међународна компанија	-,23019	0,22	0,731	-0,85	0,39
		Филијала међународне компаније	-,12833	0,25	0,954	-0,80	0,54
	Међународна компанија	Национална компанија	,23586	0,15	0,381	-0,15	0,62
		Филијала националне компаније	,23019	0,22	0,731	-0,39	0,85
		Филијала међународне компаније	,10186	0,12	0,842	-0,22	0,43
	Филијала међународне компаније	Национална компанија	,13400	0,18	0,882	-0,34	0,61
		Филијала националне компаније	,12833	0,25	0,954	-0,54	0,80
		Међународна компанија	-,10186	0,12	0,842	-0,43	0,22
	Праксе размене информација	Национална компаније	Филијала националне компаније	-,66721	0,26	0,060	-1,35
Мешународна компанија			-,35196	0,20	0,287	-0,87	0,16
Филијала мешународне компаније			-,46154	0,23	0,200	-1,07	0,15
Филијала националне компаније		Национална компанија	,66721	0,26	0,060	-0,02	1,35
		Међународна компанија	,31524	0,20	0,407	-0,23	0,86
		Филијала међународне компаније	,20567	0,23	0,817	-,042	0,83
Међународна компаније		Национална компанија	,35196	0,20	0,287	-0,16	0,87
		Филијала националне компаније	-,31524	0,20	0,407	-0,86	0,23
		Филијала међународне компаније	-,10958	0,16	0,908	-0,54	0,32
Филијала међународне компаније		Национална компанија	,46154	0,23	0,200	-0,15	1,07
		Филијала националне компаније	-,20567	0,23	0,817	-0,83	0,42
		Међународна компанија	,10958	0,16	0,908	-0,32	0,54

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 37 долазимо до закључка да у овом случају не постоје статистички значајне разлике између пракси високе радне укључености.

Табела 38: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује

Праксе високе радне укључености	Тржиште	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Локално	24	3,74	1,09	0,22	3,28	4,20
	Регионално	22	3,70	1,03	0,22	3,24	4,16
	Национално	38	3,80	0,77	0,13	3,54	4,05
	Међународно	184	3,61	0,87	0,06	3,48	3,73
	Глобално	122	4,18	0,99	0,09	4,00	4,36
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Локално	24	4,02	0,98	0,20	3,61	4,44
	Регионално	22	3,80	1,17	0,25	3,28	4,31
	Национално	38	3,89	1,05	0,17	3,55	4,24
	Међународно	184	4,08	0,51	0,04	4,00	4,15
	Глобално	122	4,28	0,81	0,07	4,14	4,43
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Локално	24	3,76	1,10	0,22	3,29	4,23
	Регионално	22	3,56	1,11	0,24	3,07	4,06
	Национално	38	3,63	1,14	0,19	3,26	4,01
	Међународно	184	3,73	0,74	0,05	3,62	3,84
	Глобално	122	3,97	0,85	0,08	3,82	4,12
	Укупно	390	3,79	0,87	0,44	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	Локално	24	3,63	1,04	0,21	3,19	4,07
	Регионално	22	3,55	0,91	0,19	3,14	3,95
	Национално	38	3,57	1,01	0,16	3,24	3,91
	Међународно	184	3,90	0,60	0,04	3,81	3,99
	Глобално	122	3,78	0,97	0,09	3,61	3,96
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
Праксе размене информација	Локално	24	3,50	1,29	0,26	2,96	4,04
	Регионално	22	3,55	1,25	0,27	2,99	4,10
	Национално	38	3,33	1,22	0,20	2,93	3,73
	Међународно	184	3,51	1,24	0,09	3,33	3,69
	Глобално	122	3,78	1,15	0,10	3,58	3,99
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 38 приказан је удео испитаника према тржишту које организације опслужују. Од укупног узорка од 390 испитаника, највећи број испитаника ради у организацијама које опслужују међународно тржиште (184), затим глобално (122), национално (38), локално

(24), док најмањи број испитаника ради у организацијама које опслужују регионално тржиште (22).

Табела 39: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	На основу АС	1,93	4	385	0,11
	На основу медијане	1,15	4	385	0,34
	На основу медијане са прилагођеним df	1,15	4	371	0,34
	На основу скраћене АС	1,64	4	385	0,16
Праксе оснаживања	На основу АС	18,28	4	385	0,00
	На основу медијане	14,73	4	385	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	14,73	4	328	0,00
	На основу скраћене АС	15,80	4	385	0,00
Праксе развоја компетенција	На основу АС	4,91	4	385	0,00
	На основу медијане	3,08	4	385	0,01
	На основу медијане са прилагођеним df	3,08	4	346	0,01
	На основу скраћене АС	4,45	4	385	0,00
Праксе правичног награђивања	На основу АС	11,15	4	385	0,00
	На основу медијане	8,70	4	385	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	8,70	4	342	0,00
	На основу скраћене АС	10,23	4	385	0,00
Праксе размене информација	На основу АС	2,12	4	385	0,08
	На основу медијане	1,57	4	385	0,18
	На основу медијане са прилагођеним df	1,57	4	377	0,18
	На основу скраћене АС	2,65	4	385	0,03

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује указује да код **практи оснаживања, пракси развоја компетенција и пракси правичног награђивања** постоји нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су на основу аритметичке средине вредности $p < 0,05$.

Табела 40: Анова тест различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	<i>p</i>
Праксе признавања	Између група	24,73	4	6,18	7,24	0,000
	Унутар група	328,41	385	0,85		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	7,97	4	1,99	3,50	0,008
	Унутар група	219,08	385	0,57		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	6,73	4	1,68	2,23	0,065
	Унутар група	290,11	385	0,75		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	5,97	4	1,49	2,23	0,065
	Унутар група	257,79	385	0,67		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	8,40	4	2,10	1,43	0,224
	Унутар група	566,80	385	1,47		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У приказаној табели 40 се не посматрају вредности *p* код којих постоји нарушена хомогеност варијансе, сходно томе, може се закључити да код **практи признавања** постоје статистички значајне разлике, јер је вредност $p < 0,05$.

Табела 41: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	<i>p</i>
Праксе признавања	6,64	4	73,10	0,000
Праксе оснаживања	2,36	4	67,67	0,062
Праксе развоја компетенција	2,03	4	69,83	0,099
Праксе правичног награђивања	2,01	4	69,26	0,103
Праксе размене информација	1,46	4	73,48	0,223

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 41 приказан је Велчов тест који указује да не постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси оснаживања, развоја компетенција и правичног награђивања према тржишту које организација опслужује, јер је $p > 0,05$. Обзиром на то да се у овој табели посматрају само вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе, праксе признавања и праксе размене информација нису посматране.

Табела 42: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према тржишту које организација опслужује

Зависна варијабла	Тржиште		Разлика АС (И-Ј)	СГ	p	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Локално	Регионално	,03939	0,31	1,000	-0,85	0,93
		Национално	-,06123	0,25	0,999	-0,79	0,67
		Међународно	,12987	0,23	0,979	-0,54	0,80
		Глобално	-,44374	0,24	0,362	-1,13	0,25
	Регионално	Локално	-,03939	0,31	1,000	-0,93	0,85
		Национално	-,10062	0,25	0,995	-0,83	0,63
		Међународно	,09048	0,23	0,995	-0,58	0,77
		Глобално	-,48314	0,24	0,279	-1,18	0,21
	Национално	Локално	,06123	0,25	0,999	-0,67	0,79
		Регионално	,10062	0,25	0,995	-0,63	0,83
		Међународно	,19110	0,14	0,657	-0,21	0,59
		Глобално	-,38252	0,15	0,106	-0,81	0,05
	Међународно	Локално	-,12987	0,23	0,979	-0,80	0,54
		Регионално	-,09048	0,23	0,995	-0,77	0,58
		Национално	-,19110	0,14	0,657	-0,59	0,21
		Глобално	-,57362*	0,11	0,000	-0,88	-0,27
	Глобално	Локално	,44374	0,24	0,362	-0,25	1,14
		Регионално	,48314	0,24	0,279	-0,21	1,18
		Национално	,38252	0,15	0,106	-0,05	0,81
		Међународно	,57362*	0,11	0,000	0,27	0,88
Праксе оснаживања	Локално	Регионално	,22538	0,32	0,955	-0,69	1,14
		Национално	,12610	0,26	0,989	-0,62	0,87
		Међународно	-,05525	0,20	0,999	-0,66	0,55
		Глобално	-,26195	0,21	0,737	-0,88	0,36
	Регионално	Локално	-,22538	0,32	0,955	-1,14	0,69
		Национално	-,09928	0,30	0,997	-0,96	0,76
		Међународно	-,28063	0,25	0,799	-1,03	0,47
		Глобално	-,48733	0,26	0,358	-1,25	0,28
	Национално	Локално	-,12610	0,26	0,989	-0,87	0,62
		Регионално	,09928	0,30	0,997	-0,76	0,96
		Међународно	-,18135	0,17	0,834	-0,68	0,32
		Глобално	-,38805	0,19	0,237	-0,91	0,14
	Међународно	Локално	,05525	0,20	0,999	-0,55	0,66
		Регионално	,28063	0,25	0,799	-0,47	1,03

	Глобално	Национално	,18135	0,17	0,834	-0,32	0,68
		Глобално	-,20670	0,08	0,094	-0,43	0,02
		Локално	,26195	0,21	0,737	-0,36	0,88
		Регионално	,48733	0,26	0,358	-0,28	1,25
		Национално	,38805	0,19	0,237	-0,14	0,91
		Међународно	,20670	0,08	0,094	-0,02	0,43
Праксе развија компетенција	Локално	Регионално	,20284	0,33	0,971	-0,73	1,13
		Национално	,13164	0,29	0,991	-0,69	0,96
		Међународно	,03598	0,23	1,000	-0,64	0,71
		Глобално	-,20502	0,24	0,908	-0,90	0,49
	Регионално	Локално	-,20284	0,33	0,971	-1,13	0,73
		Национално	-,07120	0,30	0,999	-0,93	0,78
		Међународно	-,16686	0,24	0,958	-0,89	0,55
		Глобално	-,40786	0,25	0,491	-1,14	0,32
	Национално	Локално	-,13164	0,29	0,991	-0,96	0,69
		Регионално	,07120	0,30	0,999	-0,78	0,93
		Међународно	-,09567	0,19	0,987	-0,64	0,45
		Глобално	-,33667	0,20	0,455	-0,90	0,23
	Међународно	Локално	-,03598	0,23	1,000	-0,71	0,64
		Регионално	,16686	0,24	0,958	-0,55	0,89
		Национално	,09567	0,19	0,987	-0,45	0,64
		Глобално	-,24100	0,09	0,083	-0,50	0,02
	Глобално	Локално	,20502	0,24	0,908	-0,49	0,90
		Регионално	,40786	0,25	0,491	-0,32	1,14
		Национално	,33667	0,20	0,455	-0,23	0,90
		Међународно	,24100	0,09	0,083	-0,02	0,50
Праксе правичног награђивања	Локално	Регионално	,07996	0,29	0,999	-0,74	0,90
		Национално	,05568	0,27	1,000	-0,70	0,82
		Међународно	-,27306	0,22	0,718	-0,91	0,36
		Глобално	-,15803	0,23	0,958	-0,82	0,51
	Регионално	Локално	-,07996	0,29	0,999	-0,90	0,74
		Национално	-,02428	0,25	1,000	-0,74	0,69
		Међународно	-,35302	0,20	0,407	-0,94	0,23
		Глобално	-,23799	0,21	0,793	-0,85	0,38
	Национално	Локално	-,05568	0,27	1,000	-0,82	0,70
		Регионално	,02428	0,25	1,000	-0,69	0,74
		Међународно	-,32874	0,17	0,311	-0,81	0,15
		Глобално	-,21371	0,19	0,778	-0,74	0,31
Међународно	Локално	,27306	0,22	0,718	-0,36	0,91	

		Регионално	,35302	0,20	0,407	-0,23	0,94
		Национално	,32874	0,17	0,311	-0,15	0,81
		Глобално	,11504	0,10	0,766	-0,15	0,38
	Глобално	Локално	,15803	0,23	0,958	-0,51	0,82
		Регионално	,23799	0,21	0,793	-0,38	,8525
		Национално	,21371	0,19	0,778	-0,31	0,74
		Међународно	-,11504	0,10	0,766	-0,38	0,15
Праксе размене информација	Локално	Регионално	-,04545	0,37	1,000	-1,11	1,02
		Национално	,17105	0,33	0,985	-0,76	1,10
		Међународно	-,01359	0,28	1,000	-0,82	0,79
		Глобално	-,28279	0,28	0,853	-1,10	0,54
	Регионално	Локално	,04545	0,37	1,000	-1,02	1,11
		Национално	,21651	0,33	0,965	-0,73	1,16
		Међународно	,03187	0,28	1,000	-0,79	0,86
		Глобално	-,23733	0,29	0,920	-1,07	0,60
	Национално	Локално	-,17105	0,33	0,985	-1,10	0,76
		Регионално	-,21651	0,33	0,965	-1,16	0,73
		Међународно	-,18464	0,22	0,915	-0,80	0,43
		Глобално	-,45384	0,22	0,266	-1,08	0,18
	Међународно	Локално	,01359	0,28	1,000	-0,79	0,82
		Регионално	-,03187	0,28	1,000	-0,86	0,79
		Национално	,18464	0,22	0,915	-0,43	0,80
		Глобално	-,26920	0,14	0,298	-0,65	0,11
	Глобално	Локално	,28279	0,28	0,853	-0,54	1,10
		Регионално	,23733	0,29	0,920	-0,60	1,07
		Национално	,45384	0,22	0,266	-0,18	1,08
		Међународно	,26920	0,14	0,298	-0,11	0,65
*, Разлика AC је статистички значајна на нивоу 0,05							

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 42 долазимо до закључка да у случају **пракси признавања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде за међународно и глобално тржиште (разлика AC (И-Ј)= 0,57362*; $p = 0,000$), односно да запослени који раде за међународно тржиште у мањој мери примењују праксе признавања (AC=3,61) у односу на запослене који раде за глобално тржиште (AC=4,18).

Табела 43: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених

Праксе високе радне укључености	Искуство	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Мање од 1 године	26	3,65	0,80	0,16	3,33	3,98
	1 – 5 година	255	3,73	0,94	0,06	3,62	3,85
	6 – 10 година	69	4,22	0,95	0,11	3,99	4,45
	11 – 15 година	15	3,67	1,24	0,32	2,98	4,35
	16 – 20 година	12	3,75	0,88	0,25	3,19	4,31
	Више од 20 година	13	3,87	0,80	0,22	3,39	4,36
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Мање од 1 године	26	3,75	0,97	0,19	3,36	4,14
	1 – 5 година	255	4,07	0,65	0,04	3,99	4,15
	6 – 10 година	69	4,41	0,86	0,10	4,21	4,62
	11 – 15 година	15	3,87	1,23	0,32	3,18	4,55
	16 – 20 година	12	4,08	0,70	0,20	3,64	4,53
	Више од 20 година	13	4,08	0,84	0,23	3,57	4,58
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Мање од 1 године	26	3,83	0,87	0,17	3,48	4,18
	1 – 5 година	255	3,73	0,82	0,05	3,62	3,83
	6 – 10 година	69	4,03	0,93	0,11	3,81	4,26
	11 – 15 година	15	3,69	1,26	0,33	2,99	4,39
	16 – 20 година	12	3,72	1,15	0,33	2,99	4,46
	Више од 20 година	13	3,74	0,71	0,20	3,32	4,17
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
Праксе правичног награђивања	Мање од 1 године	26	3,53	0,90	0,18	3,16	3,89
	1 – 5 година	255	3,83	0,74	0,05	3,74	3,92
	6 – 10 година	69	3,99	0,89	0,11	3,78	4,21
	11 – 15 година	15	3,56	1,23	0,32	2,88	4,23
	16 – 20 година	12	3,14	0,93	0,27	2,55	3,73
	Више од 20 година	13	3,49	0,79	0,22	3,01	3,96
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
Праксе размене информација	Мање од 1 године	26	3,81	1,06	0,21	3,38	4,24
	1 – 5 година	255	3,51	1,25	0,08	3,35	3,66
	6 – 10 година	69	3,85	1,11	0,13	3,58	4,12
	11 – 15 година	15	3,43	1,33	0,34	2,69	4,17

	16 – 20 година	12	3,17	1,30	0,38	2,34	3,99
	Више од 20 године	13	3,69	1,13	0,31	3,01	4,37
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 43 приказан је удео испитаника према радном искуству у ИТ сектору. Од укупно 390 испитаника, највећи број испитаника има 1 – 5 година искуства (255), 6 – 10 година искуства (69), 11 – 15 година искуства (15), више од 20 година искуства (13), док најмањи број испитаника има 16 – 20 година искуства (12).

Табела 44: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених

		Левенова			
Праксе високе радне укључености		статистика	df1	df2	p
Праксе признавања	На основу АС	0,95	5	384	0,45
	На основу медијане	0,38	5	384	0,86
	На основу медијане са прилагођеним df	0,38	5	364	0,86
	На основу скраћене АС	0,87	5	384	0,51
Праксе оснаживања	На основу АС	6,95	5	384	0,00
	На основу медијане	4,36	5	384	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	4,36	5	279	0,00
	На основу скраћене АС	5,62	5	384	0,00
Праксе развоја компетенција	На основу АС	1,60	5	384	0,16
	На основу медијане	0,74	5	384	0,59
	На основу медијане са прилагођеним df	0,74	5	334	0,59
	На основу скраћене АС	1,40	5	384	0,22
Праксе правичног награђивања	На основу АС	3,92	5	384	0,00
	На основу медијане	3,80	5	384	0,00
	На основу медијане са прилагођеним df	3,80	5	371	0,00
	На основу скраћене АС	4,17	5	384	0,00
Праксе размене информација	На основу АС	3,08	5	384	0,01
	На основу медијане	1,84	5	384	0,10
	На основу медијане са прилагођеним df	1,84	5	380	0,10
	На основу скраћене АС	3,41	5	384	0,01

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених указује да код **практи признавања, пракси правичног награђивања и пракси размене информација** постоји нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су на основу аритметичке средине вредности $p < 0,05$.

Табела 45: Анова тест различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	p
Праксе признавања	Између група	14,21	5	2,84	3,22	0,007
	Унутар група	338,92	384	0,88		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	10,96	5	2,19	3,90	0,002
	Унутар група	216,08	384	0,56		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	5,40	5	1,08	1,42	0,215
	Унутар група	291,44	384	0,76		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	12,17	5	2,43	3,71	0,003
	Унутар група	251,60	384	0,66		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	10,16	5	2,03	1,38	0,230
	Унутар група	565,04	384	1,47		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У приказаној табели се не посматрају вредности p код којих постоји нарушена хомогеност варијансе, сходно томе, може се закључити да код **практи признавања и пракси развоја компетенција** не постоје статистички значајне разлике, јер је вредност $p > 0,05$.

Табела 46: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	p
Праксе признавања	3,00	5	42,75	0,021
Праксе оснаживања	2,53	5	41,20	0,043
Праксе развоја компетенција	1,21	5	41,92	0,319
Праксе правичног награђивања	2,80	5	41,51	0,029
Праксе размене информација	1,41	5	42,64	0,241

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 46 приказан је Велчов тест који указује да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси оснаживања и правичног награђивања према радном искуству

запослених, јер је $p < 0,05$, Када су у питању праксе размене информација не постоје статистички значајне разлике, обзиром да је вредност $p > 0,05$. Обзиром на то да се у овој табели посматрају само вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе, праксе признавања и праксе развоја компетенција нису посматране.

Табела 47: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према радном искуству запослених

Зависна варијабла	Радно искуство		Разлика АС (И-Ј)	СГ	p	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Мање од 1 година	1 – 5 година	-,08059	0,17	0,996	-0,59	0,42
		6 – 10 година	-,56876	0,19	0,053	-1,14	0,00
		11 – 15 година	-,01282	0,36	1,000	-1,13	1,10
		16 – 20 година	-,09699	0,30	0,999	-1,03	0,84
		Више од 20 година	-,21923	0,27	0,963	-1,06	0,62
	1 – 5 година	Мање од 1 године	,08059	0,17	0,996	-0,42	0,59
		6 – 10 година	-,48818*	0,13	0,003	-0,86	-0,11
		11 – 15 година	,06776	0,33	1,000	-0,99	1,13
		16 – 20 година	-,01640	0,26	1,000	-0,89	0,85
		Више од 20 година	-,13865	0,23	0,989	-0,89	0,62
	6 – 10 година	Мање од 1 године	,56876	0,19	0,053	-0,00	1,14
		1 – 5 година	,48818*	0,13	0,003	0,11	,86
		11 – 15 година	,55594	0,34	0,589	-0,53	1,64
		16 – 20 година	,47178	0,28	0,552	-0,42	1,37
		Више од 20 година	,34953	0,25	0,727	-0,44	1,14

	11 – 15 година	Мање од 1 године	,01282	0,36	1,000	-1,10	1,13
		1 – 5 година	-,06776	0,33	1,000	-1,13	,99
		6 – 10 година	-,55594	0,34	0,589	-1,64	,53
		16 – 20 година	-,08417	0,41	1,000	-1,34	1,18
		Више од 20 година	-,20641	0,39	0,994	-1,41	1,00
	16 – 20 година	Мање од 1 године	,09699	0,30	0,999	-0,84	1,03
		1 – 5 година	,01640	0,26	1,000	-0,85	0,89
		6 – 10 година	-,47178	0,28	0,552	-1,37	0,42
		11 – 15 година	,08417	0,41	1,000	-1,18	1,34
		Више од 20 година	-,12224	0,34	0,999	-1,17	0,92
	Више од 20 година	Мање од 1 године	,21923	0,27	0,963	-0,62	1,06
		1 – 5 година	,13865	0,23	0,989	-0,62	0,89
		6 – 10 година	-,34953	0,25	0,727	-1,14	0,44
		11 – 15 година	,20641	0,39	0,994	-0,99	1,41
		16 – 20 година	,12224	0,34	0,999	-0,92	1,17
	Мање од 1 године	1 – 5 година	-,32255	0,19	0,571	-,091	0,27
		6 – 10 година	-,66304*	0,22	0,043	-1,31	-0,01
		11 – 15 година	-,11667	0,37	1,000	-1,26	1,03
		16 – 20 година	-,33333	0,28	0,834	-1,18	0,51
		Више од 20 година	-,32692	0,30	0,882	-1,25	0,59

Праксе оснаживања	1 – 5 година	Мање од 1 године	,32255	0,19	0,571	-0,27	0,92
		6 – 10 година	-,34049*	0,11	0,034	-0,66	-0,02
		11 – 15 година	,20588	0,32	0,986	-0,84	1,25
		16 – 20 година	-,01078	0,21	1,000	-0,71	0,68
		Више од 20 година	-,00437	0,24	1,000	-0,79	0,78
	6 – 10 година	Мање од 1 године	,66304*	0,22	0,043	0,01	1,31
		1 – 5 година	-,34049*	0,11	0,034	0,02	0,66
		11 – 15 година	,54638	0,33	0,589	-0,52	1,62
		16 – 20 година	,32971	0,23	0,699	-0,40	1,06
		Више од 20 година	,33612	0,25	0,770	-0,48	1,15
	11 – 15 година	Мање од 1 године	,11667	0,37	1,000	-1,03	1,26
		1 – 5 година	-,20588	0,32	0,986	-1,25	0,84
		6 – 10 година	-,54638	0,33	0,589	-1,62	0,52
		16 – 20 година	-,21667	0,38	0,992	-1,39	0,95
		Више од 20 година	-,21026	0,39	0,994	-1,43	1,00
	16 – 20 година	Мање од 1 године	,33333	0,28	0,834	-0,51	1,18
		1 – 5 година	,01078	0,21	1,000	-0,68	0,71
		6 – 10 година	-,32971	0,23	0,699	-1,06	0,40
		11 – 15 година	,21667	0,38	0,992	-0,95	1,39

	Више од 20 година	Више од 20 година	,00641	0,31	1,000	-0,95	0,96
		Мање од 1 године	,32692	0,30	0,882	-0,59	1,25
		1 – 5 година	,00437	0,24	1,000	-0,78	0,79
		6 – 10 година	-,33612	0,25	0,770	-1,15	0,48
		11 – 15 година	,21026	0,39	0,994	-1,00	1,43
		16 – 20 година	-,00641	0,31	1,000	-0,96	0,95
Праксе развоја компетенција	Мање од 1 године	1 – 5 година	,10692	0,18	0,990	-0,43	0,65
		6 – 10 година	-,19997	0,20	0,921	-0,80	0,40
		11 – 15 година	,14441	0,37	0,999	-1,00	1,29
		16 – 20 година	,11058	0,37	1,000	-1,08	1,31
		Више од 20 година	,08846	0,26	0,999	-0,70	0,88
	1 – 5 година	Мање од 1 године	-,10692	0,18	0,990	-0,65	0,43
		6 – 10 година	-,30689	0,12	0,136	-0,66	0,05
		11 – 15 година	,03749	0,33	1,000	-1,04	1,11
		16 – 20 година	,00366	0,34	1,000	-1,14	1,14
		Више од 20 година	-,01846	0,20	1,000	-0,69	0,65
	6 – 10 година	Мање од 1 године	,19997	0,20	0,921	-0,40	0,80
		1 – 5 година	,30689	0,12	0,136	-0,05	0,66
		11 – 15 година	,34438	0,34	0,912	-0,75	1,44

		16 – 20 година	,31054	0,35	0,944	-0,85	1,47
		Више од 20 година	,28843	0,23	0,794	-0,42	1,00
	11 – 15 година	Мање од 1 године	-,14441	0,37	0,999	-1,29	1,00
		1 – 5 година	-,03749	0,33	1,000	-1,11	1,04
		6 – 10 година	-,34438	0,34	0,912	-1,44	0,75
		16 – 20 година	-,03383	0,47	1,000	-1,47	1,40
		Више од 20 година	-,05595	0,38	1,000	-1,24	1,13
		16 – 20 година	Мање од 1 године	-,11058	0,37	1,000	-1,31
	1 – 5 година		-,00366	0,34	1,000	-1,14	1,14
	6 – 10 година		-,31054	0,35	0,944	-1,47	0,85
	11 – 15 година		,03383	0,47	1,000	-1,40	1,47
	Више од 20 година		-,02212	0,39	1,000	-1,25	1,21
	Више од 20 година	Мање од 1 године	-,08846	0,26	0,999	-0,88	0,70
		1 – 5 година	,01846	0,20	1,000	-0,65	0,69
		6 – 10 година	-,28843	0,23	0,794	-0,99	0,42
		11 – 15 година	,05595	0,38	1,000	-1,13	1,24
		16 – 20 година	,02212	0,39	1,000	-1,21	1,25
	Мање од 1 године	1 – 5 година	-,30149	0,18	0,568	-0,86	0,25
		6 – 10 година	-,46872	0,21	0,223	-1,08	0,14

Праксе правичног награђивања		11 – 15 година	-,03023	0,36	1,000	-1,15	1,09
		16 – 20 година	,38744	0,32	0,826	-0,61	1,39
		Више од 20 година	,03962	0,28	1,000	-0,82	0,90
	1 – 5 година	Мање од 1 године	,30149	0,18	0,568	-0,25	0,86
		6 – 10 година	-,16724	0,12	0,704	-0,51	0,17
		11 – 15 година	,27125	0,32	0,953	-0,77	1,31
		16 – 20 година	,68892	0,27	0,189	-0,23	1,60
		Више од 20 година	,34110	0,22	0,655	-0,40	1,08
	6 – 10 година	Мање од 1 године	,46872	0,21	0,223	-0,14	1,08
		1 – 5 година	,16724	0,12	0,704	-0,17	0,51
		11 – 15 година	,43849	0,33	0,774	-0,63	1,50
		16 – 20 година	,85616	0,29	0,083	-0,08	1,79
		Више од 20 година	,50834	0,24	0,335	-0,26	1,28
	11 – 15 година	Мање од 1 године	,03023	0,36	1,000	-1,09	1,15
		1 – 5 година	-,27125	0,32	0,953	-1,31	0,77
		6 – 10 година	-,43849	0,34	0,774	-1,50	0,63
		16 – 20 година	,41767	0,41	0,911	-0,86	1,69
		Више од 20 година	,06985	0,38	1,000	-1,12	1,26
	16 – 20 година	Мање од 1 године	-,38744	0,32	0,826	-1,39	0,61

		1 – 5 година	-,68892	0,27	0,189	-1,60	0,23
		6 – 10 година	-,85616	0,29	0,083	-1,79	0,08
		11 – 15 година	-,41767	0,41	0,911	-1,69	0,86
		16 – 20 година	-,34782	0,35	0,910	-1,42	0,73
	Више од 20 година	Мање од 1 године	-,03962	0,28	1,000	-0,90	0,82
		1 – 5 година	-,34110	0,22	0,655	-1,08	0,40
		6 – 10 година	-,50834	0,24	0,335	-1,28	0,26
		11 – 15 година	-,06985	0,38	1,000	-1,26	1,12
		16 – 20 година	,34782	0,35	0,910	-0,73	1,42
		Мање од 1 године	1 – 5 година	,29985	0,22	0,754	-0,37
6 – 10 година			-,04013	0,25	1,000	-0,77	0,69
11 – 15 година			,37436	0,40	0,935	-0,87	1,62
16 – 20 година			,64103	0,43	0,673	-0,72	2,01
Више од 20 година			,11538	0,38	1,000	-1,05	1,28
1 – 5 година		Мање од 1 године	-,29985	0,22	0,754	-0,97	0,37
		6 – 10 година	-,33998	0,15	0,248	-0,79	0,11
		11 – 15 година	,07451	0,35	1,000	-1,07	1,22
		16 – 20 година	,34118	0,38	0,942	-0,95	1,63
		Више од 20 година	-,18446	0,32	0,991	-1,25	0,88

Праксе размене информација	6 – 10 година	Мање од 1 године	,04013	0,25	1,000	-0,69	0,77
		1 – 5 година	,33998	0,15	0,248	-0,11	0,79
		11 – 15 година	,41449	0,37	0,866	-0,76	1,59
		16 – 20 година	,68116	0,40	0,549	-0,63	1,99
		Више од 20 година	,15552	0,34	0,997	-0,94	1,25
	11 – 15 година	Мање од 1 године	-,37436	0,40	0,935	-1,62	0,87
		1 – 5 година	-,07451	0,35	1,000	-1,22	1,07
		6 – 10 година	-,41449	0,37	0,866	-1,59	0,76
		16 – 20 година	,26667	0,51	0,995	-1,31	1,84
		Више од 20 година	-,25897	0,47	0,993	-1,69	1,17
	16 – 20 година	Мање од 1 године	-,64103	0,43	0,673	-2,01	0,72
		1 – 5 година	-,34118	0,38	0,942	-1,63	0,95
		6 – 10 година	-,68116	0,40	0,549	-1,99	0,63
		11 – 15 година	-,26667	0,51	0,995	-1,84	1,31
		Више од 20 година	-,52564	0,49	0,886	-2,05	1,00
	Више од 20 година	Мање од 1 године	-,11538	0,38	1,000	-1,28	1,05
		1 – 5 година	,18446	0,32	0,991	-0,88	1,25
		6 – 10 година	-,15552	0,34	0,997	-1,25	0,94
		11 – 15 година	,25897	0,47	0,993	-1,17	1,69

		16 до 20 година	,52564	0,49	0,886	-0,99	2,05
*, Разлика AC је статистички значајна на нивоу 0,05							

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 47 долазимо до закључка да у случају **пракси признавања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који имају 1 – 5 радног искуства и 6 - 10 година радног искуства (разлика AC (И-Ј)= -0,48818*; $p = 0,003$), односно да запослени који раде 1 – 5 година у мањој мери примењују праксе признавања (AC=3,73) у односу на запослене који раде 6 – 10 година (AC=4,22).

Код **пракси оснаживања** постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде мање од 1 године и запослених који имају 6 – 10 година радног искуства (разлика AC (И-Ј) = -,66304*; $p = 0,043$), односно да запослени који раде мање од 1 године у мањој мери примењују праксе оснаживања (AC=3,75) у односу на запослене који имају 6 – 10 година радног искуства (AC=4,41). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде од 1 – 5 година и запослених који имају 6 – 10 година радног искуства (разлика AC (И-Ј) = -,33049*; $p = 0,034$), односно да запослени који раде 1 – 5 година у мањој мери примењују праксе оснаживања (AC=4,07) у односу на запослене који имају 6 – 10 година радног искуства (AC=4,41).

Табела 48: Дескриптивна статистика различитих пракси високе радне укључености према начину рада у организацији

Праксе високе радне укључености	Радни образац	Бр.	АС	СД	СГ	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Рад у канцеларији	56	3,97	0,96	0,13	3,71	4,23
	Хибридни модел рада	246	4,03	0,80	0,05	3,93	4,13
	Рад ван канцеларије	88	3,14	1,04	0,11	2,92	3,36
	Укупно	390	3,82	0,95	0,05	3,72	3,91
Праксе оснаживања	Рад у канцеларији	56	3,88	1,06	0,14	3,60	4,17
	Хибридни модел рада	246	4,17	0,70	0,04	4,08	4,26
	Рад ван канцеларије	88	4,06	0,68	0,07	3,91	4,20
	Укупно	390	4,10	0,76	0,04	4,03	4,18
Праксе развоја компетенција	Рад у канцеларији	56	3,80	1,05	0,14	3,52	4,08
	Хибридни модел рада	246	3,95	0,79	0,05	3,85	4,05
	Рад ван канцеларије	88	3,31	0,80	0,09	3,14	3,48
	Укупно	390	3,79	0,87	0,04	3,70	3,87
	Рад у канцеларији	56	3,70	1,17	0,16	3,38	4,01

Праксе правичног награђивања	Хибридни модел рада	246	3,74	0,81	0,05	3,64	3,84
	Рад ван канцеларије	88	4,00	0,53	0,06	3,89	4,12
	Укупно	390	3,79	0,82	0,04	3,71	3,88
Праксе размене информација	Рад у канцеларији	56	3,56	1,29	0,17	3,22	3,91
	Хибридни модел рада	246	3,86	1,06	0,07	3,72	3,99
	Рад ван канцеларије	88	2,82	1,25	0,13	2,55	3,08
	Укупно	390	3,58	1,22	0,06	3,46	3,70

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 48 приказан је удео испитаника према начину рада у организацији. Од укупног узорка од 390 испитаника, највећи број испитаника ради по хибридном моделу рада (246), затим ван канцеларије (88) и најмањи број испитаника ради у канцеларији (56).

Табела 49: Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према начину рада у организацији

Праксе високе радне укључености		Левенова статистика	df1	df2	p
Праксе признавања	На основу АС	6,67	2	387	0,001
	На основу медијане	4,32	2	387	0,014
	На основу медијане са прилагођеним df	4,32	2	365	0,014
	На основу скраћене АС	5,54	2	387	0,004
Праксе оснаживања	На основу АС	22,87	2	387	0,000
	На основу медијане	19,82	2	387	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	19,82	2	365	0,000
	На основу скраћене АС	19,44	2	387	0,000
Праксе развоја компетенција	На основу АС	5,28	2	387	0,005
	На основу медијане	4,85	2	387	0,008
	На основу медијане са прилагођеним df	4,85	2	378	0,008
	На основу скраћене АС	5,44	2	387	0,005
Праксе правичног награђивања	На основу АС	32,81	2	387	0,000
	На основу медијане	19,30	2	387	0,000
	На основу медијане са прилагођеним df	19,30	2	359	0,000
	На основу скраћене АС	27,62	2	387	0,000
	На основу АС	11,04	2	387	0,000
	На основу медијане	4,50	2	387	0,012

Праксе размене информација	На основу медијане са прилагођеним df	4,50	2	313	0,012
	На основу скраћене AC	11,52	2	387	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Тест хомогености варијансе различитих пракси високе радне укључености према начину рада у организацији указује да код **практи оснаживања, пракси развоја компетенција, пракси правичног награђивања и пракси размене информација** постоји нарушена хомогеност варијансе, обзиром да су на основу аритметичке средине вредности $p < 0,05$.

Табела 50: Анова тест различитих пракси високе радне укључености према начину рада у организацији

Праксе високе радне укључености		Сума квадрата	df	Просек квадрата	F	p
Праксе признавања	Између група	52,90	2	26,45	34,10	0,000
	Унутар група	300,24	387	0,78		
	Укупно	353,14	389			
Праксе оснаживања	Између група	4,00	2	2,00	3,47	0,032
	Унутар група	223,04	387	0,58		
	Укупно	227,04	389			
Праксе развоја компетенција	Између група	26,87	2	13,44	19,26	0,000
	Унутар група	269,96	387	0,70		
	Укупно	296,83	389			
Праксе правичног награђивања	Између група	5,11	2	2,55	3,82	0,023
	Унутар група	258,66	387	0,67		
	Укупно	263,76	389			
Праксе размене информација	Између група	70,06	2	35,03	26,84	0,000
	Унутар група	505,14	387	1,31		
	Укупно	575,21	389			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У приказаној табели се не посматрају вредности p код којих постоји нарушена хомогеност варијансе, сходно томе, може се закључити да код **практи развоја компетенција** постоје статистички значајне разлике, јер је вредност $p < 0,05$.

Табела 51: Приказ Велчовог теста различитих пракси високе радне укључености према начину рада у организацији

Праксе високе радне укључености	Statistic	df1	df2	p
Праксе признавања	26,75	2	116,84	0,000
Праксе оснаживања	2,39	2	118,08	0,096
Праксе развоја компетенција	21,03	2	120,03	0,000

Праксе правичног награђивања	6,41	2	127,35	0,002
Праксе размене информација	23,99	2	118,59	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 51 приказан је Велчов тест који указује да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене пракси признавања, правичног награђивања и размене информација према начину рада у организацији, јер је $p < 0,05$. Када су у питању праксе оснаживања, не постоје статистички значајне разлике, обзиром да је вредност $p > 0,05$. Обзиром на то да се у овој табели посматрају само вредности код којих је била нарушена хомогеност варијансе праксе развоја компетенција нису посматране.

Табела 52: Приказ Games-Howell теста различитих пракси високе радне укључености према начину рада

Зависна варијабла	Начин рада		Разлика АС (И-Ј)	СГ	p	Граница интервала са вероватноћом од 95%	
						Доња	Горња
Праксе признавања	Рад у канцеларији	Хибридни модел рада	-,05642	0,14	0,913	-0,39	0,27
		Рад ван канцеларије	,83394*	0,17	0,000	0,43	1,24
	Хибридни модел рада	Рад у канцеларији	,05642	0,14	0,913	-0,27	0,39
		Рад ван канцеларије	,89036*	0,12	0,000	0,60	1,18
	Рад ван канцеларије	Рад у канцеларији	-,83394*	0,17	0,000	-1,24	-0,43
		Хибридни модел рада	-,89036*	0,12	0,000	-1,18	-0,60
Праксе оснаживања	Рад у канцеларији	Хибридни модел рада	-,28680	0,15	0,139	-0,64	0,07
		Рад ван канцеларије	-,17289	0,16	0,526	-0,55	0,21
	Хибридни модел рада	Рад у канцеларији	,28680	0,15	0,139	-0,07	0,64
		Рад ван канцеларије	,11391	0,09	0,377	-0,09	0,32
	Рад ван канцеларије	Рад у канцеларији	,17289	0,16	0,526	-0,21	0,55
		Хибридни модел рада	-,11391	0,09	0,377	-0,32	0,08

Праксе развоја компетенција	Рад у канцеларији	Хибридни модел рада	-,15653	0,15	0,546	-0,51	0,20
		Рад ван канцеларије	,48729*	0,16	0,010	0,10	0,88
	Хибридни модел рада	Рад у канцеларији	,15653	0,15	0,546	-0,20	0,51
		Рад ван канцеларије	,64382*	0,10	0,000	0,41	0,88
	Рад ван канцеларије	Рад у канцеларији	-,48729*	0,16	0,010	-0,88	-0,10
		Хибридни модел рада	-,64382*	0,10	0,000	-0,88	-0,41
Праксе правичног награђивања	Рад у канцеларији	Хибридни модел рада	-,04430	0,16	0,961	-0,44	0,35
		Рад ван канцеларије	-,30744	0,17	0,161	-0,71	0,09
	Хибридни модел рада	Рад у канцеларији	,04430	0,16	0,961	-0,35	0,44
		Рад ван канцеларије	-,26313*	0,08	0,002	-0,44	-0,08
	Рад ван канцеларије	Рад у канцеларији	,30744	0,17	0,161	-0,09	0,71
		Хибридни модел рада	,26313*	0,08	0,002	0,08	0,44
Праксе размене информација	Рад у канцеларији	Хибридни модел рада	-,29522	0,19	0,256	-0,74	0,15
		Рад ван канцеларије	,74432*	0,22	0,003	0,23	1,26
	Хибридни модел рада	Рад у канцеларији	,29522	0,19	0,256	-0,15	0,74
		Рад ван канцеларије	-1,03954*	0,15	0,000	0,68	1,39
	Рад ван канцеларије	Рад у канцеларији	-,74432*	0,22	0,003	-1,26	-0,23
		Хибридни модел рада	-1,03954*	0,15	0,000	-1,39	-0,68
*, Разлика АС је статистички значајна на нивоу 0,05							

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу спроведеног Games-Howell теста приказаног у табели број 52 долазимо до закључка да у случају **пракси признавања** постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -0,83394^*$; $p = 0,000$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе признавања ($AC=3,14$) у односу на запослене који раде у канцеларији ($AC=3,97$). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хиридном моделу рада и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -,89036^*$; $p = 0,000$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе признавања ($AC=3,14$) у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада ($AC=4,03$).

Код **пракси развоја компетенција** постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -,48729^*$; $p = 0,010$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција ($AC=3,31$) у односу на запослене који раде у канцеларији ($AC=3,80$). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хиридном моделу рада и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -,64382^*$; $p = 0,000$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција ($AC=3,31$) у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада ($AC=3,95$).

Код **пракси правичног награђивања** постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хибридном моделу рада и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -,26313^*$; $p = 0,002$), односно да запослени који раде по хибридном моделу рада у мањој мери примењују праксе правичног награђивања ($AC=3,74$) у односу на запослене који раде ван канцеларије ($AC=4,00$).

Код **пракси размене информација** постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -,74432^*$; $p = 0,003$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе размене информација ($AC=2,82$) у односу на запослене који раде у канцеларији ($AC=3,56$). Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хиридном моделу рада и који раде ван канцеларије (разлика $AC (I-J) = -1,03954^*$; $p = 0,000$), односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција ($AC=2,82$) у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада ($AC=3,86$).

6.2.3. Резултати истраживања релација високе радне укључености, благостања и ставова запослених

У тачки 6.2.3. предмет анализе су релације високе радне укључености, благостања и ставова запослених, те ће у складу са тим бити тестиране хипотезе X_3 , X_4 и X_5 . Прикупљени подаци обрађени су применом софтверског алата SmartPLS.

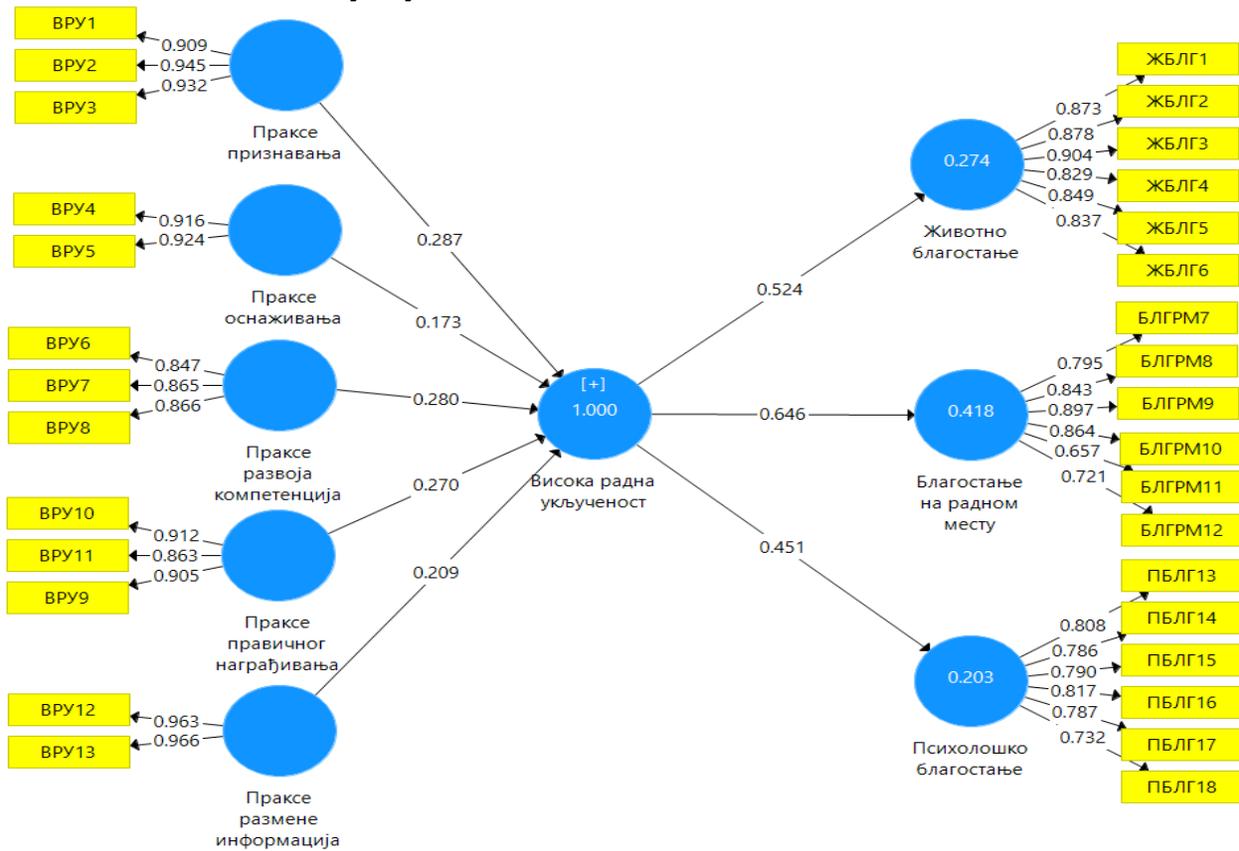
У овом делу истраживања најпре су испитане директне везе између високе радне укључености и благостања запослених, као и између високе радне укључености и ставова запослених. Након тога, анализирана је индиректна релација високе радне укључености и ставова запослених посредством благостања запослених. Након приказивања добијених резултата о наведеним релацијама, следи дискусија у оквиру које се упоређују резултати овог истраживања са претходно објављеним резултатима.

6.2.3.1. Директне релације између високе радне укључености и благостања запослених

У оквиру ове тачке спроведена је анализа која обухвата директне везе између високе радне укључености и благостања запослених: животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања. Формативни конструкт другог реда је висока радна укљученост која је формирана од пет рефлективних конструката првог реда, а то су праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација.

Благостање запослених представља рефлективан конструкт у овом истраживању. Животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање дефинисани су као рефлективни конструкти првог реда који се одражавају кроз одговарајуће индикаторе. У наставку су графички приказане поменуте релације.

Шема 5: Приказ процене коефицијента путање директних релација високе радне укључености на благостање запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Прва фаза анализе директних релација обухвата испитивање поузданости мерног модела, док је друга фаза усмерена на тестирање структурног модела, односно на утврђивање међусобних релација између варијабли.

Испитивање поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлективних конструката, чиме се у суштини испитује спољашњи модел. У оквиру формативног конструкта посебно се анализира утицај сваког појединачног индикатора, као и њихова значајност, која се утврђује на основу стандардне грешке, T – статистике и p – вредности. Поред тога, ради провере постојања мултиколинearности спроведена је и анализа фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 53: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p-values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,287	0,011	26,134	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,173	0,008	22,289	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,270	0,011	24,475	0,000
Праксе развоја компетенција →	0,280	0,009	30,175	0,000

Висока радна укљученост				
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,209	0,010	20,518	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 54: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,387	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,027	
Праксе размене информација	2,462	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из спроведене анализе формативног конструкта спољашњег модела, као и из вредности фактора повећања варијансе приказаних у табелама, може се закључити да су свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе правичног награђивања, праксе развоја компетенција, праксе размене информација) у статистички значајној релацији са формативним конструктом другог реда, будући да је p – вредност мања од 0,05. Истовремено, утврђено је да су вредности фактора повећања варијансе (VIF) за формативни конструкт мање од 5. Након ове анализе, приступа се анализи која се односи на рефлективни конструкт.

Анализирани су рефлективни индикатори, поузданост унутрашње конзистентности, као и конвергентна валидност, како би се спровело тестирање рефлективних конструката у моделу.

Табела 55: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката (Outer loadings)

Питања	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација			
ВРУ1	0,909							
ВРУ2	0,945							
ВРУ3	0,932							
ВРУ4		0,916						
ВРУ5		0,924						
ВРУ6						0,847		
ВРУ7						0,865		
ВРУ8						0,866		
ВРУ9				0,905				
ВРУ10				0,912				
ВРУ11				0,863				
ВРУ12								0,963
ВРУ13								0,966

Питања	Животно благостање	Благостање на радном месту	Психолошко благостање
ЖБЛГ1	0,873		
ЖБЛГ2	0,878		
ЖБЛГ3	0,904		
ЖБЛГ4	0,829		
ЖБЛГ5	0,849		
ЖБЛГ6	0,837		
БЛГРМ7		0,795	
БЛГРМ8		0,843	
БЛГРМ9		0,897	
БЛГРМ10		0,864	
БЛГРМ11		0,657	
БЛГРМ12		0,721	
ПБЛГ13			0,808
ПБЛГ14			0,786
ПБЛГ15			0,790
ПБЛГ16			0,817
ПБЛГ17			0,787
ПБЛГ18			0,732

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У истраживању Hair и других (2021), истиче се да је пожељно задржати индикаторе чија су оптерећења већа од 0,708, јер то показује да конструкт објашњава више од половине варијансе сваког индикатора и тиме обезбеђује прихватљиву поузданост индикатора. Ипак, у истраживањима у области друштвених наука, посебно када се користе новоразвијене скале, истраживачи често наилазе на индикаторе чија су оптерећења нижа од 0,708 (Hulland, 1999). У таквим ситуацијама није препоручљиво аутоматски их искључити, већ најпре испитати како би њихово уклањање утицало на остале показатеље поузданости и валидности. Индикатори чија се оптерећења крећу између 0,40 и 0,708 могу се уклонити, ако би њихово брисање повећало интерну конзистентност и конвергентну валидност преко граничне вредности. Према Hair, Ringle & Sarstedt (2011) понекад је оправдано задржати и оне индикаторе са нешто слабијим оптерећењем, док индикаторе са врло ниским оптерећењем (<0,40) треба обавезно елиминисати из модела мерења. Према наведеним критеријумима за оптерећење индикатора, у оквиру овог истраживања није било потребе за елиминацијом индикатора, обзиром да су сва оптерећења била у оквиру граница.

Оцена поузданости мерног модела приказана је у наредној табели кроз израчунате вредности Cronbach's Alpha, Composite Reliability Average Variance Extracted (AVE).

Табела 56: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
--	------------------	-----------------------	----------------------------------

Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,894	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Животно благостање	0,931	0,945	0,743
Благостање на радном месту	0,887	0,914	0,641
Психолошко благостање	0,878	0,907	0,620

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У циљу процене поузданости мерног модела, најпре је размотрен показатељ Cronbach's Alpha, који служи за утврђивање степена унутрашње конзистентности, односно повезаности индикатора који чине одређени конструкт. Подаци из табеле указују да се вредност овог показатеља креће од 0,818 (конструкт „Праксе оснаживања“) до 0,924 (конструкт „Праксе размене информација“). Вредности Cronbach's Alpha могу се кретати између 0 и 1, при чему већа вредност указује на већу унутрашњу конзистентност скале. Вредности испод 0,600 се не прихватају, интервал између 0,600 и 0,700 сматра се минимално прихватљивим, док се вредности од 0,700 до 0,800 оцењују као задовољавајуће, а распон од 0,800 до 0,900 као веома добар (Dakduk, González & Portalanza, 2019; Gašić, 2024, стр. 259). Поједини аутору наводе да се у вредности веће од 0,700 генерално сматрају прихватљивим у истраживачким условима (Taber, 2018).

Други показатељ поузданости, композитна поузданост (Composite Reliability), процењује у којој мери су ставке унутар једне скале стабилне и доследне у мерењу конструкта. У овом истраживању вредности композитне поузданости крећу се од 0,894 (конструкт „Праксе развоја компетенција“) до 0,950 (конструкт „Праксе признавања“). Доња граница прихватљивости за овај показатељ износи 0,709 (Hair и други, 2017), што указује да су добијени резултати приказани у табели, у потпуности задовољили критеријум композитне поузданости.

Анализа конвергентне валидности извршена је на основу просечно издвојене варијансе Average Variance Extracted (AVE), која показје у којој мери индикатори адекватно репрезентују заједничку варијансу латентног конструкра који мере. Резултати из табеле указују да се вредности овог показатеља крећу у распону од 0,620 (конструкт „Психолошко благостање“) до 0,930 (конструкт „Праксе размене информација“). Доња граница прихватљивости износи 0,500 (Dash & Paul, 2021; Gašić, 2024, стр. 259), што потврђује да је критеријум конвергентне валидности испуњен код свих анализираних конструката.

По завршетку утврђивања поузданости мерног модела, спроведена је и анализа дискриминантне валидности, чији је циљ да се процени у којој мери се различити конструкти или латентне варијале у истраживању заиста међусобно разликују. Како наводе Sarstedt и други (2022), овај корак је посебно важан у студијама које обухватају више конструката мерених различитим сетовима индикатора, јер обезбеђује да сваки конструкт представља јединствен и самосталан појам.

Према Ab Hamid, Sami & Sidek (2017), процена дискриминантне валидности обухвата три комплементарне технике: 1) унакрсна оптерећења (енгл. *Cross loadings*), 2) Fornell–Larcker критеријум и 3) Heterotrait–monotrait (HTMT).

Унакрсна оптерећења су показатељ који се односи на испитивање у којој мери индикатор мерног модела може да оптерети конструкт који није онај за чије мерење је првенствено намењен (Rasoolimanesh, 2022). Да би дискриминантна валидност била потврђена, спољашње оптерећење сваког индикатора на свом припадајућем конструкту мора бити више од оптерећења истог индикатора на било ком другом конструкту (Chin, 1998).

Када је реч о Fornell–Larcker критеријуму, он се односи на процедуру која служи као средство за проверу да ли се конструкти унутар мерног модела поуздано и валидно разликују један од другог. Према Hilkenmeier и другима, (2020), дискриминантна валидност се сматра обезбеђеном када је квадратни корен вредности просечно издвојене варијансе (AVE), који се налази на дијагонали, већи од вредности које се налазе испод дијагонале.

Heterotrait–monotrait (HTMT) критеријум је новији и строжи приступ тестирању дискриминантне валидности. Вредности HTMT које се приближавају 1, сигнализирају недостатак дискриминантне валидности. У истраживањима се наводи да је горња граница 0,9 (Hair и други, 2021). Вредности преко 0,9 могу указивати на недостатак дискриминантне валидности.

Полазећи од резултата приказаних у табелама 57, 58 и 59, као и од наведених критеријума, може се закључити да су услови за постизање дискриминантне валидности у потпуности испуњени.

Табела 57: Дискриминантна валидност (унакрсна)

	Благостање на радном месту	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Животно благостање	Психолошко благостање
БЛГРМ7	0,795	0,423	0,572	0,447	0,472	0,509	0,685	0,487
БЛГРМ8	0,843	0,401	0,560	0,473	0,429	0,493	0,671	0,535
БЛГРМ9	0,897	0,422	0,415	0,489	0,369	0,483	0,670	0,589
БЛГРМ10	0,864	0,520	0,344	0,569	0,322	0,578	0,598	0,600
БЛГРМ11	0,657	0,419	0,113	0,427	0,211	0,402	0,397	0,461
БЛГРМ12	0,721	0,159	0,326	0,279	0,265	0,367	0,517	0,618
ВРУ1	0,384	0,909	0,285	0,548	0,419	0,601	0,305	0,328
ВРУ2	0,497	0,945	0,437	0,650	0,544	0,684	0,355	0,354
ВРУ3	0,508	0,932	0,470	0,667	0,538	0,676	0,428	0,261
ВРУ10	0,443	0,331	0,912	0,458	0,560	0,503	0,460	0,372
ВРУ11	0,498	0,373	0,863	0,454	0,523	0,516	0,449	0,358
ВРУ12	0,548	0,609	0,491	0,963	0,403	0,693	0,353	0,309
ВРУ13	0,550	0,687	0,468	0,966	0,448	0,710	0,384	0,342
ВРУ4	0,387	0,459	0,595	0,386	0,916	0,518	0,336	0,299
ВРУ5	0,430	0,537	0,562	0,425	0,924	0,561	0,393	0,298
ВРУ6	0,501	0,565	0,494	0,524	0,538	0,847	0,332	0,454
ВРУ7	0,559	0,622	0,443	0,606	0,462	0,865	0,396	0,395
ВРУ8	0,485	0,632	0,541	0,736	0,515	0,866	0,413	0,289
ЖБЛП1	0,672	0,308	0,376	0,332	0,297	0,386	0,873	0,296
ЖБЛП2	0,613	0,336	0,510	0,338	0,320	0,392	0,878	0,684
ЖБЛП3	0,675	0,337	0,416	0,304	0,305	0,379	0,904	0,582
ЖБЛП4	0,664	0,389	0,465	0,343	0,420	0,419	0,829	0,660
ЖБЛП5	0,606	0,325	0,381	0,314	0,344	0,351	0,849	0,581
ЖБЛП6	0,641	0,329	0,469	0,339	0,352	0,357	0,837	0,668
ПБЛП13	0,625	0,333	0,314	0,288	0,265	0,414	0,621	0,808
ПБЛП14	0,571	0,308	0,338	0,305	0,358	0,386	0,519	0,786
ПБЛП15	0,580	0,193	0,296	0,224	0,244	0,307	0,666	0,790
ПБЛП16	0,469	0,251	0,256	0,280	0,217	0,324	0,536	0,817
ПБЛП17	0,478	0,199	0,245	0,254	0,239	0,298	0,461	0,787
ПБЛП18	0,440	0,272	0,335	0,227	0,182	0,308	0,529	0,732

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 58: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критериум)

	Благостање на радном месту	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Праксе признавања	Психолошко благостање
Благостање на радном месту	0,801							
Животно благостање	0,749	0,862						
Праксе оснаживања	0,444	0,397	0,920					
Праксе правичног награђивања	0,508	0,510	0,629	0,894				
Праксе развоја компетенција	0,599	0,443	0,587	0,575	0,859			
Праксе размене информација	0,570	0,382	0,442	0,497	0,728	0,964		
Праксе признавања	0,502	0,393	0,543	0,434	0,706	0,673	0,929	
Психолошко благостање	0,676	0,707	0,325	0,382	0,438	0,338	0,337	0,787

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 59: Дискриминантна валидност (Neterоtrait-Моноtrait-НТМТ)

Благостање на радном месту	Благостање на радном месту	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Праксе признавања	Психолошко благостање
Животно благостање	0,812							
Праксе оснаживања	0,506	0,651						
Праксе правичног награђивања	0,553	0,561	0,743					
Праксе развоја компетенција	0,693	0,503	0,715	0,676				
Праксе размене информација	0,618	0,412	0,507	0,554	0,830			
Праксе признавања	0,537	0,420	0,619	0,476	0,808	0,725		
Психолошко благостање	0,770	0,783	0,376	0,432	0,511	0,370	0,367	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У следећој табели приказани су резултати анализе мултиколинеарности, у оквиру које су наведене вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), прихватљиве су вредности VIF-а мање од 5. Аутори Akinwande, Dikko & Samson (2015) наглашавају да вредности у распону од 5 до 10 указују на изражену корелацију која може представљати потенцијални проблем.

Табела 60: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,025
	ВРУ3	3,404
Праксе оснаживања	ВРУ4	1,920
	ВРУ5	1,920
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	1,803
	ВРУ7	1,934
	ВРУ8	1,836
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	2,651
	ВРУ10	2,851
	ВРУ11	1,984
Праксе размене информација	ВРУ12	3,820
	ВРУ13	3,820
Животно благостање	ЖБЛГ1	3,165
	ЖБЛГ2	3,091
	ЖБЛГ3	3,962
	ЖБЛГ4	2,276
	ЖБЛГ5	2,798
	ЖБЛГ6	2,412
Благостање на радном месту	БЛГРМ7	2,948
	БЛГРМ8	3,578
	БЛГРМ9	3,930
	БЛГРМ10	3,978
	БЛГРМ11	1,982
	БЛГРМ12	1,852
Психолошко благостање	ПБЛГ13	1,953
	ПБЛГ14	1,874
	ПБЛГ15	2,045
	ПБЛГ16	2,393
	ПБЛГ17	2,216
	ПБЛГ18	1,684

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних вредности у табели, произилази да ниједна вредност не прелази вредност од 5. Стога се може закључити да је наведени критеријум у потпуности испуњен.

Пошто је претходно потврђена поузданост модела мерења, наредни корак обухвата испитивање и анализу структурног модела. За проверу структурног модела примењена је bootstrapping техника. Ова техника подразумева насумично извлачење подзорака из првобитног скупа података, при чему се свако запажање може појавити више пута. Такви подзорци користе се за процену путање PLS модела, а поступак се понавља све док се не формира велики број случајно изабраних подзорака (Hair et и други, 2011). У табели која следи биће представљени резултати добијени путем спроведене технике.

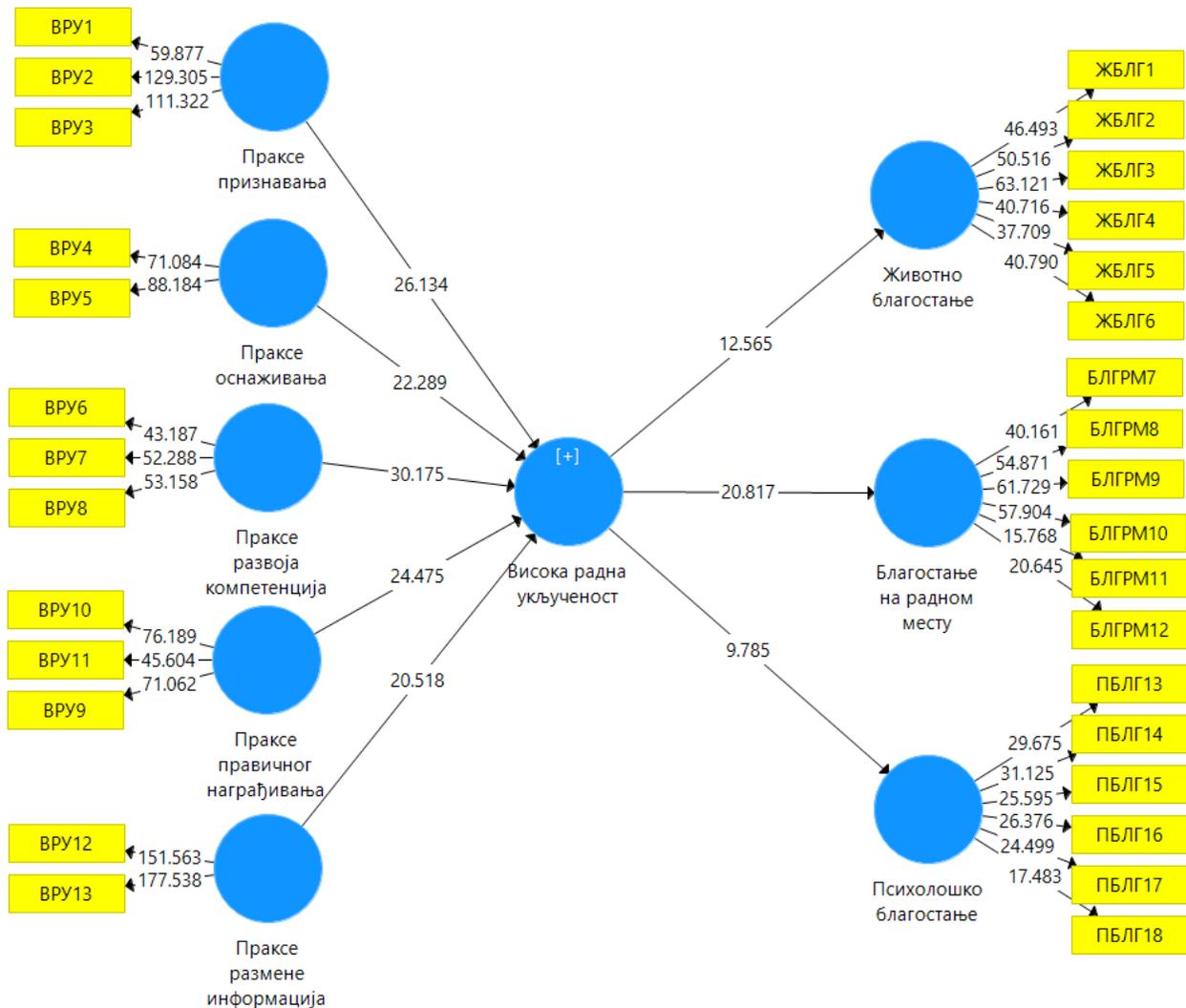
Табела 61: Резултати тестирања директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_3)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	<i>p</i> values
Висока радна укљученост → Животно благостање	0,524	0,042	12,565	0,000
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту	0,646	0,031	20,817	0,000
Висока радна укљученост → Психолошко благостање	0,451	0,046	9,785	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Резултати приказани у табелу 61 показују да између високе радне укључености и животног благостања постоји позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,524$; $t = 12,565$; $p = 0,000$). Такође, утврђена је позитивна и статистички значајна релација између високе радне укључености и благостања на радном месту ($\beta = 0,646$; $t = 20,817$; $p = 0,000$). Позитивна и статистички значајна релација, утврђена је и између високе радне укључености и психолошког благостања ($\beta = 0,451$; $t = 9,785$; $p = 0,000$). Поменути релације графички су приказане на шеми бр.

Шема 6: Шематски приказ модела путање са резултатом bootstrapping директних релација високе радне укључености на благостање запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Резултати представљени у табели односе се на R^2 показатеље, који у регресионој анализи служе за процену колики део варијансе зависне варијабле објашњавају независне варијабле у оквиру модела. На основу вредности R^2 може се закључити да висока радна укљученост објашњава 27,4% варијансе животног благостања, док преосталих 72,6% поризилази из других, овим истраживањем неиспитаних фактора. У случају благостања на радном месту, идентификовано је да висока радна укљученост објашњава 41,8%, а преосталих 58,2% потиче од других, неразматраних фактора. Уочено је и да висока радна укљученост објашњава 20,1% психолошког благостања, док се преосталих 79,9% може приписати другим, овде неиспитаним факторима.

Табела 62: Коефицијенти детерминације конструкта

Варијабла	R ²
Животно благостање	0,274
Благостање на радном месту	0,418
Психолошко благостање	0,201

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Спроведеном анализом утврђено је да висока радна укљученост проузрокује позитивне ефекте на три различите димензије благостања (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање). Дакле, запослени који показују висок ниво радне укључености најчешће остварују виши ниво животног задовољства, зато што им рад пружа осећај постигнућа, а позитивне емоције и енергија се преносе и на приватни живот, што може повећавати оптимизам када је у питању лични живот. Када је реч о благостању на радном месту, запослени који су високо радно укључени, показују већу мотивацију, радно ангажовање и посвећеност, што утиче на већу продуктивност. Запослени који су високо радно укључени, могу осећати емоционалну стабилност, самопоуздање и способност за превазилажење професионалних изазова. Позитиван ефекат високе радне укључености на благостање потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Vanhala и други (2009); Böckerman, Bryson & Ilmakunnas (2012); Böckerman (2015); Uribechebarria и други (2021), Elorza и други (2022), Yang и други (2024), Jevtić & Gašić (2024), Jevtić и други (2024).

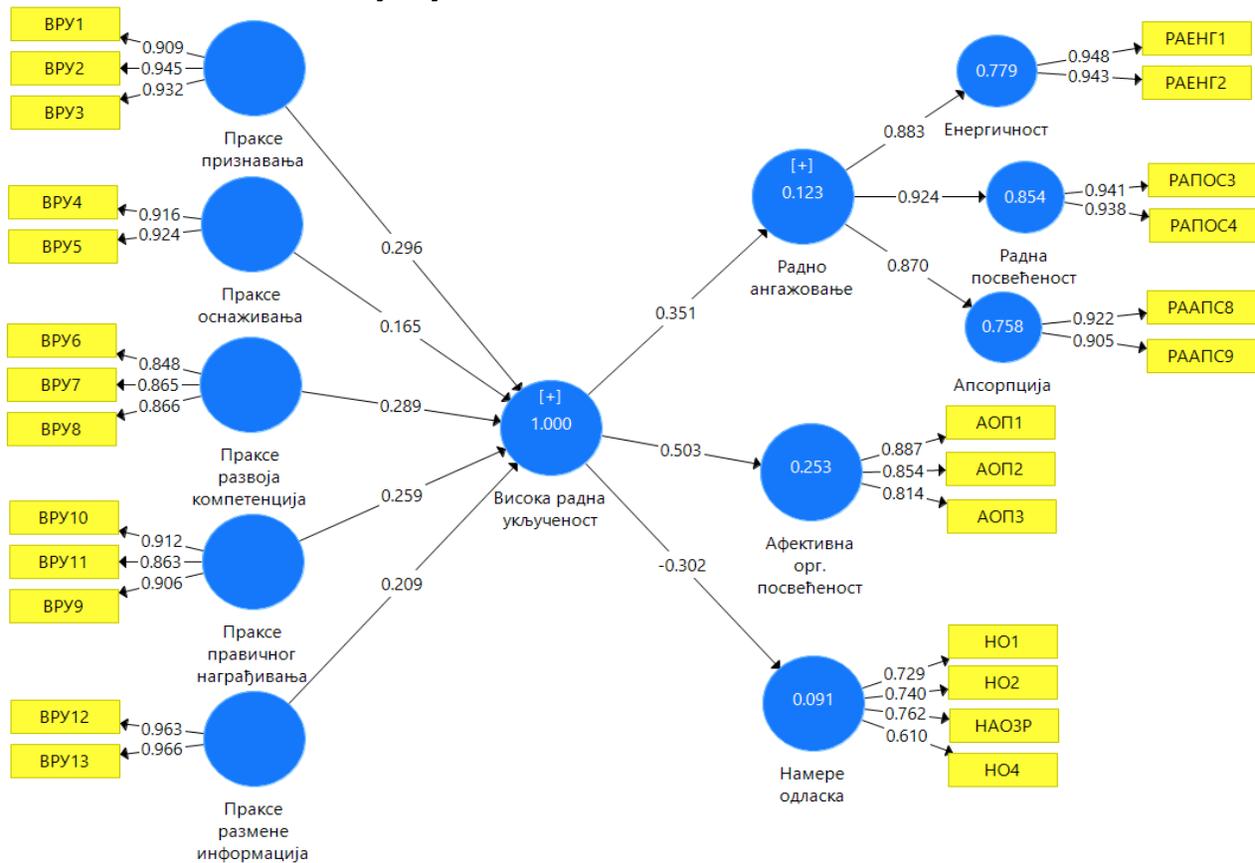
Следећи део односи се на анализу директних релација између пракси високе радне укључености (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка).

6.2.3.2. Директне релације између високе радне укључености и ставова запослених

У оквиру овог поднасловa спроведена је анализа која обухвата директну везу између високе радне укључености и ставова запослених: радног ангажовања, афективне организационе посвећености и намара одласка. Висока радна укљученост је формативни конструкт другог реда и формирана је од пет рефлексивних конструката првог реда, а то су праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација.

Ставови запослених означавају рефлексивне конструкте у оквиру овог истраживања. Радно ангажовање је рефлексивни конструкт другог реда који се посматра кроз три рефлексивна конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорција. Афективна организациона посвећеност и намере одласка означавају рефлексивне конструкте првог реда, што значи да се одражавају кроз одговарајуће индикаторе. Поменуте релације приказане су на наредној шеми.

Шема 7: Приказ процене коефицијента путање директних релација високе радне укључености на ставове запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Први сегмент анализе приказаних релација усмерен је на испитавање поузданости мерног модела, док се други сегмент односи на тестирање структурног модела и утврђивање постојећих релација. Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлексивних конструката, односно спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Поред тога, извршена је процена мултиколинearности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 63: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p -values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,296	0,015	19,702	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,165	0,009	18,292	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,259	0,014	18,213	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,289	0,010	28,201	0,000
Праксе размене информација →	0,209	0,010	20,588	0,000

Висока радна укљученост				
-------------------------	--	--	--	--

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 64: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,024	
Праксе размене информација	2,460	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Може се закључити да на основу приказаних вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта у табелама и анализе формативног конструкта спољног модела, свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) показују статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, пошто је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструкта су < 5 . У складу са тим, следећи део односи се на анализу рефлективног конструкта.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, спроведена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 65: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката (Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација			
ВРУ1	0,909							
ВРУ2	0,945							
ВРУ3	0,932							
ВРУ4	0,916							
ВРУ5	0,924							
ВРУ6						0,848		
ВРУ7						0,865		
ВРУ8						0,866		
ВРУ9							0,906	
ВРУ10							0,912	
ВРУ11							0,863	
ВРУ12								0,963
ВРУ13								0,966
Питање	Енергичност	Радна посвећеност	Апсорпција	Афективна организациона посвећеност	Намере одласка			
РАЕНГ1	0,948							

РАЕНГ2	0,943				
РАПОС3		0,941			
РАПОС4		0,938			
РААПС8			0,922		
РААПС9			0,905		
АОП1				0,887	
АОП2				0,854	
АОП3				0,814	
НО1					0,729
НО2					0,740
НОЗР					0,762
НО4					0,610

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

С обзиром на критеријуме оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори РАЕНГ5, РААПС6, РАПОС7, АОП4Р, АОП5Р, АОП6Р, АОП7 и АОП8 уклоњени су из даље анализе, јер њихова оптерећења нису била у границама прихватљивих ограничења. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели 66 која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 66: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Енергичност	0,881	0,944	0,894
Радна посвећеност	0,867	0,938	0,883
Апсорција	0,802	0,910	0,835
Афективна организациона посвећеност	0,813	0,888	0,726
Намере одласка	0,751	0,804	0,508

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

С обзиром на доњу границу прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha постављену на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7) и резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,751 (намере одласка) до 0,924 (праксе размене информација).

Поред тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у истој табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,804 (намере одласка) до 0,964 (праксе размене информација).

Што се тиче просечне издвојене варијансе, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,508 (намере одласка) до 0,930 (праксе размене информација).

Након процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати ове анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 67: Дискриминантна ваљидност (унакрсна отпоређена)

	Афективна орг. посвећеност	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Намере одласка	Апсорпција	Енергичност	Радна посвећеност
АОП1	0.887	0.349	0.481	0.412	0.315	0.456	-0.614	0.441	0.535	0.535
АОП2	0.854	0.260	0.397	0.286	0.214	0.380	-0.482	0.510	0.551	0.515
АОП3	0.814	0.353	0.245	0.300	0.207	0.396	-0.350	0.446	0.526	0.487
ВРУ1	0.283	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	-0.172	0.195	0.321	0.301
ВРУ2	0.417	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	-0.321	0.178	0.337	0.336
ВРУ3	0.343	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	-0.218	0.043	0.259	0.208
ВРУ9	0.376	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	-0.206	0.076	0.239	0.179
ВРУ10	0.410	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	-0.174	0.098	0.276	0.216
ВРУ11	0.421	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	-0.187	0.138	0.298	0.225
ВРУ12	0.392	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	-0.285	0.128	0.319	0.285
ВРУ13	0.375	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	-0.260	0.167	0.332	0.343
ВРУ4	0.308	0.459	0.595	0.386	0.916	0.518	-0.172	0.124	0.249	0.196
ВРУ5	0.236	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	-0.104	0.100	0.248	0.203
ВРУ6	0.463	0.565	0.494	0.524	0.538	0.848	-0.300	0.364	0.373	0.438
ВРУ7	0.467	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	-0.259	0.182	0.403	0.319
ВРУ8	0.329	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	-0.203	0.022	0.222	0.197
НАОЗР	-0.599	-0.208	-0.262	-0.281	-0.166	-0.312	0.762	-0.421	-0.447	-0.431
НО1	-0.265	-0.073	-0.040	-0.077	0.002	-0.068	0.729	-0.147	-0.213	-0.261
НО2	-0.286	-0.245	-0.086	-0.178	-0.099	-0.167	0.740	-0.074	-0.164	-0.213
НО4	-0.238	-0.090	-0.024	-0.111	-0.022	-0.095	0.610	-0.118	-0.141	-0.207
РАПЦ6	0.488	0.041	0.139	0.061	0.102	0.163	-0.208	0.630	0.576	0.596
РАПЦ8	0.576	0.242	0.162	0.276	0.184	0.278	-0.410	0.922	0.642	0.729
РАПЦ9	0.407	0.014	0.044	-0.010	0.031	0.105	-0.201	0.905	0.539	0.639
РАЕНГ1	0.620	0.316	0.257	0.354	0.192	0.379	-0.400	0.649	0.948	0.747
РАЕНГ2	0.567	0.304	0.316	0.283	0.322	0.345	-0.369	0.576	0.943	0.733
РАЕНГ5	0.563	0.370	0.294	0.333	0.287	0.388	-0.348	0.510	0.703	0.660
РАПОС3	0.554	0.282	0.156	0.296	0.134	0.309	-0.399	0.696	0.765	0.941
РАПОС4	0.577	0.286	0.279	0.317	0.275	0.379	-0.419	0.715	0.705	0.938
РАПОС7	0.538	0.126	0.159	0.112	0.138	0.199	-0.416	0.786	0.591	0.728

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 68: Дискриминантна ваљидност (Fomell-Larsker критеријум)

	Апсорпција	Афективна орг. посвећеност	Енергичност	Намере одабраска	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информанија	Радна посвећеност	Радно ангажовање
Апсорпција	0.914										
Афективна орг. посвећеност	0.542	0.852									
Енергичност	0.649	0.628	0.945								
Намере одабраска	-0.340	-0.579	-0.407	0.713							
Праксе оснаживања	0.122	0.294	0.270	-0.149	0.920						
Праксе правичног награђивања	0.116	0.450	0.303	-0.212	0.629	0.894					
Праксе признавања	0.146	0.378	0.328	-0.259	0.543	0.434	0.929				
Праксе развоја компетенција	0.214	0.485	0.383	-0.293	0.587	0.575	0.706	0.859			
Праксе размене информанија	0.153	0.398	0.338	-0.282	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964		
Радна посвећеност	0.751	0.602	0.783	-0.435	0.217	0.231	0.302	0.366	0.326	0.940	
Радно ангажовање	0.870	0.669	0.883	-0.439	0.231	0.249	0.278	0.353	0.285	0.924	0.814

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 69: Анализа дискриминантне валидности - Неготгайт-мопотгайт (НТМТ)

	Апсорпција	Афективна орг. посвећеност	Енергичност	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Радна посвећеност
Апсорпција										
Афективна орг. посвећеност	0.671									
Висока радна укљученост	0.236	0.566								
Енергичност	0.768	0.744								
Намере одласка	0.336	0.572	0.392							
Праксе оснаживања	0.146	0.354	0.320	0.142						
Праксе правичног награђивања	0.135	0.522	0.346	0.170	0.743					
Праксе признавања	0.201	0.431	0.365	0.244	0.619	0.476				
Праксе развоја компетенција	0.312	0.593	0.454	0.271	0.715	0.676	0.808			
Праксе размене информација	0.189	0.450	0.373	0.256	0.507	0.554	0.725	0.830		
Радна посвећеност	0.898	0.715	0.895	0.456	0.258	0.267	0.340	0.438	0.364	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата који су представљени у табелама 67, 68 и 69 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Следећа табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Наиг и други (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 70: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Енергичност	РАЕНГ1	2,630
	РАЕНГ2	2,630
	РАЕНГ5	2,317
Радна посвећеност	РАПОС3	2,418
	РАПОС4	3,472
Апсорпција	РААПС8	3,296
	РААПС9	2,526
Афективна организациона посвећеност	АОП1	1,873
	АОП2	1,916
	АОП3	1,641
Намере одласка	НАО1	2,947
	НАО2	2,936
	НАО3P	1,063
	НАО4	1,781

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективност конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

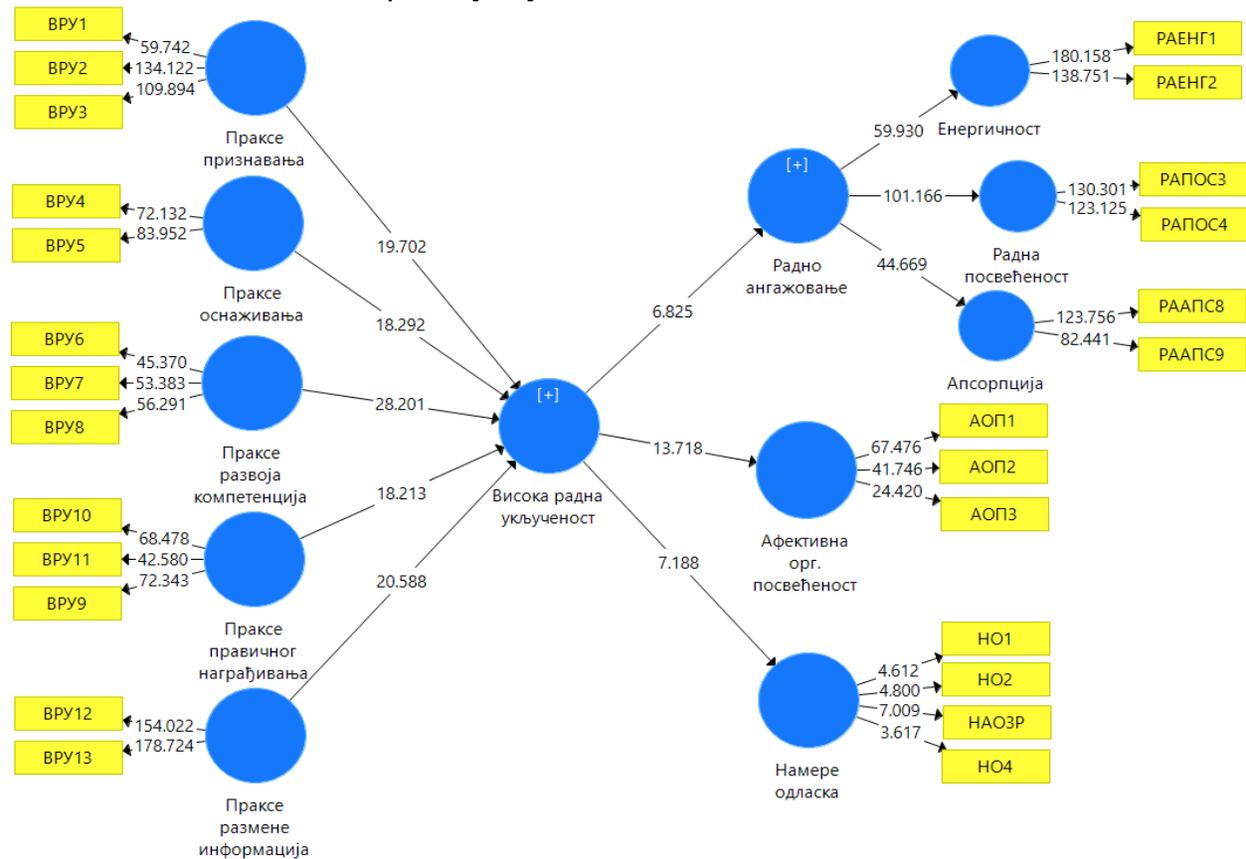
Табела 71: Резултати тестирања директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_4)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Радно ангажовање	0,351	0,051	6,825	0,000
Висока радна укљученост → Афективна организациона посвећеност	0,503	0,037	13,718	0,000
Висока радна укљученост → Намере одласка	-0,302	0,042	7,188	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 71, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,351$; $T = 6,825$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,503$; $T = 13,718$; $p = 0,000$). Када су у питању релације високе радне укључености и намере одласка, уочава се негативна и статистички значајна релације ($\beta = -0,302$; $T = 7,188$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 8: Шематски приказ модела путање са резултатом bootstrapping директних релација високе радне укључености на ставове запослених



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 72, приказани су резултати који показују да 12,1% промена у радном ангажовању објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 87,9% односи на друге, неистражене факторе. Афективна организациона посвећеност објашњена је са 25,1% кроз високу радну укљученост, док је осталих 74,9% објашњено кроз остале неистражене факторе. Резултати показују да је 8,9% промена у намерама одласка објашњено кроз високу радну укљученост, док је осталих 91,1% објашњено кроз друге неистражене факторе.

Табела 72: Коefицијенти детерминације конструкта

Варијабла	R ²
Радно ангажовање	0,121
Афективна организациона посвећеност	0,251
Намере одласка	0,089

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Анализом је утврђено да висока радна укљученост проузрокује позитивне ефекте на радно ангажовање и афективну организациону посвећеност, као и негативан ефекат на намере одласка. Позитиван ефекат високе радне укључености на радно ангажовање потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Rana (2015); Islam и други (2023); Mehmood и други

(2023). Позитиван ефекат високе радне укључености на афективну организациону посвећеност потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Yang (2012); Jevtić и други (2024); Beckmann и други (2025). Негативан ефекат високе радне укључености на намере одласка потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Guthrie (2001); Halfers (2018); Islam и други (2023).

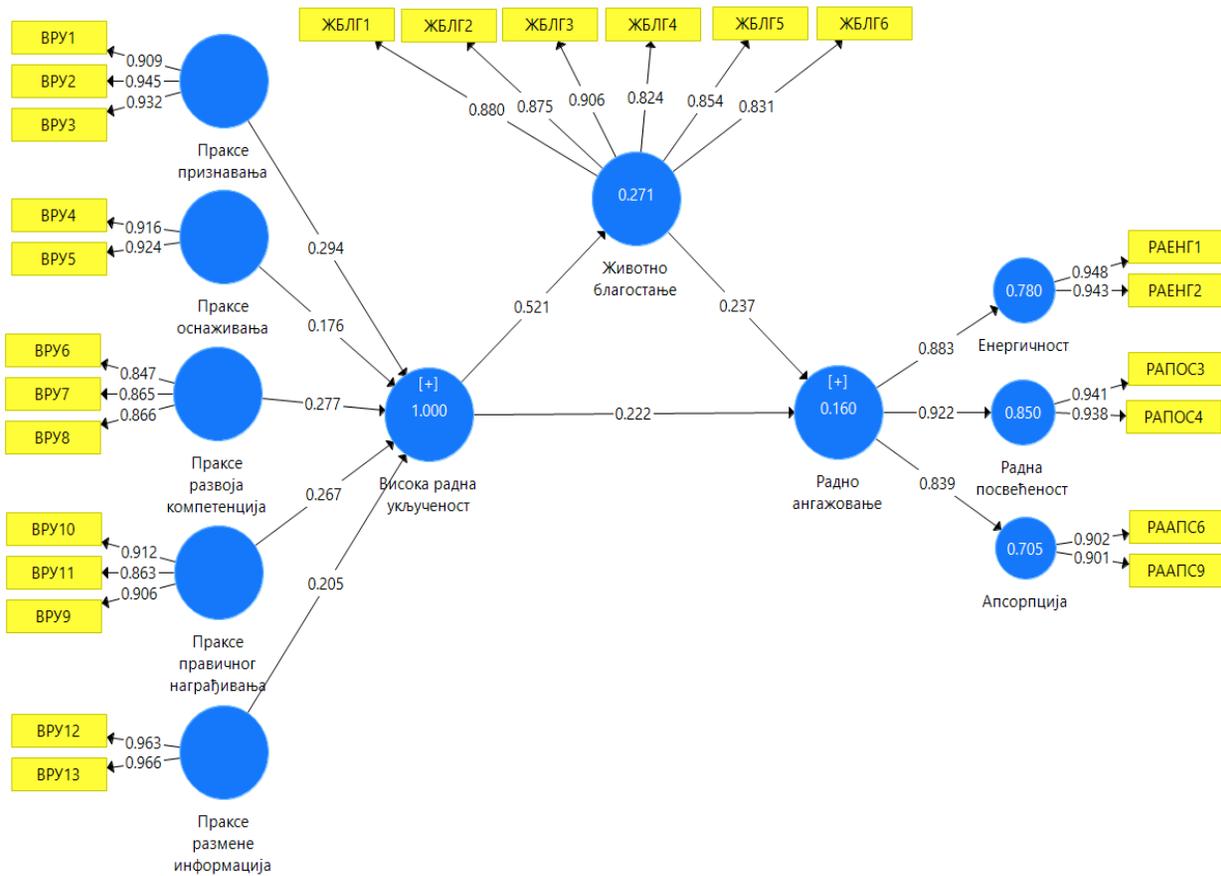
Следећи део односи се на анализу индиректних релација између пракси високе радне укључености (практике признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка), посредством благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање).

6.2.3.3. Индиректне релације између високе радне укључености и ставова запослених посредством благостања запослених у ИТ сектору у Републици Србији

У овом делу поглавља спроведена је анализа како би се утврдиле индиректе релације између високе радне укључености и ставова запослених (радног ангажовања, афективне организационе посвећености и намере одласка), посредством благостања. Дакле, посредничку улогу у овом односу има благостање запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање).

Анализа је у првом делу усмерена на испитивање индиректних релација између високе радне укључености и радног ангажовања, посредством животног благостања запослених. Формативни конструкт другог реда представља висока радна укљученост која је састављена од пет рефлексивних конструката првог реда: праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација. Животно благостање анализирано је као рефлексивни конструкт. Радно ангажовање је конструкт другог реда и сагледава се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Поменуте релације приказане су на шемама у наставку.

Шема 9: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Наредни део анализе приказаних релација односи се на испитавање поузданости мерног модела, док се други део односи на тестирање структурног модела и утврђивање постојећих релација. Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлективних конструката, односно спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинearности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 73: Анализа формативних конструката спољног модела
(Outer Weights, T-statistics и *p*-values)

Релације формативних конструката	Outer Wights	Standard Deviation	T Statistics	<i>p</i> values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,294	0,011	25,984	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,176	0,007	23,921	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,267	0,011	25,161	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,277	0,009	31,899	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,205	0,010	21,588	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 74: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструката
(Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкат	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,027	
Праксе размене информација	2,462	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних вредности фактора повећања варијансе формативног конструката у табелама и анализе формативног конструката спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструкатом другог реда, пошто је *p* – вредност < 0,05 и VIF вредности формативног конструката су <5. Обзиром на претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлективног конструката.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, спроведена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 75: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				
ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6					
ВРУ7					
		0,865			

ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Енергичност	Радна посвећеност		Апсорпција	
РАЕНГ1	0,948				
РАЕНГ2	0,943				
РАПОС3		0,941			
РАПОС4		0,938			
РААПС8				0,922	
РААПС9				0,905	
Питање	Животно благостање				
ЖБЛГ1	0,880				
ЖБЛГ2	0,875				
ЖБЛГ3	0,906				
ЖБЛГ4	0,824				
ЖБЛГ5	0,854				
ЖБЛГ6	0,831				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

С обзиром на критеријуме оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори РАЕНГ5, РААПС6, РАПОС7, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 76: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Енергичност	0,881	0,944	0,894
Радна посвећеност	0,867	0,938	0,883
Апсорпција	0,770	0,897	0,813
Животно благостање	0,931	0,946	0,743

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Доња граница прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7) с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,770 (апсорпција) до 0,924 (праксе размене информација).

Након тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је у питању просечна издвојена варијанса, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,739 (праксе развоја компетенција) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 77: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Животно благостање	Апсорпција	Енергичност	Радна посвећеност
ВРУ1	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	0.305	0.073	0.321	0.301
ВРУ2	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	0.353	0.049	0.337	0.336
ВРУ3	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	0.426	-0.030	0.259	0.208
ВРУ9	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	0.453	0.051	0.239	0.179
ВРУ10	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	0.458	0.101	0.276	0.216
ВРУ11	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	0.445	0.121	0.298	0.225
ВРУ12	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	0.352	0.014	0.319	0.285
ВРУ13	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	0.383	0.040	0.332	0.343
ВРУ4	0.459	0.596	0.386	0.916	0.518	0.333	0.084	0.249	0.196
ВРУ5	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	0.391	0.052	0.248	0.203
ВРУ6	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847	0.332	0.295	0.373	0.438
ВРУ7	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	0.395	0.148	0.403	0.319
ВРУ8	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	0.410	-0.043	0.222	0.196
ЖБЛГ1	0.308	0.376	0.332	0.297	0.386	0.880	0.259	0.373	0.350
ЖБЛГ2	0.336	0.510	0.338	0.320	0.392	0.875	0.151	0.320	0.215
ЖБЛГ3	0.337	0.415	0.304	0.305	0.379	0.906	0.210	0.343	0.306
ЖБЛГ4	0.388	0.465	0.343	0.420	0.419	0.824	0.133	0.298	0.250
ЖБЛГ5	0.325	0.381	0.314	0.344	0.351	0.854	0.210	0.412	0.290
ЖБЛГ6	0.329	0.469	0.339	0.352	0.357	0.831	0.167	0.324	0.186
РААПС6	0.041	0.138	0.061	0.102	0.163	0.269	0.902	0.576	0.596
РААПС8	0.242	0.162	0.276	0.184	0.278	0.266	0.666	0.642	0.729
РААПС9	0.014	0.044	-0.010	0.031	0.105	0.125	0.901	0.539	0.639
РАЕНГ1	0.316	0.257	0.354	0.192	0.379	0.384	0.627	0.948	0.747
РАЕНГ2	0.304	0.316	0.283	0.322	0.345	0.373	0.540	0.943	0.733
РАЕНГ5	0.370	0.294	0.333	0.287	0.388	0.375	0.535	0.703	0.660
РАПОС3	0.281	0.156	0.296	0.134	0.309	0.258	0.671	0.765	0.941
РАПОС4	0.286	0.279	0.317	0.275	0.378	0.326	0.616	0.705	0.938
РАПОС7	0.126	0.159	0.112	0.138	0.199	0.185	0.748	0.591	0.728

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 78: Дискриминантна валідност (Fomell-Lagскет критеријум)

	Апсорпција	Енергичност	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Радна посвећеност	Радно ангажовање
Апсорпција	0.902									
Висока радна укљученост	0.097									
Енергичност	0.618	0.945								
Животно благостање	0.219	0.400	0.862							
Праксе оснаживања	0.073	0.270	0.394	0.920						
Праксе правичног награђивања	0.101	0.302	0.506	0.629	0.894					
Праксе признавања	0.031	0.328	0.392	0.543	0.434	0.929				
Праксе развоја компетенција	0.149	0.383	0.442	0.587	0.575	0.706	0.859			
Праксе размене информација	0.028	0.338	0.381	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964		
Радна посвећеност	0.685	0.783	0.310	0.217	0.231	0.302	0.365	0.326	0.940	
Радно ангажовање	0.839	0.883	0.352	0.230	0.249	0.276	0.352	0.283	0.922	0.814

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 79: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Апсорпција	Енергичност	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Радна посвећеност
Апсорпција									
Енергичност	0.750								
Животно благостање	0.258	0.442							
Праксе оснаживања	0.093	0.320	0.451						
Праксе правичног награђивања	0.124	0.346	0.561	0.743					
Праксе признавања	0.074	0.365	0.420	0.619	0.476				
Праксе развоја компетенција	0.243	0.454	0.503	0.715	0.676	0.808			
Праксе размене информација	0.054	0.373	0.411	0.507	0.554	0.725	0.830		
Радна посвећеност	0.838	0.895	0.344	0.258	0.267	0.340	0.438	0.364	

На основу приказаних резултата у табелама и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Naig и други (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 80: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Енергичност	РАЕНГ1	2,630
	РАЕНГ2	2,630
Радна посвећеност	РАПОС3	2,418
	РАПОС4	3,472
Апсорпција	РААПС8	3,296
	РААПС9	2,526
Животно благостање	ЖБЛГ1	3,165
	ЖБЛГ2	3,091
	ЖБЛГ3	3,962
	ЖБЛГ4	2,276
	ЖБЛГ5	2,798
	ЖБЛГ6	2,412

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

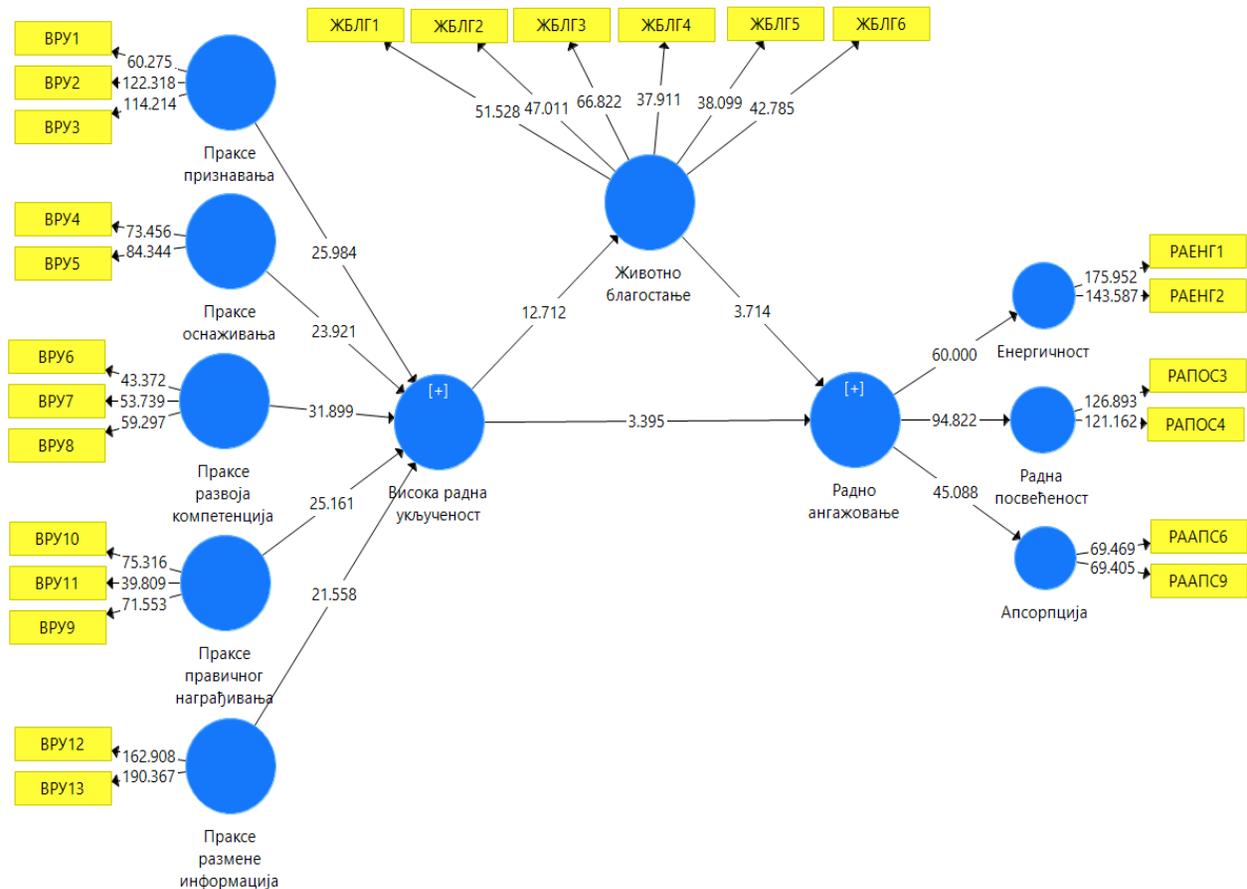
Табела 81: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Животно благостање	0,521	0,041	12,712	0,000
Висока радна укљученост → Радно ангажовање	0,222	0,065	3,395	0,001
Висока радна укљученост → Животно благостање → Радно ангажовање	0,123	0,035	3,570	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 81, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,521$; $T = 12,712$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,222$; $T = 3,395$; $p = 0,001$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством животног благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,123$; $T = 3,570$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 10: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 82, приказани су резултати који показују да 15,6% промена у радном ангажовању објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 84,4% односи на друге, неистражене факторе. Животно благостање објашњено је са 26,9% кроз високу радну укљученост, док је осталих 73,1% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 82: Коефицијенти детерминације конструкта

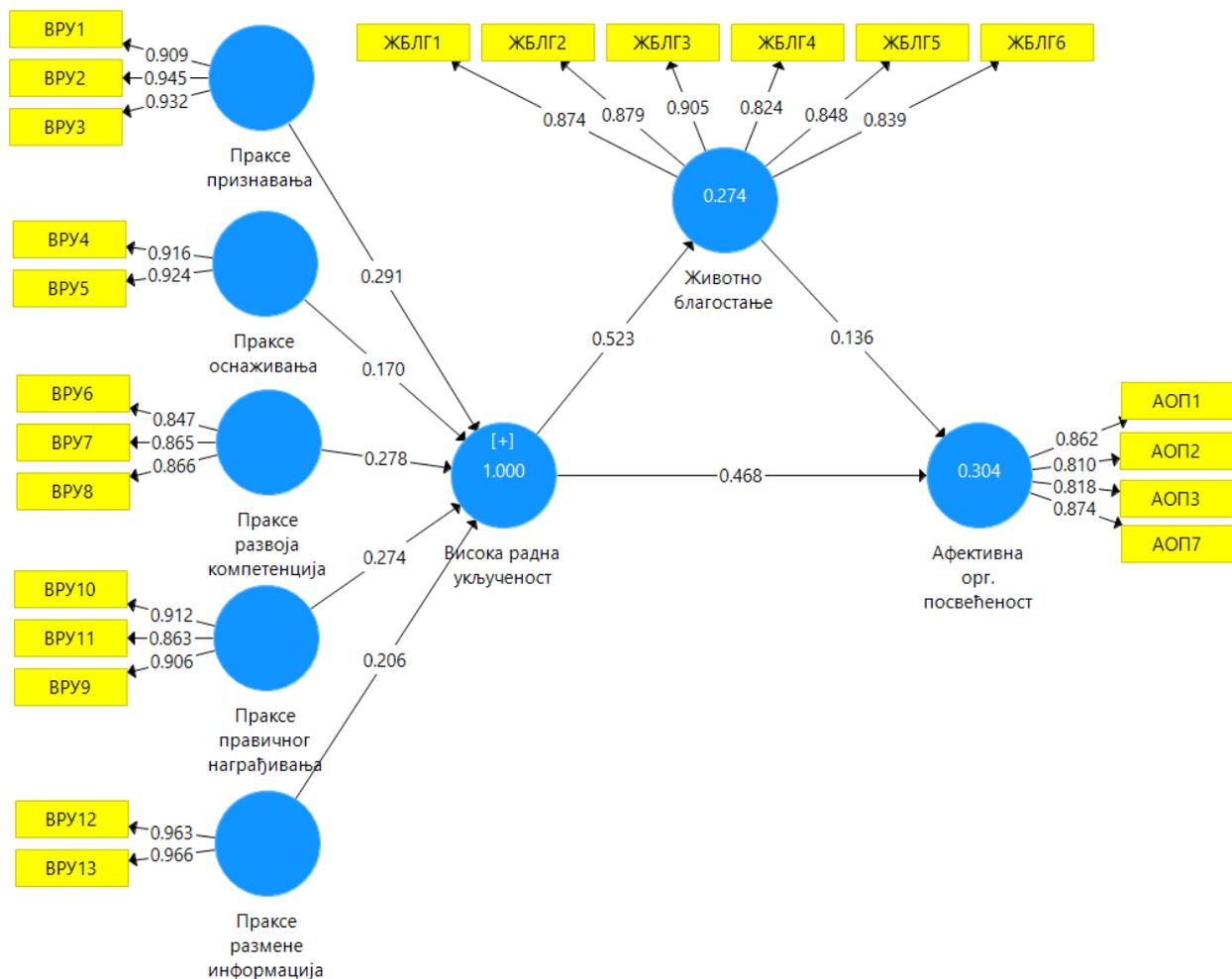
Варијабла	R ²
Радно ангажовање	0,156
Животно благостање	0,269

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво радног ангажовања и животног благостања, обзиром да су све вредности β позитивне.

У следећем делу анализе разматра се индиректна релација између високе радне укључености и афективне организационе посвећености, где животно благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост дефинисан је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлексивних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и животно благостање дефинисани су као рефлексивни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на шеми која следи.

Шема 11: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлективних конструката, односно спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 83: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p -values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,292	0,012	24,446	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,170	0,007	23,356	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,274	0,011	24,397	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,278	0,009	32,198	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,206	0,009	21,795	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 84: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,027	
Праксе размене информација	2,462	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу посматраних вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта у табелама и анализе формативног конструкта спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, пошто је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструкта су < 5 . Обзиром на претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлективног конструкта.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, извршена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 85: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката (Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				

ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Афективна организациона посвећеност				
АОП1	0,862				
АОП2	0,810				
АОП3	0,818				
АОП7	0,874				
Питање	Животно благостање				
ЖБЛГ1	0,874				
ЖБЛГ2	0,879				
ЖБЛГ3	0,905				
ЖБЛГ4	0,824				
ЖБЛГ5	0,848				
ЖБЛГ6	0,839				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори АОП4Р, АОП5Р, АОП6Р и АОП8Р, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказане су тврдње које су задржане у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 86: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Афективна организациона посвећеност	0,863	0,906	0,708

Животно благостање	0,931	0,946	0,743
---------------------------	-------	-------	-------

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,818 (праксе оснаживања) до 0,931 (животно благостање).

Након тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Haig и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,739 (праксе развоја компетенција) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 87: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Афективна орг. посвећеност	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Животно благостање
АОП1	0.862	0.349	0.481	0.412	0.315	0.456	0.409
АОП2	0.810	0.259	0.397	0.286	0.214	0.380	0.273
АОП3	0.818	0.353	0.245	0.300	0.207	0.396	0.259
АОП7	0.874	0.442	0.403	0.423	0.298	0.507	0.316
ВРУ1	0.329	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	0.304
ВРУ2	0.455	0.945	0.437	0.650	0.544	0.684	0.353
ВРУ3	0.384	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	0.428
ВРУ9	0.390	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	0.456
ВРУ10	0.422	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	0.460
ВРУ11	0.430	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	0.449
ВРУ12	0.428	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	0.353
ВРУ13	0.403	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	0.383
ВРУ4	0.328	0.459	0.596	0.386	0.916	0.518	0.334
ВРУ5	0.252	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	0.391
ВРУ6	0.490	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847	0.331
ВРУ7	0.503	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	0.395
ВРУ8	0.363	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	0.412
ЖБЛГ1	0.316	0.308	0.376	0.332	0.297	0.386	0.874
ЖБЛГ2	0.359	0.336	0.510	0.338	0.320	0.392	0.879
ЖБЛГ3	0.352	0.337	0.415	0.304	0.305	0.379	0.905
ЖБЛГ4	0.299	0.389	0.465	0.343	0.420	0.419	0.824
ЖБЛГ5	0.278	0.325	0.381	0.314	0.344	0.351	0.848
ЖБЛГ6	0.355	0.329	0.469	0.339	0.352	0.357	0.839

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 88: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Афективна орг. посвећеност	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Афективна орг. посвећеност	0.841						
Животно благостање	0.380	0.862					
Праксе оснаживања	0.314	0.395	0.920				
Праксе правичног награђивања	0.463	0.509	0.629	0.894			
Праксе признавања	0.422	0.392	0.543	0.434	0.929		
Праксе развоја компетенција	0.523	0.443	0.587	0.575	0.706	0.859	
Праксе размене информација	0.431	0.382	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 89: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Афективна орг. посвећеност	Животно благостање	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Афективна орг. посвећеност							
Животно благостање	0.415						
Праксе оснаживања	0.367	0.451					
Праксе правичног награђивања	0.522	0.561	0.743				
Праксе признавања	0.464	0.420	0.619	0.476			
Праксе развоја компетенција	0.616	0.503	0.715	0.676	0.808		
Праксе размене информација	0.473	0.411	0.507	0.554	0.725	0.830	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 87, 88 и 89 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 90: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Афективна организациона посвећеност	АОП1	2,135
	АОП2	1,941
	АОП3	2,093
	АОП7	2,350
Животно благостање	ЖБЛГ1	3,165
	ЖБЛГ2	3,091
	ЖБЛГ3	3,962
	ЖБЛГ4	2,276
	ЖБЛГ5	2,798
	ЖБЛГ6	2,412

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у табели која следи.

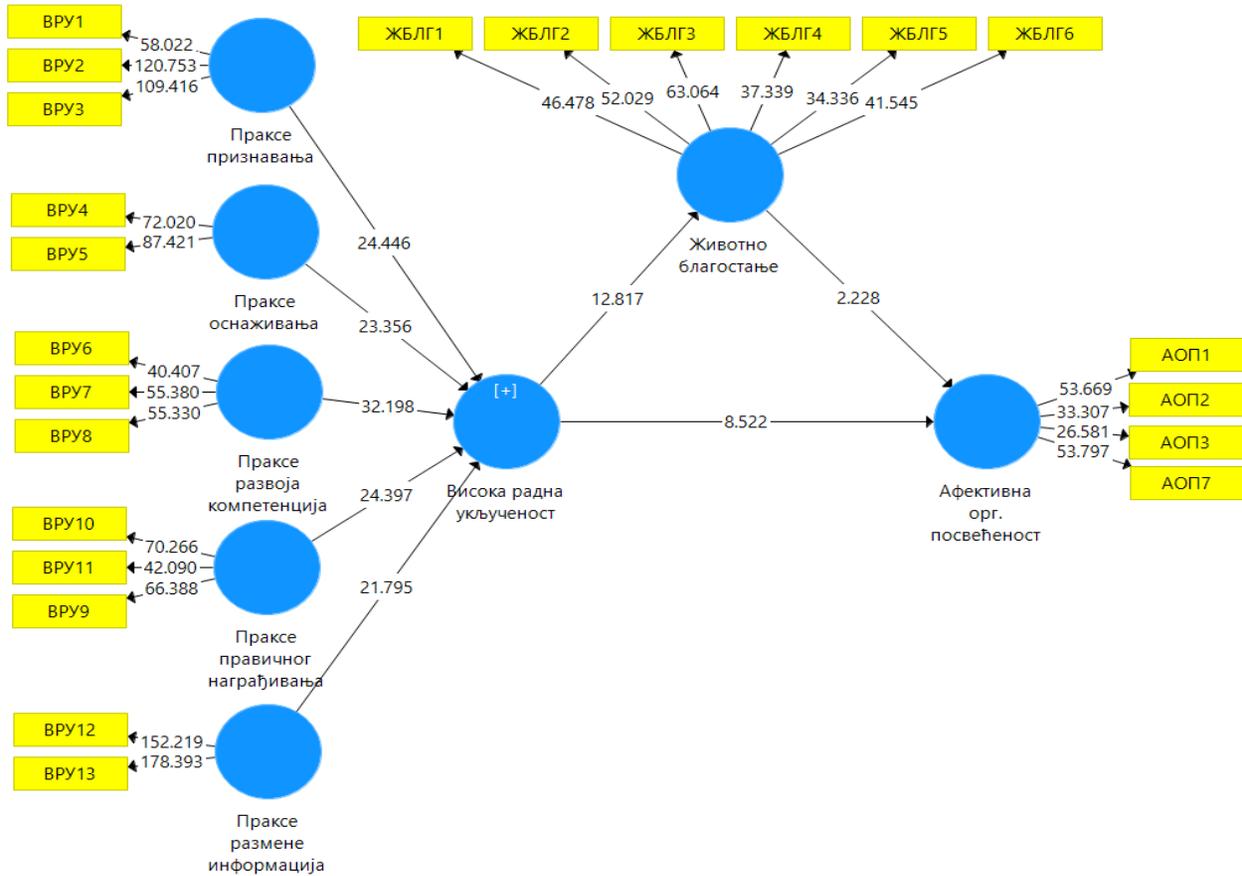
Табела 91: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Животоно благостање	0,523	0,041	12,817	0,000
Висока радна укљученост → Афективна организациона посвећеност	0,468	0,055	8,522	0,000
Висока радна укљученост → Животно благостање → Афективна организациона посвећеност	0,071	0,032	2,215	0,027

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу података приказаних у табели 91, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,523$; $T = 12,817$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,468$; $T = 8,522$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством животног благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,071$; $T = 2,215$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 12: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 92, приказани су резултати који показују да 30,0% промена у радном ангажовању објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 70,0% односи на друге, неистражене факторе. Животно благостање објашњено је са 27,2% кроз високу радну укљученост, док је осталих 72,8% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 92: Коефицијенти детерминације конструкта

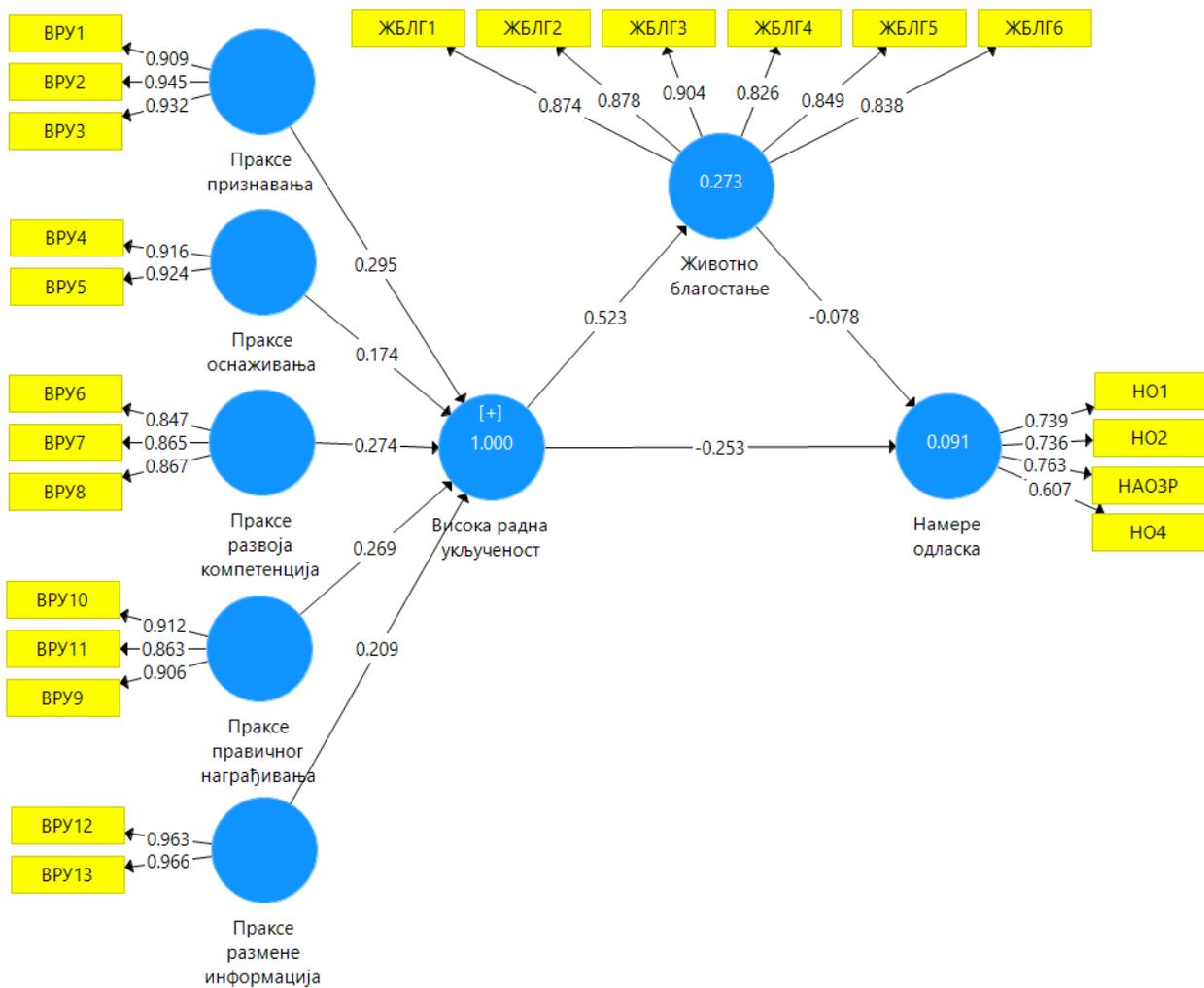
Варијабла	R ²
Афективна организациона посвећеност	0,300
Животно благостање	0,272

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели 92, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво афективне организационе посвећености и животног благостања, обзиром да су све вредности β позитивне.

У наредном делу анализе који следи разматра се индиректна релација између високе радне укључености и намере одласка, где животно благостање има посредну улогу. Висока радна укљученост дефинисана је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлексивних конструката првог реда (практике признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и животно благостање дефинисани су као рефлексивни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на наредној шеми.

Шема 13: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлективних конструката, односно спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 93: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p -values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,295	0,012	24,355	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,174	0,007	24,831	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,269	0,011	24,028	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,274	0,009	31,723	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,209	0,009	23,013	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 94: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,028	
Праксе размене информација	2,463	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Посматрајући вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта у табелама и анализе формативног конструкта спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, пошто је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструкта су < 5 . Обзиром на претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлективног конструкта.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, извршена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 95: Показатељи оптерећења индикатора рефлексивних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				
ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Намере одласка				
НО1	0,736				
НО2	0,739				
НОЗР	0,763				
НО4	0,607				
Питање	Животно благостање				
ЖБЛГ1	0,874				
ЖБЛГ2	0,878				
ЖБЛГ3	0,904				
ЖБЛГ4	0,826				
ЖБЛГ5	0,849				
ЖБЛГ6	0,838				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори су задржани у анализи, јер је њихов ниво оптерећења био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 96: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Намере одласка	0,751	0,805	0,510
Животно благостање	0,931	0,945	0,743

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,818 (праксе оснаживања) до 0,931 (животно благостање).

Након тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,805 (намере одласка) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,739 (праксе развоја компетенција) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 97: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Животно благостање	Намере одласка
ВРУ1	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	0.305	-0.166
ВРУ2	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	0.354	-0.317
ВРУ3	0.932	0.470	0.667	0.538	0.677	0.428	-0.213
ВРУ9	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	0.456	-0.203
ВРУ10	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	0.460	-0.174
ВРУ11	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	0.449	-0.186
ВРУ12	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	0.353	-0.281
ВРУ13	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	0.383	-0.257
ВРУ4	0.459	0.596	0.386	0.916	0.518	0.335	-0.169
ВРУ5	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	0.392	-0.101
ВРУ6	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847	0.331	-0.298
ВРУ7	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	0.395	-0.256
ВРУ8	0.632	0.541	0.736	0.515	0.867	0.412	-0.198
ЖБЛГ 1	0.308	0.376	0.332	0.297	0.386	0.874	-0.184
ЖБЛГ 2	0.336	0.510	0.338	0.320	0.392	0.878	-0.187
ЖБЛГ 3	0.337	0.415	0.304	0.305	0.379	0.904	-0.198
ЖБЛГ 4	0.389	0.465	0.343	0.420	0.419	0.826	-0.153
ЖБЛГ 5	0.325	0.381	0.314	0.344	0.351	0.849	-0.160
ЖБЛГ 6	0.329	0.469	0.339	0.352	0.357	0.838	-0.205
НАОЗ Р	-0.208	-0.262	-0.281	-0.166	-0.312	-0.226	0.763
НО1	-0.073	-0.040	-0.077	0.002	-0.068	-0.129	0.739
НО2	-0.245	-0.086	-0.178	-0.099	-0.167	-0.092	0.736
НО4	-0.090	-0.024	-0.111	-0.022	-0.095	-0.052	0.607

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 98: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Животно благостање	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Животно благостање	0.862						
Намере одласка	-0.210	0.714					
Праксе оснаживања	0.396	-0.146	0.920				
Праксе правичног награђивања	0.509	-0.210	0.629	0.894			
Праксе признавања	0.393	-0.253	0.543	0.434	0.929		
Праксе развоја компетенција	0.443	-0.289	0.587	0.575	0.706	0.859	
Праксе размене информација	0.382	-0.279	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 99: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Животно благостање	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Животно благостање							
Намере одласка	0.197						
Праксе оснаживања	0.451	0.142					
Праксе правичног награђивања	0.561	0.170	0.743				
Праксе признавања	0.420	0.244	0.619	0.476			
Праксе развоја компетенција	0.503	0.271	0.715	0.676	0.808		
Праксе размене информација	0.411	0.256	0.507	0.554	0.725	0.830	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 97, 98 и 99 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 100: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Намере одласка	НАО1	2,947
	НАО2	2,936
	НАО3Р	1,063
	НАО4	1,781
Животно благостање	ЖБЛГ1	3,165
	ЖБЛГ2	3,091
	ЖБЛГ3	3,962
	ЖБЛГ4	2,276
	ЖБЛГ5	2,798
	ЖБЛГ6	2,412

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

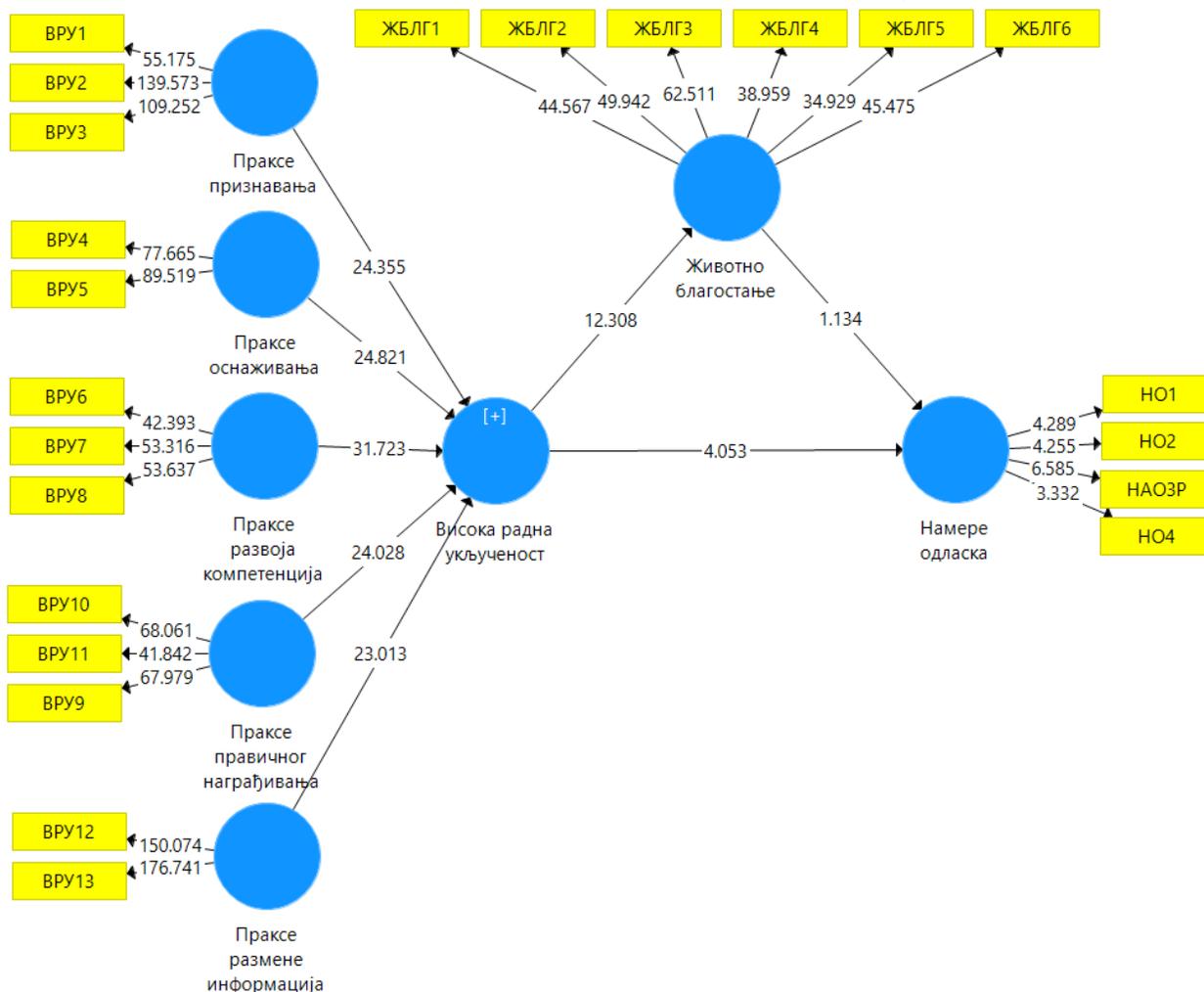
Табела 101: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Животно благостање	0,523	0,042	12,308	0,000
Висока радна укљученост → Намере одласка	-0,253	0,063	4,053	0,000
Висока радна укљученост → Животно благостање → Намере одласка	-0,041	0,036	1,126	0,261

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 101, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,523$; $T = 12,308$; $p = 0,000$), као и негативне и статистички значајне релације са намерама одласка ($\beta = -0,253$; $T = 4,053$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и намера одласка, посредством животног благостања, уочава се релација која није статистички значајна, што значи да животно благостање не посредује у овом односу ($\beta = -0,041$; $T = 1,126$; $p = 0,261$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 14: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (животно благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 102, приказани су резултати који показују да 8,6% промена у намерама одласка објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 91,4% односи на друге, неистражене факторе. Животно благостање објашњено је са 27,1% кроз високу радну укљученост, док је осталих 72,9% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 102: Коefицијенти детерминације конструкта

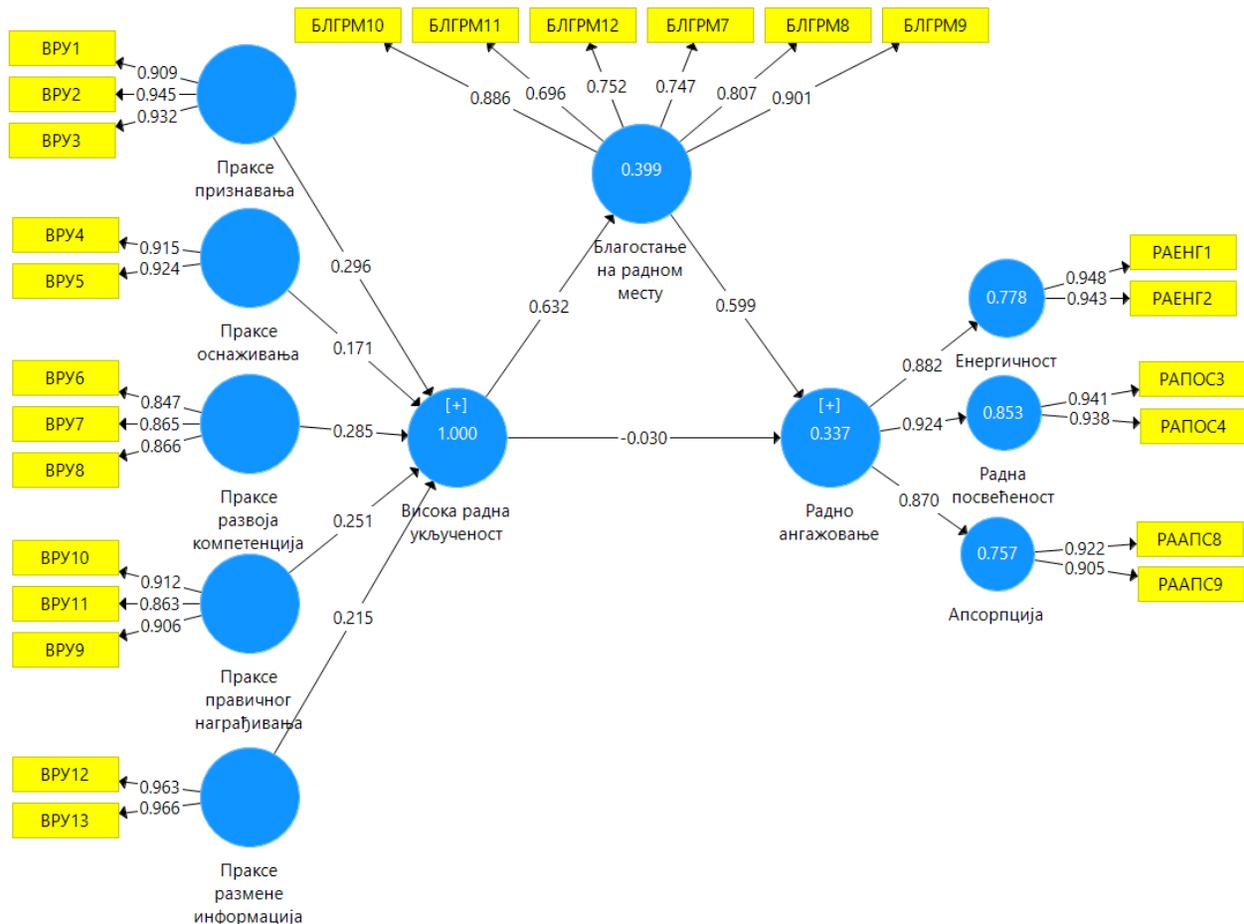
Варијабла	R ²
Намере одласка	0,086
Животно благостање	0,271

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво животног благостања и нижи ниво намере одласка. Обзиром на то да посреднички ефекат није статистички значајан, није заступљена ни пуна ни делимична медијација.

У следећем делу анализе разматра се индиректна релација између високе радне укључености и радног ангажовања, где благостање на радном месту има посредну улогу. Висока радна укљученост дефинисана је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлексивних конструката првог реда (практике признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Радно ангажовање је конструкт другог реда и сагледава се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Благостање на радном месту дефинисано је као рефлексивни конструкти првог реда и мери се преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на наредној шеми.

Шема 15: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (благостање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних тако и рефлективних конструката, тачније спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 103: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p -values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,296	0,012	25,220	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,171	0,008	22,021	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,251	0,011	22,610	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,285	0,009	33,493	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,215	0,009	22,929	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 104: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструката (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,023	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,026	
Праксе размене информација	2,461	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу вредности фактора повећања варијансе формативног конструката у табелама и анализе формативног конструката спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, пошто је p – вредност < 0,05 и VIF вредности формативног конструката су <5. Узимајући у обзир све што је претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлективног конструката.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, извршена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 105: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација				
ВРУ1	0,909								
ВРУ2	0,945								
ВРУ3	0,932								
ВРУ4						0,916			
ВРУ5						0,924			
ВРУ6							0,848		
ВРУ7							0,865		
ВРУ8							0,866		
ВРУ9								0,906	
ВРУ10								0,912	
ВРУ11								0,863	
ВРУ12									0,963
ВРУ13									0,966
Питање	Енергичност		Радна посвећеност		Апсорпција				
РАЕНГ1	0,948								
РАЕНГ2	0,943								
РАЕНГ3			0,941						
РАЕНГ4			0,938						
РАЕНГ8					0,922				
РАЕНГ9					0,905				
Питање	Благостање на радном месту								
БЛГРМ7	0,747								
БЛГРМ8	0,807								
БЛГРМ9	0,901								
БЛГРМ10	0,886								
БЛГРМ11	0,696								
БЛГРМ12	0,752								

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори РАЕНГ5, РААПС6, РАПОС7, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, предсављена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 106: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Енергичност	0,881	0,944	0,894
Радна посвећеност	0,867	0,938	0,883
Апсорпција	0,802	0,910	0,835
Благостање на радном месту	0,887	0,914	0,643

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,802 (апсорпција) до 0,924 (Праксе размене информација).

Поред тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,643 (благостање на радном месту) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 107: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Благостање на радном месту	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Апсорпција	Енергичност	Радна посвећеност
БЛГРМ7	0.747	0.520	0.344	0.569	0.322	0.578	0.435	0.550	0.617
БЛГРМ8	0.807	0.419	0.113	0.427	0.211	0.402	0.436	0.395	0.496
БЛГРМ9	0.901	0.159	0.326	0.279	0.265	0.367	0.453	0.483	0.486
БЛГРМ10	0.886	0.422	0.572	0.447	0.472	0.509	0.094	0.300	0.210
БЛГРМ11	0.696	0.401	0.560	0.473	0.429	0.493	0.173	0.399	0.327
БЛГРМ12	0.752	0.422	0.415	0.489	0.369	0.483	0.409	0.523	0.551
ВРУ1	0.383	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	0.195	0.321	0.301
ВРУ2	0.490	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	0.178	0.337	0.336
ВРУ3	0.495	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	0.043	0.259	0.208
ВРУ9	0.394	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	0.076	0.239	0.179
ВРУ10	0.421	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	0.098	0.276	0.216
ВРУ11	0.475	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	0.138	0.298	0.225
ВРУ12	0.543	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	0.128	0.319	0.285
ВРУ13	0.546	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	0.167	0.332	0.343
ВРУ4	0.371	0.459	0.595	0.386	0.915	0.518	0.124	0.249	0.196
ВРУ5	0.414	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	0.100	0.248	0.203
ВРУ6	0.504	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847	0.364	0.373	0.438
ВРУ7	0.555	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	0.182	0.403	0.319
ВРУ8	0.472	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	0.022	0.222	0.197
РАПС6	0.367	0.041	0.139	0.061	0.102	0.163	0.630	0.576	0.596
РАПС8	0.479	0.242	0.162	0.276	0.184	0.278	0.922	0.642	0.729
РАПС9	0.284	0.014	0.044	-0.010	0.031	0.105	0.905	0.539	0.639
РАЕНГ1	0.550	0.316	0.257	0.354	0.192	0.379	0.649	0.948	0.747
РАЕНГ2	0.504	0.304	0.316	0.283	0.322	0.345	0.576	0.943	0.733
РАЕНГ5	0.551	0.370	0.294	0.333	0.287	0.388	0.510	0.703	0.660
РАПОС3	0.527	0.282	0.156	0.296	0.134	0.309	0.696	0.765	0.941
РАПОС4	0.546	0.286	0.279	0.317	0.275	0.378	0.715	0.705	0.938
РАПОС7	0.410	0.126	0.159	0.112	0.138	0.199	0.786	0.591	0.728

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 108: Дискриминантна валидност (Fomell-Lagcket критеријум)

	Апсорпција	Благостање на радном месту	Енергичност	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Радна посвећеност
Апсорпција	0.914								
Благостање на радном месту	0.423	0.802							
Висока радна укљученост	0.190	0.632							
Енергичност	0.649	0.558	0.945						
Праксе оснаживања	0.121	0.427	0.270	0.920					
Праксе правичног награђивања	0.116	0.480	0.303	0.629	0.894				
Праксе признавања	0.146	0.495	0.328	0.543	0.434	0.929			
Праксе развоја компетенција	0.214	0.593	0.383	0.587	0.575	0.706	0.859		
Праксе размене информација	0.153	0.565	0.338	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964	
Радна посвећеност	0.751	0.571	0.783	0.217	0.231	0.302	0.365	0.326	0.940

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 109: Анализа дискриминантне валидности - Нетегогаит-моногаит (НТМТ)

	Апсорпција	Благостање на радном месту	Енергичност	Праксе оснажњавања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Радна посвећеност
Апсорпција									
Благостање на радном месту	0.495								
Висока радна укљученост	0.236	0.691							
Енергичност	0.768	0.625							
Праксе оснажњавања	0.146	0.506	0.320						
Праксе правичног награђивања	0.135	0.553	0.346	0.743					
Праксе признавања	0.201	0.537	0.365	0.619	0.476				
Праксе развоја компетенција	0.312	0.693	0.454	0.715	0.676	0.808			
Праксе размене информација	0.189	0.618	0.373	0.507	0.554	0.725	0.830		
Радна посвећеност	0.898	0.639	0.895	0.258	0.267	0.340	0.438	0.364	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 107, 108 и 109 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности измђу 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 110: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Енергичност	РАЕНГ1	3,628
	РАЕНГ2	3,252
Радна посвећеност	РАПОС3	3,698
	РАПОС4	3,472
Апсорпција	РААПС8	1,814
	РААПС9	1,814
Благостање на радном месту	БЛГРМ7	2,948
	БЛГРМ8	3,578
	БЛГРМ9	3,930
	БЛГРМ10	3,978
	БЛГРМ11	1,982
	БЛГРМ12	1,852

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

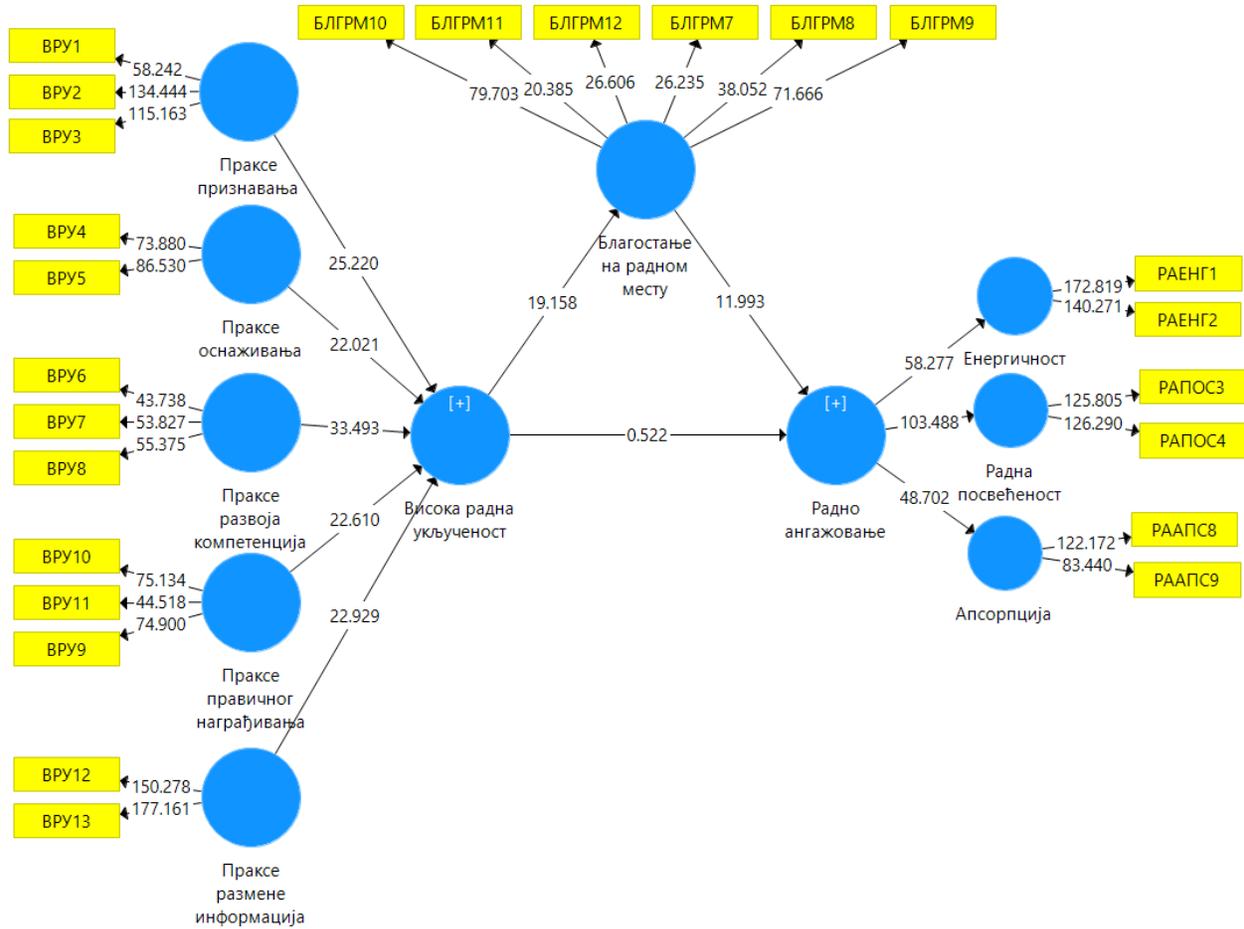
Табела 111: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту	0,632	0,033	19,158	0,000
Висока радна укљученост → Радно ангажовање	-0,030	0,057	0,522	0,602
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту → Радно ангажовање	0,379	0,034	11,187	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 111, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,632$; $T = 19,158$; $p = 0,000$), као и негативну релацију која није статистички значајна са радним ангажовањем ($\beta = -0,030$; $T = 0,522$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством благостања на радном месту, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,379$; $T = 11,187$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 16: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (благостање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 112, приказани су резултати који показују да 8,6% промена у намерама одласка објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 91,4% односи на друге, неистражене факторе. Благостање на радном месту објашњено је са 27,1% кроз високу радну укљученост, док је осталих 72,9% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 112: Коefицијенти детерминације конструкта

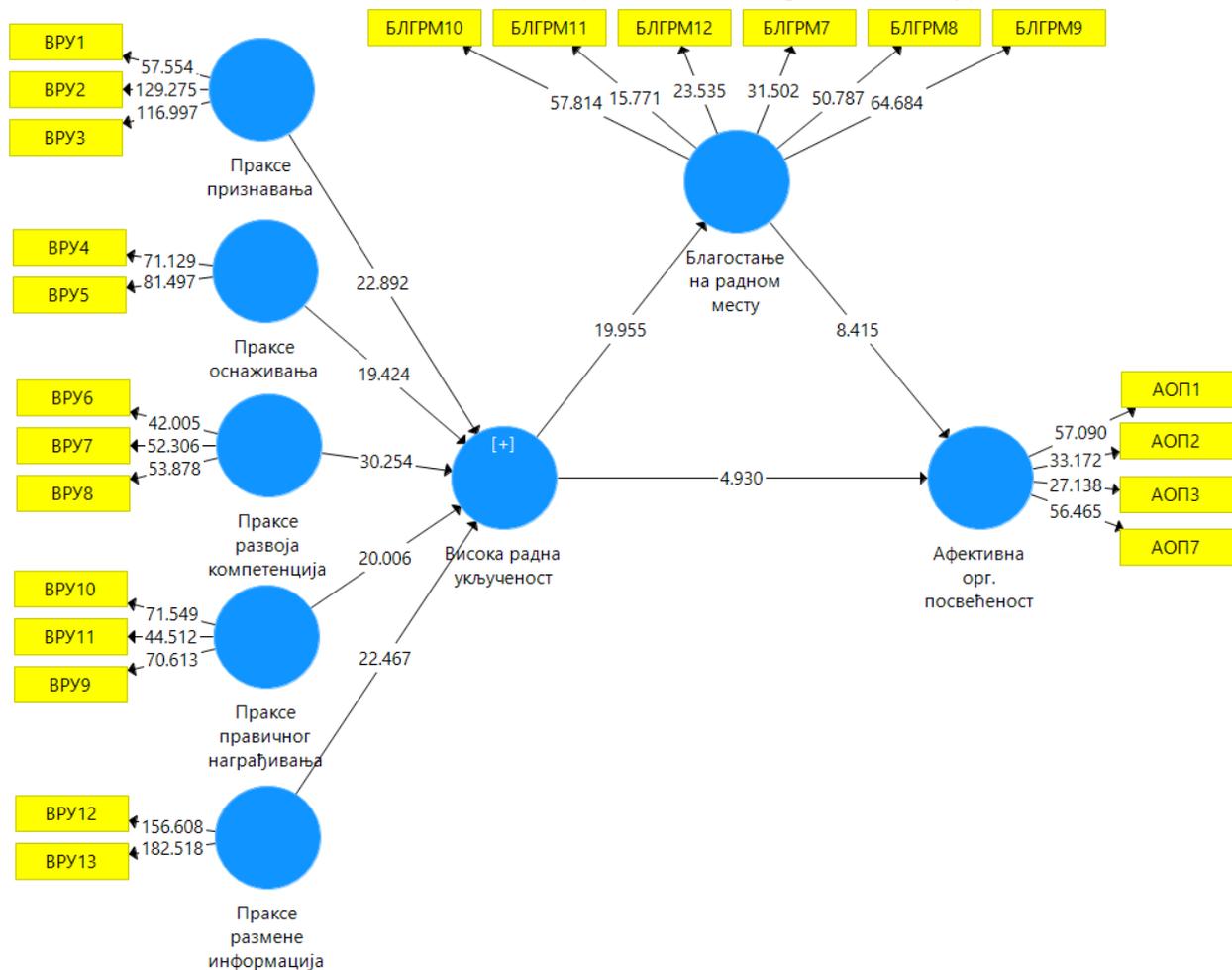
Варијабла	R ²
Радно ангажовање	0,334
Благостање на радном месту	0,398

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели 112, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво благостања на радном месту. Обзиром на то да директни ефекат високе радне укључености на радно ангажовање није значајан, али индиректни ефекат посредством благостања на радном месту јесте значајан, реч је о пуној медијацији. Дакле, висока радна укљученост утиче на радно ангажовање само преко благостања на радном месту.

У делу анализе који следи разматра се индиректна релација између високе радне укључености и афективне организационе посвећености, где благостање на радном месту има посредну улогу. Висока радна укљученост дефинисана је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлексивних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и благостање на радном месту дефинисани су као рефлексивни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на наредној шеми.

Шема 17: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благастања запослених (благастање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних тако и рефлективних конструката, тачније спољашњег модела. Фотмативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 113: Анализа формативних конструктора спољног модела
(Outer Weights, T-statistics и p-values)

Релације формативних конструктора	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,292	0,013	22,892	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,166	0,009	19,424	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,261	0,013	20,006	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,285	0,009	30,254	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,214	0,010	22,467	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 114: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструктора
(Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструктор	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,023	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,026	
Праксе размене информација	2,462	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Посматрањем вредности фактора повећања варијансе формативног конструктора у табелама и анализе формативног конструктора спољног модела, може се закључити да свих пет конструктора првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктором другог реда, пошто је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструктора су < 5 . Узимајући у обзир све што је претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлексивног конструктора.

У оквиру тестирања рефлексивних конструктора у моделу, извршена је анализа рефлексивних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 115: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				
ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Афективна организациона посвећеност				
АОП1	0,862				
АОП2	0,813				
АОП3	0,818				
АОП7	0,871				
Питање	Благостање на радном месту				
БЛГРМ7	0,772				
БЛГРМ8	0,828				
БЛГРМ9	0,903				
БЛГРМ10	0,875				
БЛГРМ11	0,669				
БЛГРМ12	0,738				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори АОП4Р, АОП5Р, АОП6Р и АОП8Р, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, предсављена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 116: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Афективна организациона посвећеност	0,863	0,906	0,708
Благостање на радном месту	0,887	0,914	0,643

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,818 (праксе оснаживања) до 0,924 (праксе размене информација).

Узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној просечној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,643 (благостање на радном месту) до 0,930 (праксе размене информација).

Након процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 117: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Афективна орг. посвећеност	Благостање на радном месту	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција
АОП1	0.862	0.590	0.349	0.481	0.412	0.315	0.456
АОП2	0.813	0.457	0.259	0.397	0.286	0.214	0.380
АОП3	0.818	0.430	0.353	0.245	0.300	0.207	0.396
АОП7	0.871	0.554	0.442	0.403	0.423	0.298	0.507
БЈПРМ7	0.408	0.772	0.423	0.572	0.447	0.472	0.509
БЈПРМ8	0.472	0.828	0.401	0.560	0.473	0.429	0.493
БЈПРМ9	0.590	0.903	0.422	0.415	0.489	0.369	0.483
БЈПРМ10	0.611	0.875	0.520	0.344	0.569	0.322	0.578
БЈПРМ11	0.370	0.669	0.419	0.113	0.427	0.211	0.402
БЈПРМ12	0.449	0.738	0.159	0.326	0.279	0.265	0.367
ВРУ1	0.329	0.381	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601
ВРУ2	0.454	0.492	0.945	0.437	0.650	0.544	0.684
ВРУ3	0.383	0.501	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676
ВРУ9	0.389	0.410	0.455	0.905	0.422	0.601	0.522
ВРУ10	0.422	0.435	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503
ВРУ11	0.430	0.489	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516
ВРУ12	0.428	0.546	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693
ВРУ13	0.403	0.548	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710
ВРУ4	0.327	0.380	0.459	0.595	0.386	0.916	0.518
ВРУ5	0.252	0.422	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561
ВРУ6	0.489	0.502	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847
ВРУ7	0.503	0.558	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865
ВРУ8	0.362	0.478	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 118: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Афективна орг. посвећеност	Благостање на радном месту	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Афективна орг. посвећеност	0.841						
Благостање на радном месту	0.612	0.802					
Праксе оснаживања	0.314	0.437	0.920				
Праксе правичног награђивања	0.462	0.497	0.629	0.894			
Праксе признавања	0.421	0.497	0.543	0.434	0.929		
Праксе развоја компетенција	0.522	0.596	0.587	0.575	0.706	0.859	
Праксе размене информација	0.430	0.567	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 119: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Афективна орг. посвећеност	Благостање на радном месту	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Афективна орг. посвећеност							
Благостање на радном месту	0.682						
Праксе оснаживања	0.367	0.506					
Праксе правичног награђивања	0.522	0.553	0.743				
Праксе признавања	0.464	0.537	0.619	0.476			
Праксе развоја компетенција	0.616	0.693	0.715	0.676	0.808		
Праксе размене информација	0.473	0.618	0.507	0.554	0.725	0.830	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 117, 118 и 119 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Следећа табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности измђу 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 120: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Афективна организациона посвећеност	АОП1	2,135
	АОП2	1,941
	АОП3	2,093
	АОП7	2,350
Благостање на радном месту	БЛГРМ7	2,948
	БЛГРМ8	3,578
	БЛГРМ9	3,930
	БЛГРМ10	3,978
	БЛГРМ11	1,982
	БЛГРМ12	1,852

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у табели која следи.

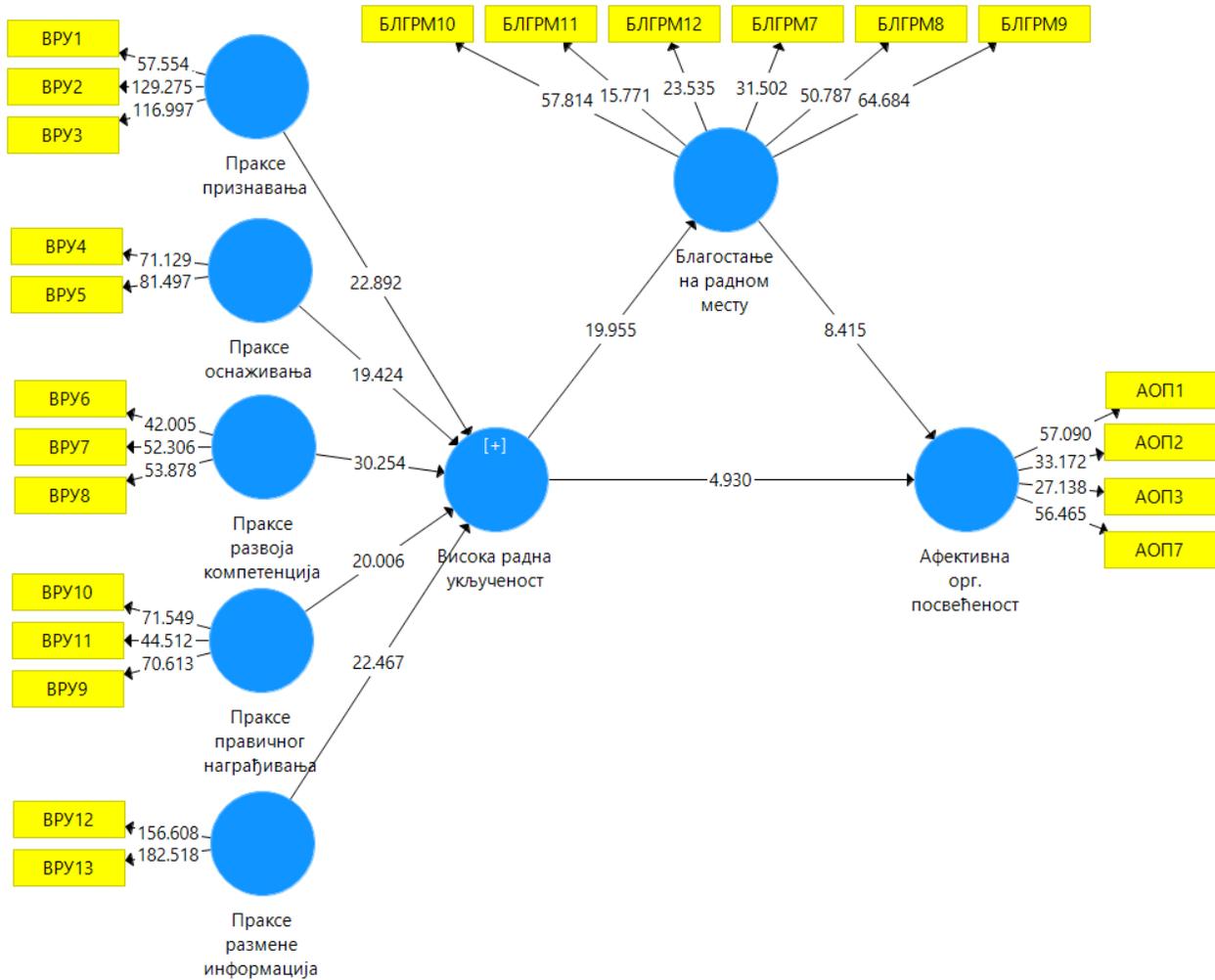
Табела 121: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством благостања запослених на радном месту у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту	0,640	0,032	19,955	0,000
Висока радна укљученост → Афективна организациона посвећеност	0,249	0,051	4,930	0,000
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту → Афективна организациона посвећеност	0,289	0,034	8,465	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу података приказаних у табели 121, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,640$; $T = 19,955$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,249$; $T = 4,930$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством благостања на радном месту, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,289$; $T = 8,465$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 18: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благостања запослених (благостање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 122, приказани су резултати који показују да 40,8% промена у афективној организационој посвећености објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 59,2% односи на друге, неистражене факторе. Благостање на радном месту објашњено је са 40,8% кроз високу радну укљученост, док је осталих 59,2% објашњено кроз остале неистражене факторе.

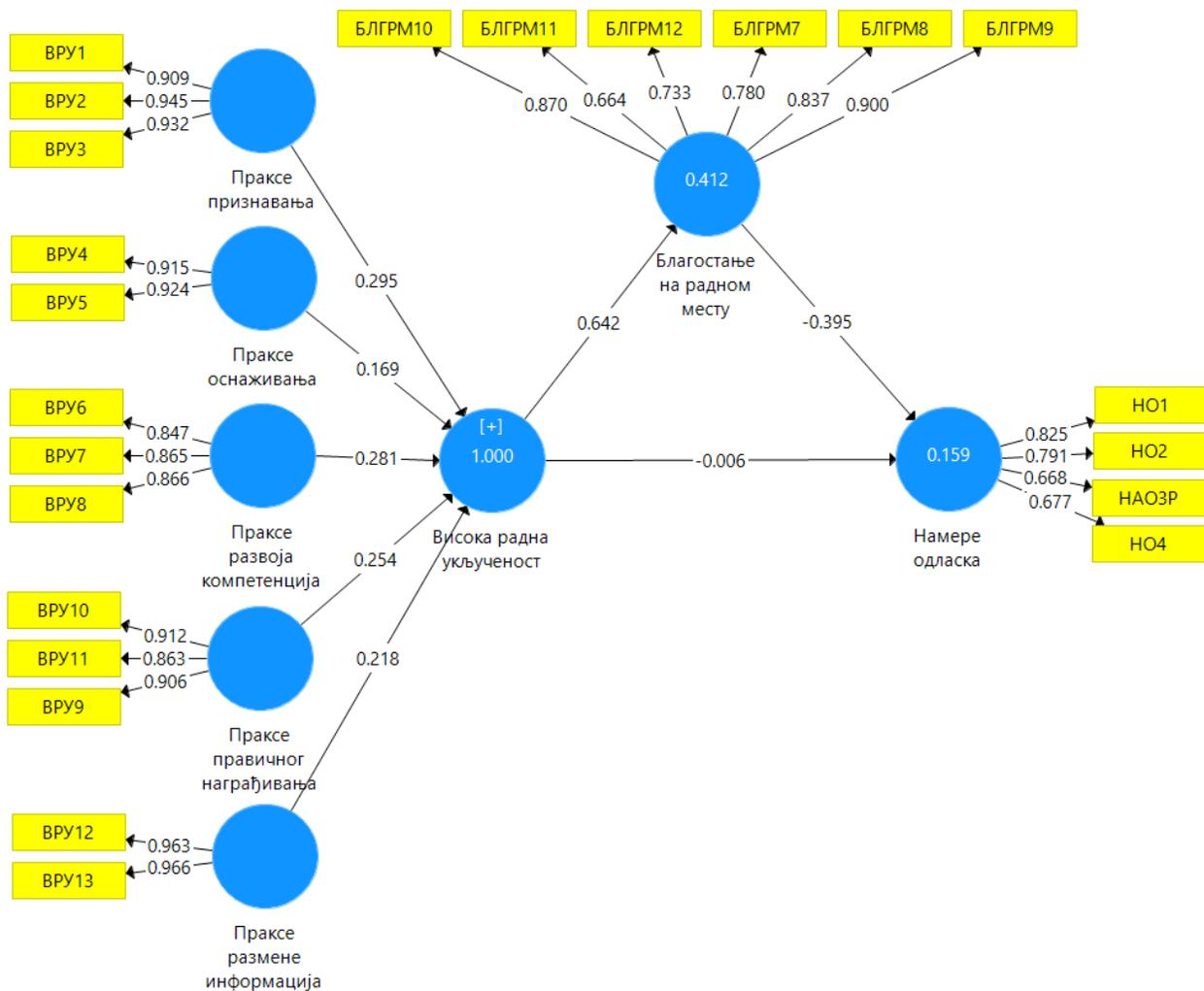
Табела 122: Коефицијенти детерминације конструкта

Варијабла	R ²
Афективна организациона посвећеност	0,408
Благостање на радном месту	0,408

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У овом делу анализе разматра се индиректна релација између високе радне укључености и намера одласка, где благостање на радном месту има посредну улогу. Висока радна укљученост дефинисана је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и благостање на радном месту дефинисани су као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на наредној шеми.

Шема 19: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (благостање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних тако и рефлективних конструката, тачније спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности,

користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 123: Анализа формативних конструката спољног модела
(Outer Weights, T-statistics и p-values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,295	0,012	24,569	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,169	0,008	22,498	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,254	0,013	19,169	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,281	0,010	29,272	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,218	0,019	24,000	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 124: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструката
(Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкат	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,023	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,026	
Праксе размене информација	2,462	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Посматрањем вредности фактора повећања варијансе формативног конструката у табелама и анализе формативног конструката спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструкатом другог реда, пошто је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструката су < 5 . Узимајући у обзир све што је претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлексивног конструката.

У оквиру тестирања рефлексивних конструката у моделу, извршена је анализа рефлексивних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 125: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				
ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Намере одласка				
НО1	0,736				
НО2	0,739				
НОЗР	0,763				
НО4	0,607				
Питање	Благостање на радном месту				
БЛГРМ7	0,780				
БЛГРМ8	0,837				
БЛГРМ9	0,900				
БЛГРМ10	0,870				
БЛГРМ11	0,664				
БЛГРМ12	0,733				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори су задржани у анализи, јер њихов ниво оптерећења био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 126: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Намере одласка	0,751	0,831	0,553
Благостање на радном месту	0,887	0,914	0,642

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,751 (намере одласка) до 0,924 (праксе размене информација).

Након тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,831 (намере одласка) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,553 (намере одласка) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 127: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Благостање на радном месту	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Намере одласка
БЈПГРМ7	0.780	0.423	0.572	0.447	0.472	0.509	-0.225
БЈПГРМ8	0.837	0.401	0.560	0.473	0.429	0.493	-0.369
БЈПГРМ9	0.900	0.422	0.415	0.489	0.369	0.483	-0.381
БЈПГРМ10	0.870	0.520	0.344	0.569	0.322	0.578	-0.376
БЈПГРМ11	0.664	0.419	0.113	0.427	0.211	0.402	-0.241
БЈПГРМ12	0.733	0.159	0.326	0.279	0.265	0.367	-0.305
ВРУ1	0.381	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	-0.137
ВРУ2	0.494	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	-0.295
ВРУ3	0.503	0.932	0.470	0.667	0.538	0.677	-0.189
ВРУ9	0.415	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	-0.178
ВРУ10	0.439	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	-0.149
ВРУ11	0.493	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	-0.152
ВРУ12	0.546	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	-0.246
ВРУ13	0.548	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	-0.233
ВРУ4	0.383	0.459	0.596	0.386	0.915	0.518	-0.146
ВРУ5	0.425	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	-0.077
ВРУ6	0.502	0.565	0.494	0.524	0.538	0.847	-0.261
ВРУ7	0.558	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	-0.229
ВРУ8	0.480	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	-0.171
НАОЗР	-0.399	-0.208	-0.262	-0.281	-0.165	-0.312	0.668
НО1	-0.252	-0.073	-0.040	-0.077	0.002	-0.068	0.825
НО2	-0.250	-0.245	-0.086	-0.178	-0.099	-0.167	0.791
НО4	-0.164	-0.090	-0.024	-0.111	-0.022	-0.095	0.677

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 128: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Благостање на радном месту	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Благостање на радном месту	0.801						
Намере одласка	-0.399	0.744					
Праксе оснаживања	0.440	-0.120	0.920				
Праксе правичног награђивања	0.502	-0.179	0.629	0.894			
Праксе признавања	0.498	-0.227	0.543	0.434	0.929		
Праксе развоја компетенција	0.596	-0.254	0.587	0.575	0.706	0.859	
Праксе размене информација	0.568	-0.248	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 129: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Благостање на радном месту	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација
Благостање на радном месту							
Намере одласка	0.427						
Праксе оснаживања	0.506	0.142					
Праксе правичног награђивања	0.553	0.170	0.743				
Праксе признавања	0.537	0.244	0.619	0.476			
Праксе развоја компетенција	0.693	0.271	0.715	0.676	0.808		
Праксе размене информација	0.618	0.256	0.507	0.554	0.725	0.830	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 127, 128 и 129 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 130: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Намере одласка	НАО1	2,947
	НАО2	2,936
	НАО3Р	1,063
	НАО4	1,781
Благостање на радном месту	БЛГРМ7	2,948
	БЛГРМ8	3,578
	БЛГРМ9	3,930
	БЛГРМ10	3,978
	БЛГРМ11	1,982
	БЛГРМ12	1,852

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

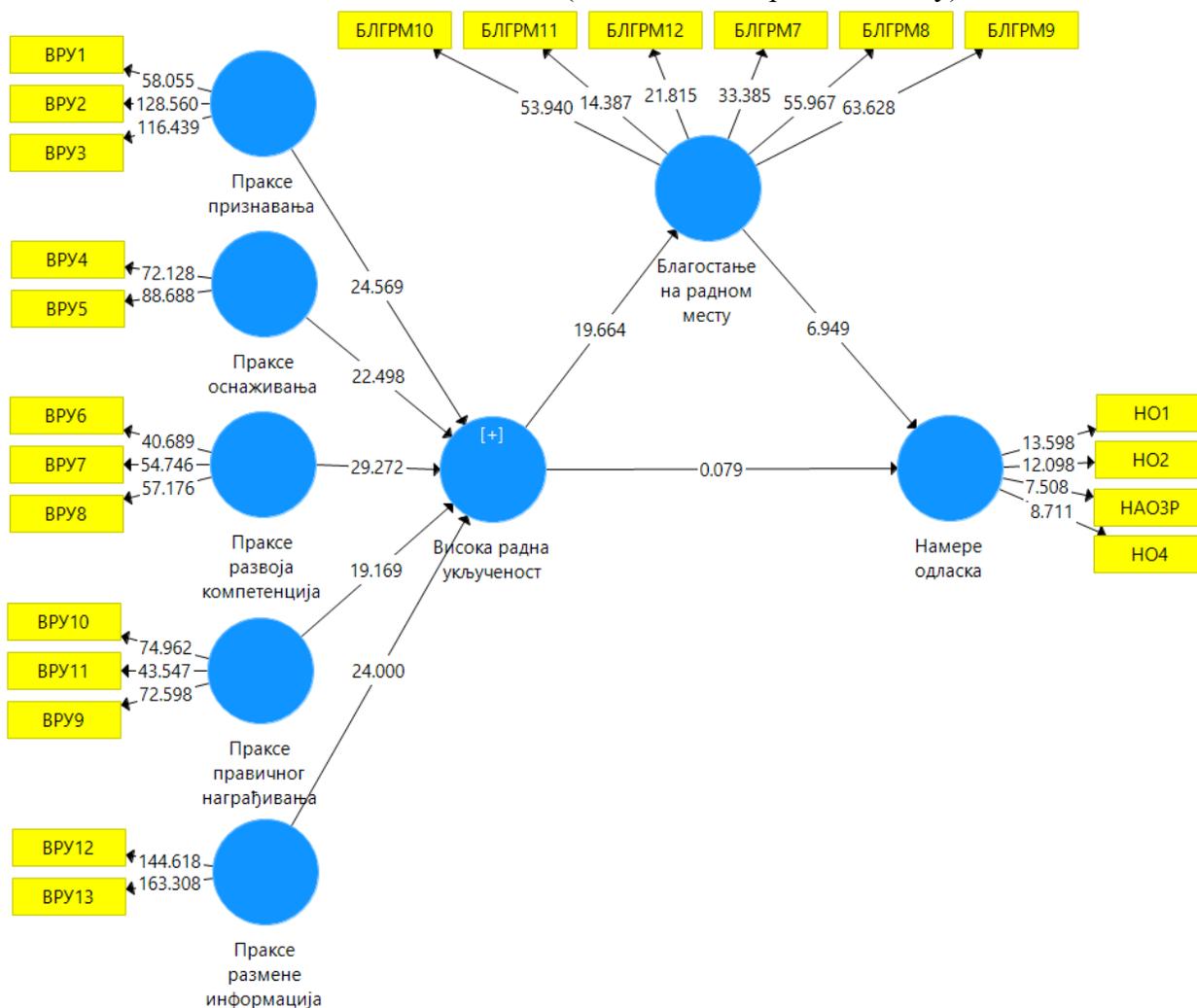
Табела 131: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту	0,642	0,033	19,664	0,000
Висока радна укљученост → Намере одласка	-0,006	0,073	0,079	0,937
Висока радна укљученост → Благостање на радном месту → Намере одласка	-0,254	0,041	6,226	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 131, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,642$; $T = 19,664$; $p = 0,000$), као и негативна релација која није статистички значајна са намерама одласка ($\beta = -0,006$; $T = 0,079$; $p = 0,937$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и намера одласка, посредством благостања на радном месту, уочава се релација која је позитивна и статистички значајна ($\beta = -0,254$; $T = 6,226$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 20: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (благостање на радном месту)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 132, приказани су резултати који показују да 15,5% промена у намерама одласка објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 84,5% односи на друге, неистражене факторе. Благостање на радном месту објашњено је са 41,0% кроз високу радну укљученост, док је осталих 59% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 132: Коefицијенти детерминације конструкта

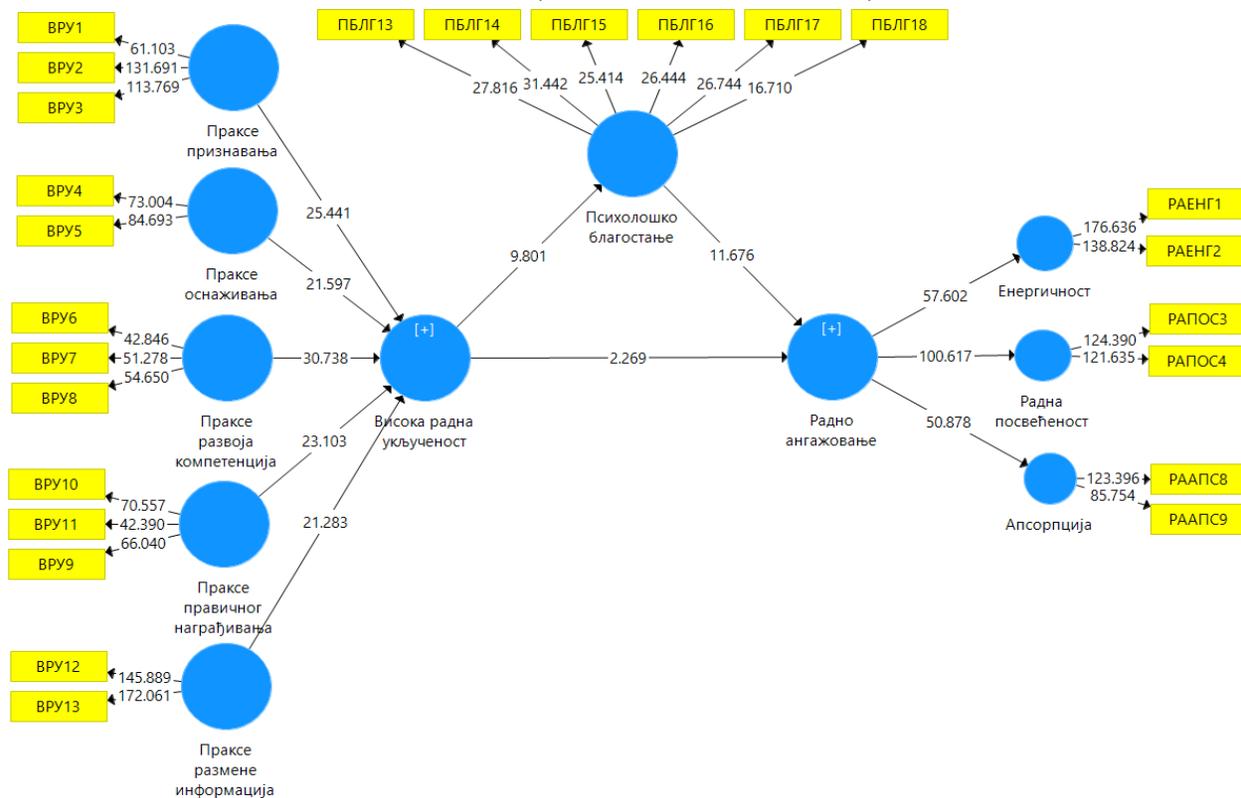
Варијабла	R ²
Намере одласка	0,155
Благостање на радном месту	0,410

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели 132, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво благостања на радном месту. Обзиром на то да директни ефекат високе радне укључености на намере одласка није значајан, али индиректни ефекат посредством благостања на радном месту јесте значајан, реч је о пуној медијацији. Дакле, висока радна укљученост смањује намере одласка само преко побољшања благостања на радном месту.

Следећи део анализе разматра индиректну релацију између високе радне укључености и радног ангажовања, где психолошко благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост дефинисан је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлексивних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Радно ангажовање је конструкт другог реда и сагледава се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Психолошко благостање дефинисано је као рефлексивни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на шеми која следи.

Шема 21: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (психолошко благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних, тако и рефлективних конструката, односно спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 133: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p-values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,296	0,012	25,441	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,175	0,008	21,597	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,255	0,011	23,103	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,287	0,009	30,738	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,204	0,010	21,283	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 134: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,238	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,204	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,024	
Праксе размене информација	2,460	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу посматраних вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта у табелама и анализе формативног конструкта спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, обзиром да је p – вредност $< 0,05$ и VIF вредности формативног конструкта су < 5 . У складу са претходно наведеним, следи део који се односи на анализу рефлективног конструкта.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, извршена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 135: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката (Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				

ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Енергичност	Радна посвећеност	Апсорпција		
РАЕНГ1	0,948				
РАЕНГ2	0,943				
РАПОС3		0,941			
РАПОС4		0,938			
РААПС8				0,922	
РААПС9				0.905	
Питање	Психолошко благостање				
ПБЛГ13		0,803			
ПБЛГ14		0,782			
ПБЛГ15		0,798			
ПБЛГ16		0,817			
ПБЛГ17		0,797			
ПБЛГ18		0,726			

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори РАЕНГ5, РАПОС6, РААПС7, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, предсављена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 136: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930

Енергичност	0,881	0,944	0,894
Радна посвећеност	0,867	0,938	0,883
Апсорпција	0,802	0,910	0,835
Психолошко благостање	0,878	0,907	0,620

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,818 (праксе оснаживања) до 0,924 (праксе размене информација).

Посматрајући доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној просечној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,620 (психолошко благостање) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 137: Дискриминантна валидност (унакрсна отпоређена)

	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Психолошко благостање	Апсорпција	Енергичност	Радна посвећеност
ВРУ1	0,909	0,285	0,548	0,419	0,601	0,323	0,195	0,321	0,301
ВРУ2	0,945	0,438	0,650	0,544	0,684	0,350	0,178	0,337	0,336
ВРУ3	0,932	0,470	0,667	0,538	0,676	0,258	0,043	0,259	0,208
ВРУ9	0,455	0,906	0,422	0,601	0,522	0,293	0,076	0,239	0,179
ВРУ10	0,331	0,912	0,458	0,560	0,503	0,370	0,098	0,276	0,216
ВРУ11	0,373	0,863	0,454	0,523	0,516	0,356	0,138	0,298	0,225
ВРУ12	0,609	0,491	0,963	0,403	0,693	0,307	0,128	0,319	0,285
ВРУ13	0,687	0,468	0,966	0,448	0,710	0,341	0,167	0,332	0,343
ВРУ4	0,459	0,596	0,386	0,916	0,518	0,299	0,124	0,249	0,196
ВРУ5	0,537	0,562	0,425	0,924	0,561	0,298	0,100	0,248	0,203
ВРУ6	0,565	0,494	0,524	0,538	0,848	0,453	0,364	0,373	0,438
ВРУ7	0,622	0,443	0,606	0,462	0,865	0,394	0,182	0,403	0,319
ВРУ8	0,632	0,541	0,736	0,515	0,866	0,285	0,021	0,222	0,197
ВБ,ПТ3	0,333	0,314	0,288	0,265	0,414	0,803	0,407	0,447	0,446
ВБ,ПТ4	0,309	0,338	0,305	0,358	0,386	0,782	0,458	0,435	0,469
ВБ,ПТ5	0,192	0,296	0,224	0,244	0,308	0,798	0,377	0,444	0,410
ВБ,ПТ6	0,251	0,256	0,280	0,217	0,325	0,817	0,341	0,366	0,394
ВБ,ПТ7	0,199	0,245	0,254	0,239	0,298	0,797	0,380	0,414	0,413
ВБ,ПТ8	0,272	0,335	0,227	0,182	0,308	0,726	0,324	0,377	0,346
РАПС6	0,041	0,138	0,061	0,102	0,163	0,421	0,630	0,576	0,596
РАПС8	0,242	0,162	0,276	0,184	0,278	0,482	0,922	0,642	0,729
РАПС9	0,015	0,044	-0,010	0,031	0,105	0,408	0,905	0,539	0,639
РАЕНТ1	0,316	0,257	0,354	0,192	0,379	0,518	0,649	0,948	0,747
РАЕНТ2	0,304	0,316	0,283	0,322	0,345	0,480	0,576	0,943	0,733
РАЕНТ5	0,370	0,294	0,333	0,287	0,388	0,458	0,510	0,703	0,660
РАПОС3	0,282	0,156	0,297	0,134	0,309	0,509	0,696	0,765	0,941
РАПОС4	0,286	0,279	0,317	0,275	0,379	0,484	0,715	0,705	0,938
РАПОС7	0,127	0,159	0,112	0,138	0,199	0,432	0,786	0,591	0,728

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 138: Дискриминантна валідност (Fornell-Larcker критеријум)

	Апсорпција	Енергичност	Праксе оснаживања	Праксе правичног наградивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благодинање	Радна посвећеност	Радно ангажовање
Апсорпција	0.914									
Енергичност	0.649	0.945								
Праксе оснаживања	0.121	0.270	0.920							
Праксе правичног наградивања	0.116	0.302	0.629	0.894						
Праксе признавања	0.146	0.328	0.542	0.434	0.929					
Праксе развоја компетенција	0.214	0.383	0.587	0.575	0.706	0.859				
Праксе размене информација	0.153	0.338	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964			
Психолошко благодинање	0.489	0.528	0.324	0.379	0.333	0.436	0.337	0.788		
Радна посвећеност	0.751	0.783	0.217	0.231	0.302	0.366	0.326	0.529	0.940	
Радно ангажовање	0.871	0.881	0.230	0.248	0.277	0.352	0.284	0.574	0.923	0.814

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 139: Анализа дискриминантне валидности - Нетегогај-мопотај (НТМТ)

	Апсорпција	Енергичност	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благостање	Радна посвећеност
Апсорпција									
Енергичност	0.768								
Праксе оснаживања	0.146	0.320							
Праксе правичног награђивања	0.135	0.346	0.743						
Праксе признавања	0.201	0.365	0.619	0.476					
Праксе развоја компетенција	0.312	0.454	0.715	0.676	0.808				
Праксе размене информација	0.189	0.373	0.507	0.554	0.725	0.830			
Психолошко благостање	0.575	0.597	0.376	0.432	0.367	0.511	0.370		
Радна посвећеност	0.898	0.895	0.258	0.267	0.340	0.438	0.364	0.601	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 137, 138 и 139 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Следећа табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности измђу 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 140: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Енергичност	РАЕНГ1	2,630
	РАЕНГ2	2,630
Радна посвећеност	РАПОС3	2,418
	РАПОС4	3,472
Апсорпција	РААПС8	3,296
	РААПС9	2,526
Психолошко благостање	ПБЛГ13	1,953
	ПБЛГ14	1,874
	ПБЛГ15	2,045
	ПБЛГ16	2,393
	ПБЛГ17	2,216
	ПБЛГ18	1,684

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

После потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

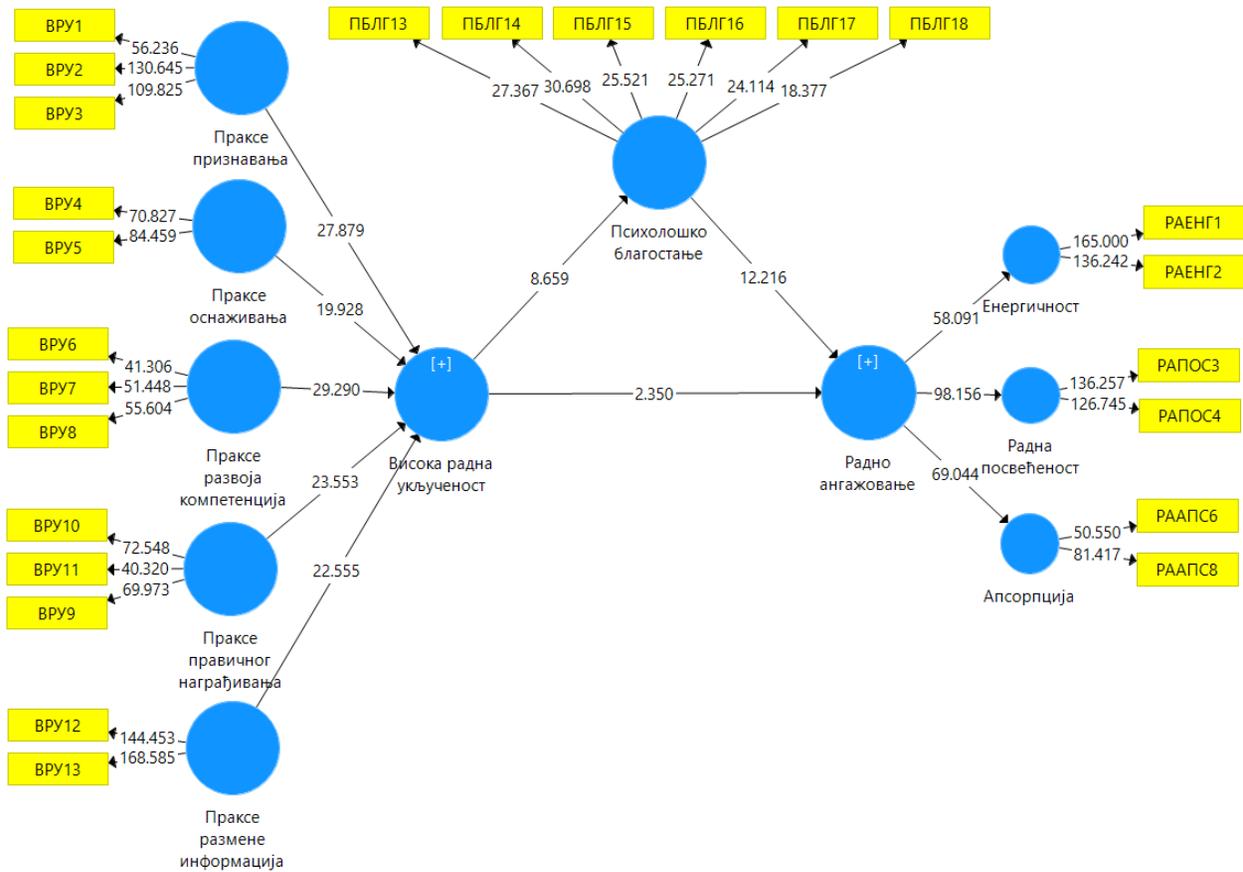
Табела 141: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством психолошког благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Психолошко благостање	0,449	0,052	8,659	0,000
Висока радна укљученост → Радно ангажовање	0,116	0,049	2,350	0,019
Висока радна укљученост → Психолошко благостање → Радно ангажовање	0,234	0,034	6,945	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из података приказаних у табели 141, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са психолошким благостањем ($\beta = 0,449$; $T = 8,659$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,116$; $T = 2,350$; $p = 0,019$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством психолошког благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,234$; $T = 6,945$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 22: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (радно ангажовање) посредством благостања запослених (психолошко благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 141, приказани су резултати који показују да 33,6% промена у радном ангажовању објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 66,4% односи на друге, неистражене факторе. Психолошко благостање објашњено је са 20,0% кроз високу радну укљученост, док је осталих 80,0% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 142: Коefицијенти детерминације конструкта

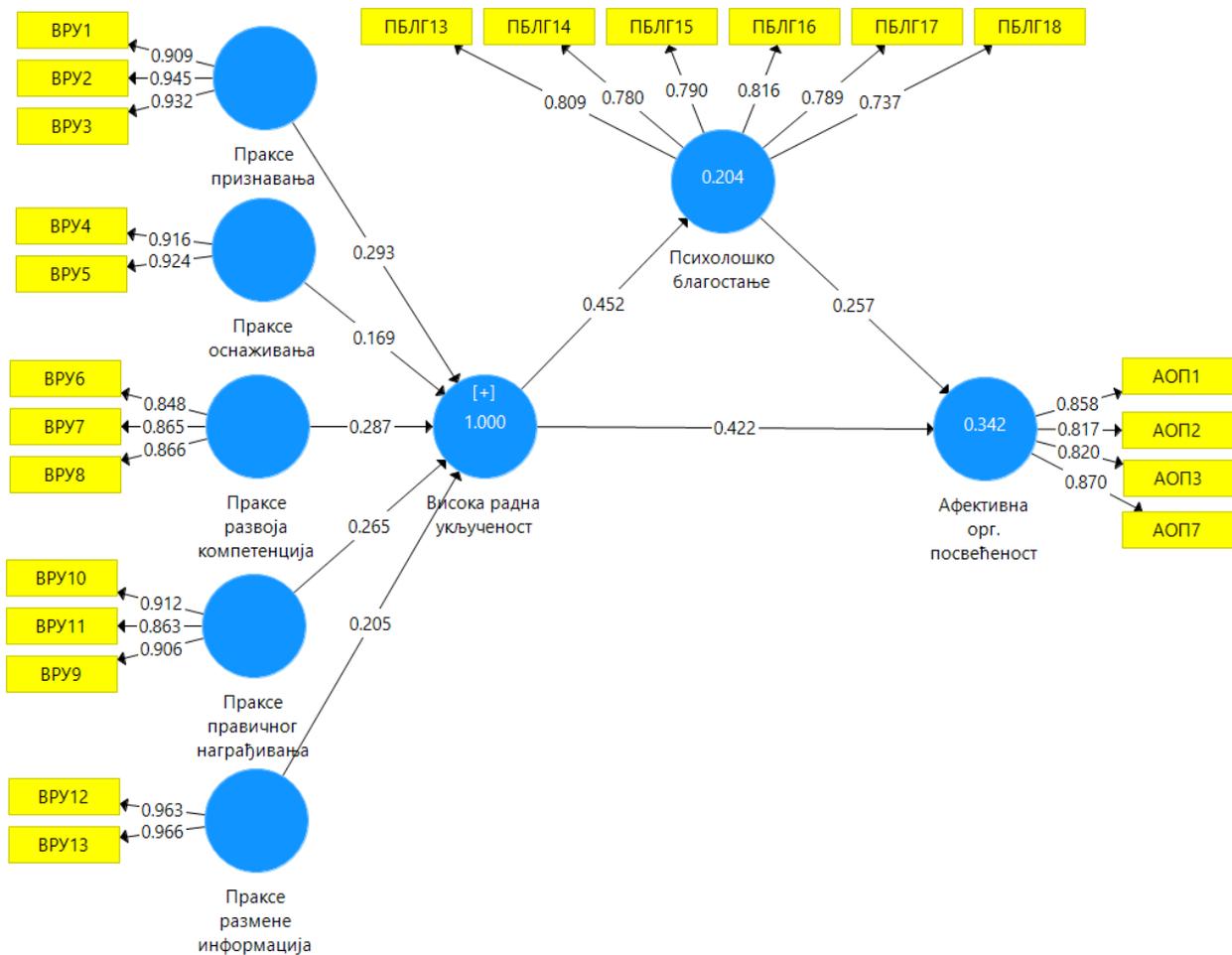
Варијабла	R ²
Радно ангажовање	0,336
Психолошко благостање	0,200

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Наредни део анализе разматра индиректну релацију између високе радне укључености и афективне организационе посвећености, где психолошко благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост дефинисан је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе

оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и психолошко благостање дефинисани су као рефлексивни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на шеми у наставку.

Шема 23: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благостања запослених (психолошко благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних тако и рефлексивних конструката, тачније спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинearности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 143: Анализа формативних конструктора спољног модела
(Outer Weights, T-statistics и *p*-values)

Релације формативних конструктора	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	<i>p</i> values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,293	0,012	24,657	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,169	0,009	18,891	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,265	0,011	24,175	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,287	0,010	29,994	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,205	0,010	21,317	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 144: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструктора
(Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструктор	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,025	
Праксе размене информација	2,461	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу вредности фактора повећања варијансе формативног конструктора у табелама и анализе формативног конструктора спољног модела, може се закључити да свих пет конструктора првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктором другог реда, пошто је *p* – вредност < 0,05 и VIF вредности формативног конструктора су <5. Узимајући у обзир све што је претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлексивног конструктора.

У оквиру тестирања рефлексивних конструктора у моделу, извршена је анализа рефлексивних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 145: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација				
ВРУ1	0,909								
ВРУ2	0,945								
ВРУ3	0,932								
ВРУ4						0,916			
ВРУ5						0,924			
ВРУ6							0,848		
ВРУ7							0,865		
ВРУ8							0,866		
ВРУ9								0,906	
ВРУ10								0,912	
ВРУ11								0,863	
ВРУ12									0,963
ВРУ13									0,966
Питање	Афективна организациона посвећеност								
АОП1	0,858								
АОП2	0,817								
АОП3	0,820								
АОП7	0,870								
Питање	Психолошко благостање								
ПБЛГ13	0,809								
ПБЛГ14	0,780								
ПБЛГ15	0,790								
ПБЛГ16	0,816								
ПБЛГ17	0,789								
ПБЛГ18	0,737								

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Уважавајући критеријуме оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатори АОП4Р, АОП5Р, АОП6Р и АОП8Р, уклоњени су из даље анализе, јер њихов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, предсављена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 146: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Афективна организациона посвећеност	0,863	0,907	0,708
Психолошко благостање	0,878	0,907	0,620

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,818 (праксе оснаживања) до 0,924 (праксе размене информација).

Узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,895 (праксе развоја компетенција) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној просечној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,620 (психолошко благостање) до 0,930 (праксе размене информација).

Након процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 147: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Афективна орг. посвећеност	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Психолошко благостање
АОП1	0.858	0.349	0.481	0.412	0.315	0.456	0.411
АОП2	0.817	0.260	0.397	0.286	0.214	0.380	0.385
АОП3	0.820	0.353	0.245	0.300	0.207	0.396	0.331
АОП7	0.870	0.442	0.403	0.423	0.298	0.507	0.374
ВРУ1	0.328	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	0.328
ВРУ2	0.454	0.945	0.437	0.650	0.544	0.684	0.353
ВРУ3	0.382	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	0.261
ВРУ9	0.388	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	0.296
ВРУ10	0.420	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	0.372
ВРУ11	0.430	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	0.359
ВРУ12	0.426	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	0.308
ВРУ13	0.401	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	0.341
ВРУ4	0.326	0.459	0.595	0.386	0.916	0.518	0.298
ВРУ5	0.251	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	0.297
ВРУ6	0.490	0.565	0.494	0.524	0.538	0.848	0.453
ВРУ7	0.501	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	0.395
ВРУ8	0.361	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	0.289
ПБЛГ13	0.414	0.333	0.314	0.288	0.265	0.414	0.809
ПБЛГ14	0.378	0.309	0.338	0.305	0.358	0.386	0.780
ПБЛГ15	0.317	0.193	0.296	0.224	0.244	0.307	0.790
ПБЛГ16	0.312	0.251	0.256	0.280	0.217	0.325	0.816
ПБЛГ17	0.306	0.199	0.245	0.254	0.239	0.298	0.789
ПБЛГ18	0.361	0.272	0.335	0.227	0.182	0.308	0.737

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 148: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Афективна орг. посвећеност	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благостање
Афективна орг. посвећеност	0.842						
Праксе оснаживања	0.313	0.920					
Праксе правичног награђивања	0.461	0.629	0.894				
Праксе признавања	0.421	0.543	0.434	0.929			
Праксе развоја компетенција	0.521	0.587	0.575	0.706	0.859		
Праксе размене информација	0.429	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964	
Психолошко благостање	0.448	0.324	0.382	0.337	0.438	0.337	0.787

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 149: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Афективна орг. посвећеност	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благостање
Афективна орг. посвећеност							
Праксе оснаживања	0.367						
Праксе правичног награђивања	0.522	0.743					
Праксе признавања	0.464	0.619	0.476				
Праксе развоја компетенција	0.616	0.715	0.676	0.808			
Праксе размене информација	0.473	0.507	0.554	0.725	0.830		
Психолошко благостање	0.505	0.376	0.432	0.367	0.511	0.370	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 147, 148 и 149 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Следећа табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 150: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Афективна организациона посвећеност	АОП1	2,135
	АОП2	1,941
	АОП3	2,093
	АОП7	2,350
Психолошко благостање	ПБЛГ13	1,953
	ПБЛГ14	1,874
	ПБЛГ15	2,045
	ПБЛГ16	2,393
	ПБЛГ17	2,216
	ПБЛГ18	1,684

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

После потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у табели која следи.

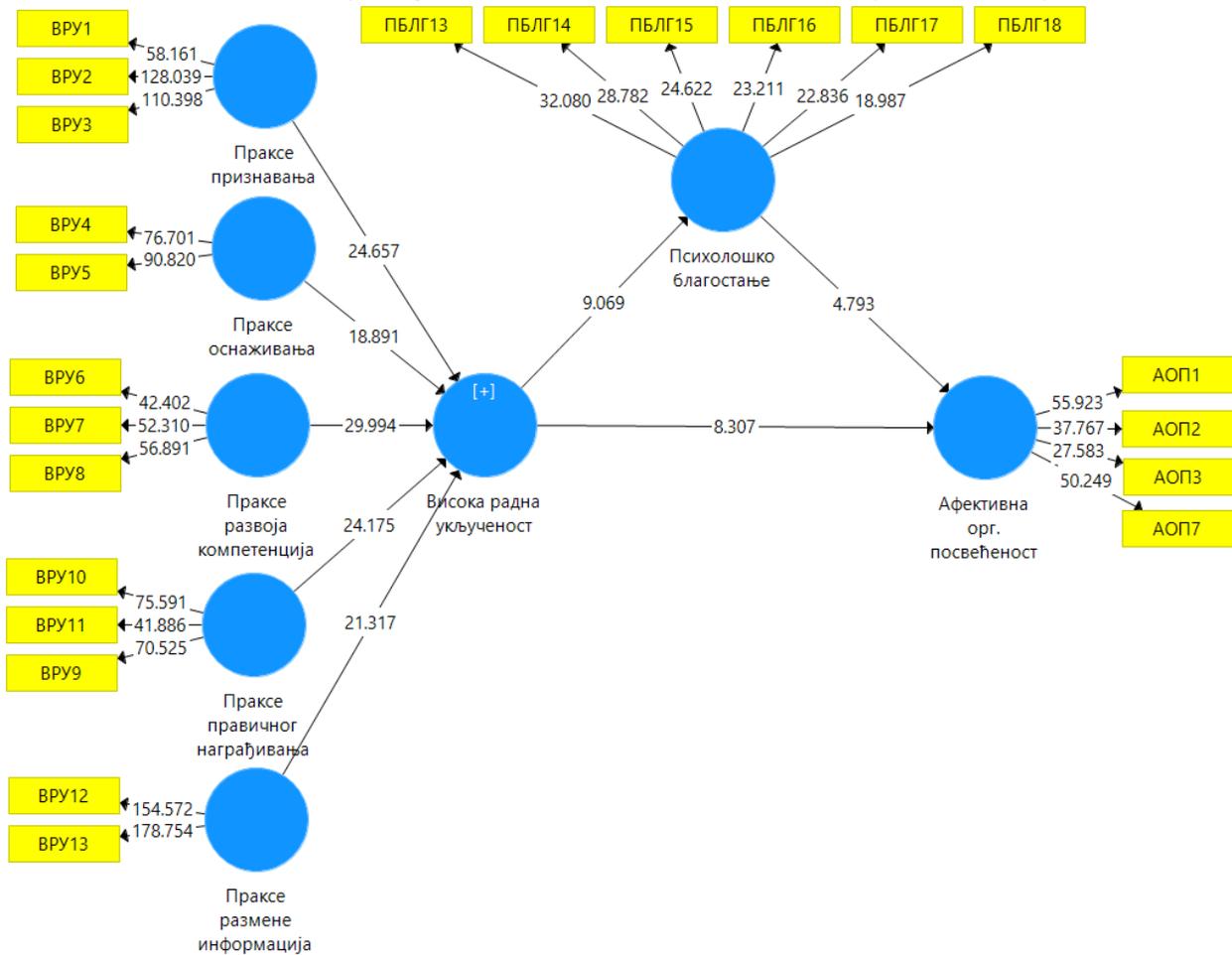
Табела 151: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством благостања запослених на радном месту у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Психолошко благостање	0,452	0,050	9,069	0,000
Висока радна укљученост → Афективна организациона посвећеност	0,422	0,051	8,307	0,000
Висока радна укљученост → Психолошко благостање → Афективна организациона посвећеност	0,116	0,029	4,069	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу података приказаних у табели 151, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са психолошким благостањем ($\beta = 0,452$; $T = 9,069$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,422$; $T = 8,307$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством психолошког благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,116$; $T = 4,069$; $p = 0,000$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 24: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (афективна организациона посвећеност) посредством благостања запослених (психолошко)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 152, приказани су резултати који показују да 33,9% промена у афективној организационој посвећености објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 66,1% односи на друге, неистражене факторе. Психолошко благостање објашњено је са 20,2% кроз високу радну укљученост, док је осталих 79,8% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 152: Коefицијенти детерминације конструкта

Варијабла	R ²
Афективна организациона посвећеност	0,339
Психолошко благостање	0,202

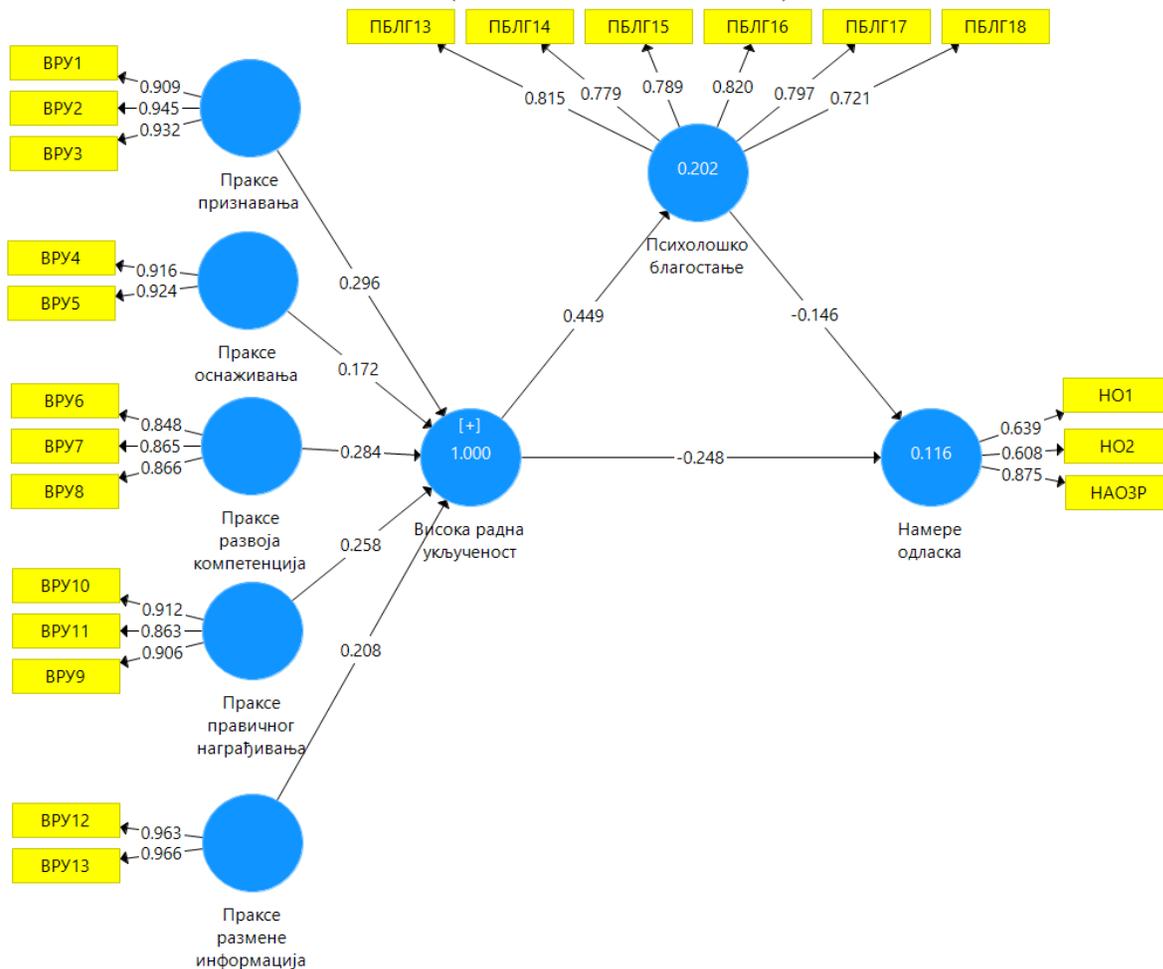
Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели 152, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво

афективне организационе посвећености и психолошког благостања, обзиром да су све вредности β позитивне.

Следећи део анализе разматра индиректну релацију између високе радне укључености и намере одласка, где психолошко благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост дефинисан је као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и психолошко благостање дефинисани су као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Релације између наведених конструката приказани су на шеми која следи у наставку.

Шема 25: Приказ процене коефицијента путање индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (психолошко благостање)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Процена поузданости мерног модела обухвата анализу како формативних тако и рефлективних конструката, тачније спољашњег модела. Формативни конструкт у оквиру модела процењен је кроз анализу утицаја индикатора и њихове статистичке значајности, користећи стандардну грешку, T – статистику и p – вредност. Након тога, извршена је и процена мултиколинеарности путем фактора повећања варијансе (Variance Inflation Factor – VIF).

Табела 153: Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics и p -values)

Релације формативних конструката	Outer Weights	Standard Deviation	T Statistics	p values
Праксе признавања → Висока радна укљученост	0,296	0,012	24,093	0,000
Праксе оснаживања → Висока радна укљученост	0,172	0,008	21,813	0,000
Праксе правичног награђивања → Висока радна укљученост	0,258	0,011	22,821	0,000
Праксе развоја компетенција → Висока радна укљученост	0,284	0,009	30,789	0,000
Праксе размене информација → Висока радна укљученост	0,208	0,009	22,199	0,000

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 154: Вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкт	Variance inflation factor – VIF	Критеријум
Праксе признавања	2,386	<5 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011)
Праксе оснаживања	2,024	
Праксе правичног награђивања	1,913	
Праксе развоја компетенција	3,025	
Праксе размене информација	2,461	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу вредности фактора повећања варијансе формативног конструкта у табелама и анализе формативног конструкта спољног модела, може се закључити да свих пет конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација) указују на статистички значајне релације са формативним конструктом другог реда, пошто је p – вредност < 0,05 и VIF вредности формативног конструкта су <5. Узимајући у обзир све што је претходно наведено, следећи део односи се на анализу рефлективног конструкта.

У оквиру тестирања рефлективних конструката у моделу, извршена је анализа рефлективних индикатора, поузданости унутрашње конзистентности, конвергентне валидности и дискриминантне валидности.

Табела 155: Показатељи оптерећења индикатора рефлективних конструката
(Outer loadings)

Питање	Праксе признавања	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација
ВРУ1	0,909				
ВРУ2	0,945				
ВРУ3	0,932				
ВРУ4		0,916			
ВРУ5		0,924			
ВРУ6			0,848		
ВРУ7			0,865		
ВРУ8			0,866		
ВРУ9				0,906	
ВРУ10				0,912	
ВРУ11				0,863	
ВРУ12					0,963
ВРУ13					0,966
Питање	Намере одласка				
НО1	0,639				
НО2	0,608				
НОЗР	0,875				
Питање	Психолошко благастање				
ПБЛГ13	0,815				
ПБЛГ14	0,779				
ПБЛГ15	0,789				
ПБЛГ16	0,820				
ПБЛГ17	0,797				
ПБЛГ18	0,721				

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу критеријума оптерећења индикатора који су наведени на страни 133, индикатор НО4 избачен је из даље анализе, јер његов ниво оптерећења није био прихватљив. У табели приказана су питања која су задржана у складу са прихватљивим оптерећењима.

У табели која следи, представљена је процена поузданости мерног модела кроз израчунавање Cronbach's Alpha, Composite Reliability и Average Variance Extracted (AVE).

Табела 156: Оцена поузданости мерног модела
(интерна конзистентност и конвергентна валидност)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Праксе признавања	0,920	0,950	0,862
Праксе оснаживања	0,818	0,917	0,846
Праксе развоја компетенција	0,823	0,895	0,739
Праксе правичног награђивања	0,874	0,923	0,799
Праксе размене информација	0,924	0,964	0,930
Намере одласка	0,666	0,756	0,515
Психолошко благостање	0,878	0,907	0,620

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу доње границе прихватљивих вредности за Chronbach's Alpha, постављена је на 0,600 (Dakduk и други, 2019, стр. 7), а с обзиром на резултате приказане у табели, може се констатовати да је наведени критеријум испуњен јер се вредности крећу од 0,666 (намере одласка) до 0,924 (праксе размене информација).

Након тога, узимајући у обзир доњу границу прихватљивости композитне поузданости од 0,700 (Hair и други, 2017) и податке приказане у табели, може се закључити да је критеријум за композитну поузданост испуњен, јер све вредности показатеља превазилазе 0,700. Опсег вредности креће од 0,756 (намере одласка) до 0,964 (праксе размене информација).

Када је реч о просечној издвојеној варијанси, с обзиром на доњу границу прихватљивости од 0,500 и резултате из приказане табеле, утврђено је да су све посматране вредности AVE у складу с критеријумом. Опсег варијансе се креће од 0,515 (намере одласка) до 0,930 (праксе размене информација).

После процене поузданости мерног модела, следи анализа дискриминантне валидности, која је спроведена кроз израчунавање унакрсног оптерећења (Cross loadings), Fornell-Larcker критеријума и Heterotrait-monotrait (HTMT). Резултати анализе представљени су у наредне три табеле.

Табела 157: Дискриминантна валидност (унакрсна оптерећења)

	Праксе признавања	Праксе правичног награђивања	Праксе размене информација	Праксе оснаживања	Праксе развоја компетенција	Намере одласка	Психолошко благостање
ВРУ1	0.909	0.285	0.548	0.419	0.601	-0.170	0.325
ВРУ2	0.945	0.438	0.650	0.544	0.684	-0.312	0.353
ВРУ3	0.932	0.470	0.667	0.538	0.676	-0.216	0.259
ВРУ9	0.455	0.906	0.422	0.601	0.522	-0.212	0.292
ВРУ10	0.331	0.912	0.458	0.560	0.503	-0.203	0.370
ВРУ11	0.373	0.863	0.454	0.523	0.516	-0.225	0.355
ВРУ12	0.609	0.491	0.963	0.403	0.693	-0.296	0.308
ВРУ13	0.687	0.468	0.966	0.448	0.710	-0.264	0.342
ВРУ4	0.459	0.596	0.386	0.916	0.518	-0.174	0.299
ВРУ5	0.537	0.562	0.425	0.924	0.561	-0.121	0.298
ВРУ6	0.565	0.494	0.524	0.538	0.848	-0.326	0.455
ВРУ7	0.622	0.443	0.606	0.462	0.865	-0.278	0.394
ВРУ8	0.632	0.541	0.736	0.515	0.866	-0.198	0.287
НАОЗР	-0.208	-0.262	-0.281	-0.166	-0.312	0.875	-0.304
НО1	-0.073	-0.040	-0.077	0.002	-0.068	0.639	-0.098
НО2	-0.245	-0.086	-0.178	-0.099	-0.167	0.608	-0.007
ПБЛГ13	0.333	0.314	0.288	0.265	0.414	-0.293	0.815
ПБЛГ14	0.309	0.338	0.305	0.358	0.386	-0.176	0.779
ПБЛГ15	0.193	0.296	0.224	0.244	0.307	-0.168	0.789
ПБЛГ16	0.251	0.256	0.280	0.217	0.325	-0.196	0.820
ПБЛГ17	0.199	0.245	0.254	0.239	0.298	-0.249	0.797
ПБЛГ18	0.272	0.335	0.227	0.182	0.308	-0.099	0.721

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 158: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благостање
Намере одласка	0.717						
Праксе оснаживања	-0.159	0.920					
Праксе правичног награђивања	-0.238	0.629	0.894				
Праксе признавања	-0.254	0.543	0.434	0.929			
Праксе развоја компетенција	-0.309	0.587	0.575	0.706	0.859		
Праксе размене информација	-0.290	0.442	0.497	0.673	0.728	0.964	
Психолошко благостање	-0.258	0.324	0.378	0.335	0.438	0.338	0.787

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Табела 159: Анализа дискриминантне валидности - Heterotrait-monotrait (HTMT)

	Намере одласка	Праксе оснаживања	Праксе правичног награђивања	Праксе признавања	Праксе развоја компетенција	Праксе размене информација	Психолошко благостање
Намере одласка							
Праксе оснаживања	0.167						
Праксе правичног награђивања	0.219	0.743					
Праксе признавања	0.289	0.619	0.476				
Праксе развоја компетенција	0.321	0.715	0.676	0.808			
Праксе размене информација	0.294	0.507	0.554	0.725	0.830		
Психолошко благостање	0.254	0.376	0.432	0.367	0.511	0.370	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу приказаних резултата у табелама 157, 158 и 159 и наведених критеријума, може се констатовати да је дискриминантна валидност остварена.

Наредна табела односи се на испитивање мултиколинеарности, у којој ће бити приказане вредности фактора повећања варијансе (VIF) за рефлективни конструкт. Према Hair и другима (2011), доња граница прихватљивих вредности је мања од 5. Akinwande и други (2015) наводе да се VIF вредности између 5 и 10 сматрају високим, што може указивати на проблематичну корелацију.

Табела 160: Вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта (Variance inflation factor – VIF)

Варијала	Питање	VIF вредност
Праксе признавања	ВРУ1	3,031
	ВРУ2	4,726
	ВРУ3	4,249
Праксе оснаживања	ВРУ4	2,324
	ВРУ5	2,448
Праксе развоја компетенција	ВРУ6	2,139
	ВРУ7	2,189
	ВРУ8	2,900
Праксе правичног награђивања	ВРУ9	3,150
	ВРУ10	3,201
	ВРУ11	2,192
Праксе размене информација	ВРУ12	4,595
	ВРУ13	4,889
Намере одласка	НАО1	2,763
	НАО2	2,678
	НАО3Р	1,063
Психолошко благостање	ПБЛГ13	1,953
	ПБЛГ14	1,874
	ПБЛГ15	2,045
	ПБЛГ16	2,393
	ПБЛГ17	2,216
	ПБЛГ18	1,684

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

Из анализе приказаних резултата и вредности фактора повећања варијансе рефлективног конструкта произилази да су све VIF вредности испод 5, што указује да је критеријум испуњен.

Након потврде поузданости мерног модела, следи тестирање и процена структурног модела, а резултати добијени bootstrapping анализом приказани су у наредној табели.

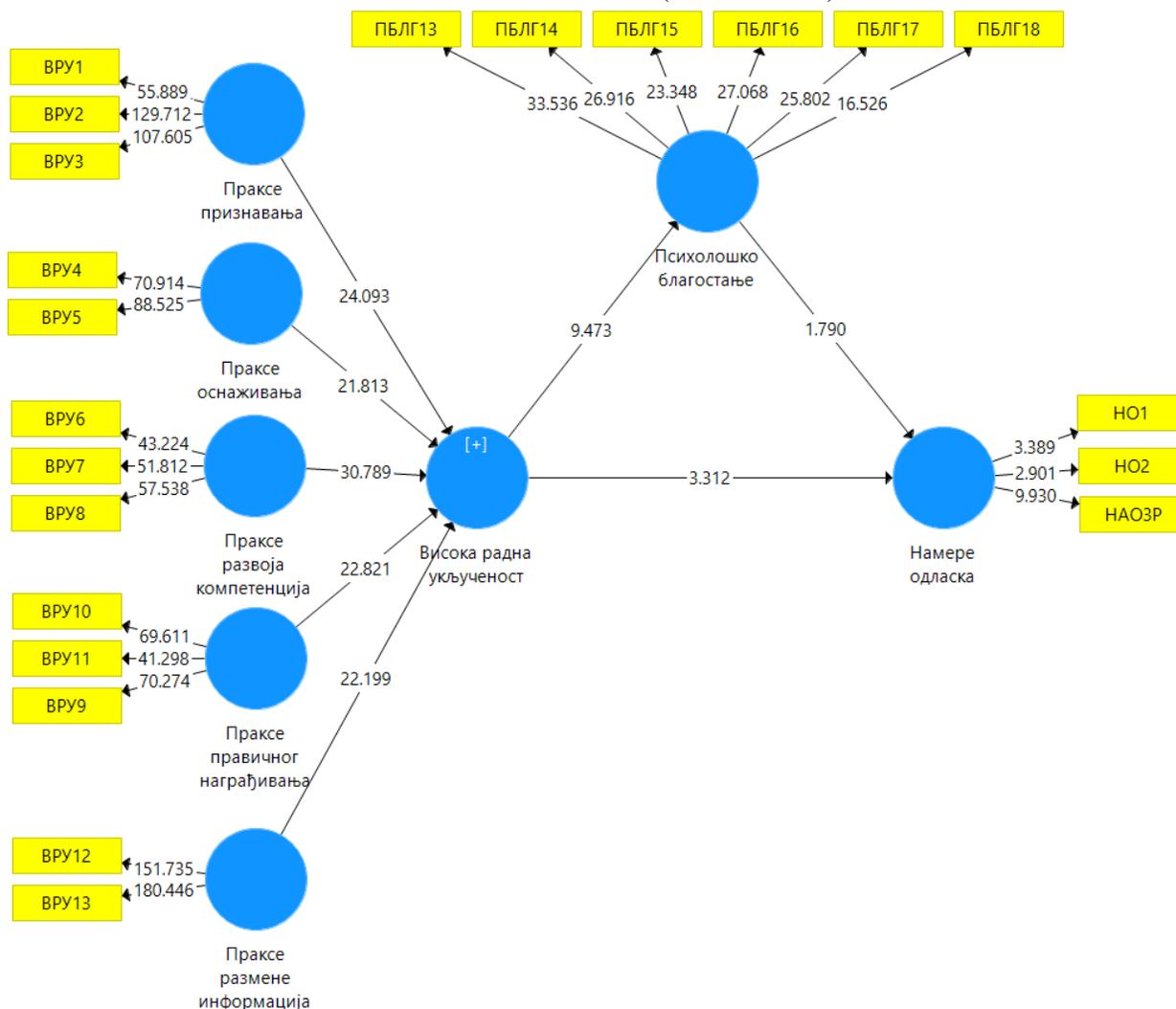
Табела 161: Резултати тестирања индиректне релације између високе радне укључености и радног ангажовања посредством животног благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије (X_5)

Директне релације	β	Standard Deviation	T Statistics	p values
Висока радна укљученост → Психолошко благостање	0,449	0,047	9,473	0,000
Висока радна укљученост → Намере одласка	-0,248	0,075	3,312	0,001
Висока радна укљученост → Психолошко благостање → Намере одласка	-0,066	0,040	1,657	0,098

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу података приказаних у табели 161, уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са психолошким благостањем ($\beta = 0,449$; $T = 9,473$; $p = 0,000$), као и негативна релација која није статистички значајна са намерама одласка ($\beta = -0,248$; $T = 3,312$; $p = 0,001$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и намера одласка, посредством психолошког благостања, уочава се релација која је негативна и није статистички значајна ($\beta = -0,066$; $T = 1,657$; $p = 0,098$). Наведене релације су визуелно представљене на наредној шеми.

Шема 26: Приказ модела путање са резултатом bootstrapping анализе индиректних релација високе радне укључености на ставове запослених (намере одласка) посредством благостања запослених (психолошко)



Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

У табели 162, приказани су резултати који показују да 11,1% промена у намерама одласка објашњава висока радна укљученост, док се преосталих 88,9% односи на друге, неистражене факторе. Психолошко благостање објашњено је са 20,0% кроз високу радну укљученост, док је осталих 80,0% објашњено кроз остале неистражене факторе.

Табела 162: Коefицијенти детерминације конструкта

Варијабла	R ²
Намере одласка	0,111
Психолошко благостање	0,200

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата приказаних у табели 162, може се закључити да запослени који су на вишем нивоу оценили примену пракси високе радне укључености, остварују виши ниво психолошког благостања и нижи ниво намере одласка. Обзиром на то да је директни ефекат високе радне укључености на намере одласка значајан, а индиректни ефекат посредством психолошког благостања није значајан, може се закључити да нема ни пуне ни делимичне медијације. Дакле, висока радна укљученост смањује намере одласка директно, а психолошко благостање не мења ту релацију.

6.3. Дискусија о резултатима истраживања

Након спроведеног истраживања, анализом просечног нивоа примене високе радне укључености, може се закључити да највећи просечан ниво примене имају праксе оснаживања (4,10), док најмањи просечан ниво примене бележе праксе размене информација (3,58). На основу добијених резултата изводи се закључак да организације у ИТ сектору Републике Србије подстичу оснаживање запослених, пре свега у већој самосталности у доношењу одлука, укључености у процес одлучивања, као и одговорности за остварене резултате. Нижи ниво примене пракси размене информација, указује да унутар организација у ИТ сектору Републике Србије комуникациони канали нису потпуно ефикасни.

Да ли постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у зависности од социо – демографских и организационих карактеристика у ИТ сектору у Републици, утврђено је коришћењем статистичког софтверског алата „IBM SPSS Statistics“. У оквиру поменутог софтверског алата тестиране су хипотезе X_1 и X_2 .

За поређење просечних вредности два узорка коришћен је Т–тест. У случају овог истраживања примењен је како би се утврдила разлика у просечном нивоу примене високе радне укључености између мушкараца и жена, као и између менаџера и стручних радника у организацији.

За испитивање социо–демографских карактеристика (године старости, ниво образовања), као и организационих карактеристика (величина организације, тип организације, тржиште које организација опслужује, радно искуство и радни обрасци у организацији) примењена је Униваријантна анализа варијансе (Анова).

Утврђено је да код одређених пракси високе радне укључености, на основу спроведеног Т–теста независних узорака постоје статистички значајне разлике према **полу**. У случају пракси оснаживања и пракси правичног награђивања постоје статистички значајне разлике према полу, што значи да су мушкарци означили већи ниво примене у односу на жене.

Како би се утврдило постојање статистички значајних разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености према **годинама старости** (18 – 25, 26 – 30, 31 – 35, 36 – 40, 41 – 45, 46 – 50, изнад 50) спроведена је Униваријантна анализа варијансе (Анова). Утврђено

је да у случају пракси признавања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених старости 18 – 25 године и запослених старости 31 – 35, запослени старости 18 – 25 у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене старости 31 - 35 година живота. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 26 - 30 и 31 – 35 година живота, запослени између 26 – 30 године живота у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене старости између 31 - 35 година живота. Код пракси оснаживања је утврђено да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 18 – 25 и 31 – 35 година живота, запослени између 18 – 25 године живота у мањој мери примењују праксе оснаживања у односу на запослене старости између 31 – 35 година живота. Анализом пракси правичног награђивања утврђено је да постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 18 – 25 и 26 - 30 година живота, запослени између 18 – 25 године живота у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене старости између 26 – 30 година живота. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 26 - 30 и 46 – 50 година живота, запослени између 46 – 50 године живота у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене старости између 26 – 30 година живота. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених старости између 31 – 35 и 46 – 50 година, запослени између 46 – 50 године живота у мањој мери примењују праксе правичног награђивања.

За утврђивање постојања статистички значајних разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености према **нивоу образовања** (средња школа, трогодишње струковне студије, четворогодишње академске студије, мастер студије, магистар, докторске студије) спроведена је Униваријантна анализа варијансе (Анова). Утврђено је да у случају пракси признавања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који су завршили средњу школу и четворогодишње академске студије, запослени који су завршили средњу школу у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене који су завршили четворогодишње академске студије.

Спровођењем Т–теста независних узорака према полу и униваријантне анализе варијансе (Анова) према годинама старости и нивоу образовања, може се закључити да се хипотеза **X₁: Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у односу на социо - демографске карактеристике запослених у ИТ сектору Републике Србије потврђује.**

Наредни сегмент истраживања фокусирао се на тестирање хипотезе X₂, ради утврђивања присуства статистички значајних разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености у односу на организационе карактеристике у ИТ сектору Републике Србије. У овом сегменту спроведен је Т–тест независних узорака према **позицији у организацији** (менаџер или стручни радник), али и униваријантна анализа варијансе (Анова) према величини организације, типу организације, тржишту које организација опслужује, радном искуству и радним обрасцима у организацији у ИТ сектору Републике Србије.

Како би се утврдило постојање статистички значајних разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености према позицији у организацији (менаџер или стручни радник) спроведен је Т-тест. На основу спроведеног Т–теста закључује се да не постоје статистички значајне разлике у примени свих пракси високе радне укључености измеђи менаџера и стручних радника, већ су разлике случајне. На основу наведеног закључује се да нема разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености када је у питању позиција у организацији.

Следећи део анализе односио се на приказивање униваријантне анализе варијансе (Анова) различитих пракси високе радне укључености према **величини организације** (микро, мала, средња и велика). Утврђено је да у случају да у случају пракси оснаживања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и великим организацијама, односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе оснаживања у односу на запослене у малим организацијама. Код пракси развоја компетенција постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и средњим организацијама, односно да запослени у малим организацијама у мањој мери примењују праксе развоја компетенција у односу на запослене у средњим организацијама. У случају пракси правичног награђивања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и великим организацијама, односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене у малим организацијама. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених у средњим и великим организацијама, односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене у средњим организацијама. Код пракси размене информација постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених у малим и средњим организацијама, односно да запослени у малим организацијама у мањој мери примењују праксе развоја компетенција у односу на запослене у средњим организацијама. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених у средњим и великим организацијама, односно да запослени у великим организацијама у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене у средњим организацијама.

Када је у питању униваријантна анализа варијансе (Анова) различитих пракси високе радне укључености према **типу организације** (национална компанија, филијала националне компаније, међународна компанија и филијала међународне компаније) утврђено је да не постоје статистички значајне разлике између различитих типова организације.

За утврђивање постојања статистички значајних разлика у нивоу примене пракси високе радне укључености према **тржишту које организација опслужује** (локално, регионално, национално, међународно и глобално) спроведена је Униваријантна анализа варијансе (Анова). Утврђено је да у случају пракси признавања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде за међународно и глобално, односно да запослени који раде за међународно тржиште у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене који раде за глобално тржиште.

Униваријантна анализа варијансе (Анова) различитих пракси високе радне укључености према **радном искуству запослених** (мање од једне године, 1 – 5 година, 6 – 10 година, 11 – 15 година, 16 – 20 година, више од 20 година) резултати су следећи: случају пракси признавања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који имају 1 – 5 радног искуства и 6 - 10 година радног искуства, односно да запослени који раде 1 – 5 година у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене који раде 6 – 10 година. Код пракси оснаживања постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде мање од 1 године и запослених који имају 6 – 10 година радног искуства, односно да запослени који раде мање од 1 године у мањој мери примењују праксе оснаживања у односу на запослене који имају 6 – 10 година радног искуства. Постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде од 1 – 5 година и запослених који имају 6 – 10 година радног искуства, односно да запослени који раде 1 – 5 година у мањој мери примењују праксе оснаживања у односу на запослене који имају 6 – 10 година радног искуства.

Како би се тестирала хипотеза X_2 , последњи део анализе односио се на анализу униваријантне анализе варијансе (Анова) различитих пракси високе радне укључености према радним обрасцима у организацијама у ИТ сектору Републике Србије (у потпуности рад у канцеларији, хибридни модел рада, у потпуности рад ван канцеларије). Утврђено је да у случају пракси признавања постоје статистички значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене који раде у канцеларији. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хибридном моделу рада и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе признавања у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада. Код пракси развоја компетенција постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција у односу на запослене који раде у канцеларији. Утврђено је и да постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хибридном моделу рада и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада. Код пракси правичног награђивања постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хибридном моделу рада и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде по хибридном моделу рада у мањој мери примењују праксе правичног награђивања у односу на запослене који раде ван канцеларије. Код пракси размене информација постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде у канцеларији и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе размене информација у односу на запослене који раде у канцеларији. Такође, постоје статистичке значајне разлике у нивоу примене између запослених који раде по хибридном моделу рада и који раде ван канцеларије, односно да запослени који раде ван канцеларије у мањој мери примењују праксе развоја компетенција у односу на запослене који раде по хибридном моделу рада.

Спровођењем т – теста независних узорака према позицији у организацији и униваријантне анализе варијансе (Анова) према величини организације, типу организације, тржишту које организација опслужује, радном искуству и радним обрасцима у организацији, може се закључити да се хипотеза **Х₂: Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије у односу на организационе карактеристике потврђује.**

Позитиван ефекат високе радне укључености на благостање потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Vanhala и други (2009); Böckerman и други (2012); Böckerman (2015); Uribechebarria и други (2021), Elorza и други (2022), Yang и други (2024), Jevtić & Gašić (2024), Jevtić и други (2024).

Позитиван ефекат високе радне укључености на радно ангажовање потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Rana (2015); Islam и други (2023); Mehmood и други (2023). Позитиван ефекат високе радне укључености на афективну организациону посвећеност потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Yang (2012); Jevtić и други (2024); Beckmann и други (2025). Негативан ефекат високе радне укључености на намере одласка потврђен је у спроведеним истраживањима аутора: Guthrie (2001); Halfers (2018); Islam и други (2023).

На основу досадашњих истраживања аутора, извршено је структурирање модела у овој докторској дисертацији. На основу прикупљених података, извршена је PLS – SEM анализа, како би се спровело тестирање постављених хипотеза Х₃, Х₄ и Х₅. У оквиру тачке 6.3.1. теститана је хипотеза Х₃: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије. Анализа је обухватала директне везе између високе радне укључености и благостања запослених: животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање. Формативни конструкт другог реда је висока радна укљученост која је формирана од пет рефлективних конструката првог реда, а то су праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација. Благостање запослених је представљало рефлективни конструкт у овом истраживању, при чему је и животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање дефинисано као рефлективни конструкт првог реда који се одражава кроз одговарајуће индикаторе. На основу спроведене анализе закључује се да између високе радне укључености и животног благостања постоји позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,524$; $t = 12,565$; $p = 0,000$). Такође, утврђена је позитивна и статистички значајна релација између високе радне укључености и благостања на радном месту ($\beta = 0,646$; $t = 20,817$; $p = 0,000$). Позитивна и статистички значајна релација, утврђена је и између високе радне укључености и психолошког благостања ($\beta = 0,451$; $t = 9,785$; $p = 0,000$). Дакле, може се закључити да се хипотеза **Х₃: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије потврђује.**

Анализа директних релација између високе радне укључености и ставова запослених извршена је у оквиру тачке при чему је тестирана хипотеза Х₄: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и ставова запослених у ИТ

сектору у Републике Србије. Формативни конструкт другог реда је била висока радна укљученост и била је формирана од пет рефлективних конструката првог реда, а то су праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација. Ставови запослених означавали су рефлективне конструкте, при чему је радно ангажовање рефлективни конструкт другог реда који се посматра кроз три рефлективна конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Афективна организациона посвећеност и намере одласка означавали су рефлективне конструкте првог реда и одражавали су се кроз одговарајуће индикаторе. Након спроведене анализе утврђено је да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,351$; $T = 6,825$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,503$; $T = 13,718$; $p = 0,000$). Када су у питању релације високе радне укључености и намере одласка, уочава се негативна и статистички значајна релације ($\beta = -0,302$; $T = 7,188$; $p = 0,000$). Дакле, може се закључити да се хипотеза **X4: Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и ставова запослених у ИТ сектору у Републике Србије, потврђује.**

У оквиру тачке 6.2.3.3. теститана је хипотеза X₅: Постоје статистички значајне позитивне индиректне релације између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка), посредством благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање). У првом делу анализа је била усмерена на испитивање индиректних релација између високе радне укључености и радног ангажовања, посредством животног благостања запослених. Формативни конструкт другог реда била је висока радна укљученост која је састављена од пет рефлективних конструката првог реда: праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација. Животно благостање анализирано је као рефлективни конструкт, док је радно ангажовање конструкт другог реда и сагледавало се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Након спроведене анализе утврђено је да висока радна укљученост остварује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,521$; $T = 12,712$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,222$; $T = 3,395$; $p = 0,001$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством животног благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,123$; $T = 3,570$; $p = 0,000$). У следећем делу анализе била је приказана индиректна релација између високе радне укључености и афективне организационе посвећености, где животно благостање има посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и животно благостање били су дефинисани као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Након спроведене анализе утврђено је да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,523$; $T = 12,817$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне

релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,468$; $T = 8,522$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством животног благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,071$; $T = 2,215$; $p = 0,000$). У трећем делу анализе разматрала се индиректна релација између високе радне укључености и намере одласка, где је животно благостање имало посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и животно благостање били су дефинисани као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. На основу спроведене анализе уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са животним благостањем ($\beta = 0,523$; $T = 12,308$; $p = 0,000$), као и негативне и статистички значајне релације са намерама одласка ($\beta = -0,253$; $T = 4,053$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и намера одласка, посредством животног благостања, уочава се релација која није статистички значајна, што значи да животно благостање не посредује у овом односу ($\beta = -0,041$; $T = 1,126$; $p = 0,261$). У наредном делу анализе разматрала се индиректна релација између високе радне укључености и радног ангажовања, где је благостање на радном месту имало посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Радно ангажовање је било конструкт другог реда и сагледавало се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Благостање на радном месту било је дефинисано као рефлективни конструкти првог реда и мерено се преко својих индикатора. На основу спроведене анализе уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,632$; $T = 19,158$; $p = 0,000$), као и негативну релацију која није статистички значајна са радним ангажовањем ($\beta = -0,030$; $T = 0,522$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством благостања на радном месту, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,379$; $T = 11,187$; $p = 0,000$). У петом делу анализе разматрала се индиректна релација између високе радне укључености и афективне организационе посвећености, где је благостање на радном месту имало посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и благостање на радном месту били су дефинисани су као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. На основу спроведене анализе утврђено је да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,640$; $T = 19,955$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,249$; $T = 4,930$; $p = 0,000$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством благостања на

радном месту, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,289$; $T = 8,465$; $p = 0,000$). У наредном делу анализе анализе разматрала се индиректна релација између високе радне укључености и намера одласка, где је благостање на радном месту имало посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и благостање на радном месту били су дефинисани као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. На основу спроведеног истраживања уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са благостањем на радном месту ($\beta = 0,642$; $T = 19,664$; $p = 0,000$), као и негативна релација која није статистички значајна са намерама одласка ($\beta = -0,006$; $T = 0,079$; $p = 0,937$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и намера одласка, посредством благостања на радном месту, уочава се релација која је позитивна и статистички значајна ($\beta = -0,254$; $T = 6,226$; $p = 0,000$). Наредни део анализе разматрао је индиректну релацију између високе радне укључености и радног ангажовања, где психолошко благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост био је дефинисан као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Радно ангажовање је било дефинисано као конструкт другог реда и сагледавало се кроз три конструкта првог реда: енергичност, радна посвећеност и апсорпција. Психолошко благостање било је дефинисано као рефлективни конструкти првог реда и мерено је преко својих индикатора. На основу спроведене анализе уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са психолошким благостањем ($\beta = 0,449$; $T = 8,659$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са радним ангажовањем ($\beta = 0,116$; $T = 2,350$; $p = 0,019$). Када је у питању индиректна релација високе радне укључености и радног ангажовања, посредством психолошког благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,234$; $T = 6,945$; $p = 0,000$). Осми део анализе односио се на индиректну релацију између високе радне укључености и афективну организациону посвећеност, где психолошко благостање има посредну улогу. Конструкт висока радна укљученост био је дефинисан као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Афективна организациона посвећеност и психолошко благостање били су дефинисани као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора. Након спроведене анализе уочава се да висока радна укљученост показује позитивне и статистички значајне релације са психолошким благостањем ($\beta = 0,452$; $T = 9,069$; $p = 0,000$), као и позитивне и статистички значајне релације са афективном организационом посвећеношћу ($\beta = 0,422$; $T = 8,307$; $p = 0,000$). Индиректна релација високе радне укључености и афективне организационе посвећености посредством психолошког благостања, уочава се позитивна и статистички значајна релација ($\beta = 0,116$; $T = 4,069$; $p = 0,000$). Последњи део анализе односио се на индиректну релацију између високе радне укључености и намере одласка, где је психолошко

благостање имало посредну улогу. Висока радна укљученост била је дефинисана као формативни конструкт другог реда који се састоји од пет рефлективних конструката првог реда (праксе признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Намере одласка и психолошко благостање били су дефинисани као рефлективни конструкти првог реда и мерени су преко својих индикатора.

Тестирањем посредничког модела, утврђено је и уочено да постоје статистички значајне индиректне релације између високе радне укључености и појединих ставова запослених посредством појединих облика благостања. Међутим, поједине индиректне релације нису показале статистичку значајност ($p > 0,05$), на основу чега се може закључити да посредничка улога благостања није подједнако изражена у свим случајевима. Сходно томе, хипотеза **X₅: Постоје статистички значајне позитивне индиректне релације између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка), посредством благостања запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање), може се сматрати парцијално потврђеном.**

У складу са помоћним истраживачким хипотезама које су потврђене, и главна истраживачка хипотеза **X₀: Постоје статистички значајни позитивни ефекти високе радне укључености на благостање запослених (животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање) и ставове запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије се може потврдити.**

На основу прегледа литературе утврђено је да је велики број истраживања испитивало посредничку улогу других варијабли као што су поверење у менаџмент (Uribetxebarria и други, 2020), стрес (Halfers, 2018), радно ангажовање (Islam и други, 2023) или психолошко благостање (Groenbos, 2018). Након спроведене анализе доступне литературе, може се закључити да истраживања која посматрају само благостање као медијатора у релацији између високе радне укључености и ставова запослених су веома оскудна. Такође, уочен је и мали број истраживања која анализирају посредничку улогу животног благостања, благостања на радном месту и психолошког благостања у релацији између високе радне укључености и ставова запослених. Уочена празнина у литератури указује да ће ово истраживање имати значајан допринос у развоју теорије управљања људским ресурсима.

Закључна разматрања

Потреба за истраживањем које се бави утврђивањем ефеката примене високе радне укључености на ставове запослених и улоге благостања у поменутој релацији, произишла је из промена које су се десиле током последње деценије и тако обликовале радно окружење у ИТ сектору. Дигитална трансформација довела је до повећане потражње за ИТ стручњацима, што је резултирало повећањем броја послова у ИТ сектору, пандемија КОВИД-19 убрзала је прихватање рада на даљину и флексибилних радних аранжмана у ИТ сектору. Све то резултирало је променама у начину на који се обавља посао, тимску сарадњу и организациону културу организација. Поједине организације суочавају са недостатком радне снаге, што одражава неповољне трендове на тржишту рада. Све већи број организација у ИТ сектору препознаје важност бриге о менталном благостању запослених кроз програме подршке, као делу организационе културе и улагању у ресурсе за пружање подршке и обуке за менаџере и запослене. Такође, из наведених разлога, појављује се потреба за истраживањем варијабли које у организацијама доприносе мотивацији, посвећености и продуктивности запослених. Организације данас развијају иновативне приступе у оквиру менаџмента људских ресурса, како би привукле, мотивисале и задржале запослене. Један од праваца у том развоју је и приступ високе радне укључености. Висока радна укљученост има значајну улогу развоју организације и у унапређењу индивидуалног и колективног учинка.

Обзиром да постоји недовољан број истраживања аутора који се баве овом темом како у Републици Србији, тако и у свету, развила се потреба за истраживањем које се бави утврђивањем ефеката примене високе радне укључености на ставове запослених и улоге благостања у поменутој релацији. У оквиру ове докторске дисертације обрађени су сегменти који се пре свега односе на преглед истраживања из области ИТ тржишта рада, идентификацију фактора запошљавања и радне услове у ИТ сектору, обраду трендова на тржишту рада као и специфичности ИТ сектора у Републици Србији у односу на глобалне трендове. Друго поглавље односи се на концепт високе радне укључености у оквиру којег је наведено шта заправо представља концепт високе радне укључености и колико је значајан за саму организацију, као и које праксе обухвата (практике признавања, праксе оснаживања, праксе развоја компетенција, праксе правичног награђивања и праксе размене информација). Поред тога, објашњени су и фактори који утичу на високу радну укљученост, предности високе радне укључености. Објашњен је доминантан теоријски оквир за концепт високе радне укључености који се заснива пре свега на теорији социјалне размене. Теорија социјалне размене се издваја као примарна основа за тумачење начина на који праксе високе радне укључености креирају одговоре запослених. Поред теорије социјалне размене, објашњен је АМО модел, психолошка теорија оснаживања, али и два ресурсна модела JD-R и COR. Објашњен је појединачни утицај пракси (признавања, оснаживања, развоја компетенција, правичног награђивања и размене информација) на продуктивност запослених као и задовољство запослених као један од показатеља високе радне укључености и повезаност високе радне укључености са задржавањем талената. Треће поглавље објашњава концепт благостања запослених у оквиру ког ће бити објашњено животно благостање, благостање на радном месту и психолошко благостање као и значај благостања у контексту високе радне укључености и стратегије за унапређење благостања

запослених. Четврто поглавље односи се на концептуализацију ставова запослених, кључне факторе који их обликују. Такође, извршен је теоријски преглед ставова према послу који су истраживани и анализирани су радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка запослених. У петом поглављу извршен је систематизован приказ досадашњих теоријских у емпиријских истраживања која се односе на релације између високе радне укључености, благостања и ставова запослених. У шестом поглављу описана је методологија истраживања тако што је описан узорак истраживања, као и инструменти и варијабле које је аутор користио приликом истраживања, објашњен је и поступак обраде прикупљених података и извршено је тестирање валидности упитника, резултати су добијени обрадом и анализом прикупљених података, тестиране су хипотезе и извршена је дискусија о добијеним резултатима истраживања.

Како би се тема свеобухватније разумела, у оквиру развоја концептуалног модела приказане су постојеће и предложене нове релације, што представља теоријски допринос ове дисертације. У оквиру петог поглавља спроведен је систематизован преглед литературе помоћу Конзорцијума библиотеке Србије за обједињену набавку – Кобсон, који омогућава приступ великом броју научних извора, као и бази „Web of Science“. Резултати претраге указују да је број релевантних радова на глобалном нивоу ограничен, док истраживања у Републици Србији која се баве утврђеним релацијама готово изостају. Из тог разлога, овакво теоријско позиционирање представља значајан научни допринос како у националним, тако и у међународним оквирима.

Анализа стварних података и чињеница прикупљених током спроведеног истраживања представља емпиријски допринос дисертације. Такав допринос омогућава проверу теоријских претпоставки и концептуалног модела, чиме се ствара основа за развој применљивих решења која могу одговорити на реалне проблеме у организацијама. Добијени резултати могу бити вредан ресурс за микро, мале, средње и велике организације у оквиру различитих делатности које примењују праксе високе радне укључености или тек разматрају њихову примену. Њихова примена може да омогући бројне предности како за запослене, тако и за организацију, пре свега могу очекивати значајна побољшања у домену благостања и ставова запослених.

Табела 163: Приказ потврђених хипотеза

	Главна истраживачка хипотеза	Није потврђена	Делимично потврђена	Потврђена
X ₀	Постоје статистички значајни позитивни ефекти високе радне укључености на благостање запослених и ставове запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка) у ИТ сектору Републике Србије.			✓
	Помоћне истраживачке хипотезе	Није потврђена	Делимично потврђена	Потврђена
X ₁	Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у односу на социо - демографске			✓

	карактеристике запослених у ИТ сектору Републике Србије.			
X ₂	Постоје статистички значајне разлике у нивоу примене високе радне укључености у ИТ сектору Републике Србије у односу на организационе карактеристике.			✓
X ₃	Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и благостања запослених у ИТ сектору Републике Србије.			✓
X ₄	Постоје статистички значајне позитивне директне релације између високе радне укључености и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије.			✓
X ₅	Постоје статистички значајне позитивне индиректне релације између високе радне укључености и ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка), посредством благостања запослених.		✓	

Извор: Аутор на бази сопственог истраживања

На основу резултата спроведеног истраживања могу се идентификовати јасне смернице и препоруке за унапређење кључних варијабли (високе радне укључености, благостања и ставова) кроз деловање на нивоу појединца (запосленог), менаџера и целокупне организације.

Истраживањем је уочено да запослени представљају носиоце креирања сопственог радног искуства, па у том случају њихове компетенције значајно утичу на њихову перцепцију благостања и нивоа радне укључености. Препорука за запослене је да од колега и менаџера активно траже повратне информације, како би могли боље да разумеју своја постигнућа и области за напредак. Обзиром да је у ИТ сектору учење нових технологија кључна компетенција за професионални развој, запосленима се препоручује да се укључе у додатне програме обука, развијају стручна знања и континуирано уче. Како би запослени боље управљали временом, радним обавезама и допринели смањењу стреса, препорука је да постављају реалистичне радне циљеве, развијају вештине планирања, али и да користе ресурсе за подршку менталном здрављу, као што је психолошко саветовање, програми благостања и групне активности које нуди организација. Како би утицали на формирање већег осећаја контроле, аутономије и смисла у раду, препоручује се да граде конструктивну комуникацију и проактивност.

Централну улогу у примени пракси високе радне укључености имају менаџери, обзиром да њихово понашање утиче на ангажовање и благостање запослених. Препорука за менаџере је да код запослених подстичу аутономију и поверење, нарочито у контексту рада на даљину и хибридног модела рада, обзиром да је то карактеристично за ИТ сектор. На тај начин

запослени стичу већи осећај контроле над радним задацима, што доприноси већој проактивности, мотивацији и перцепцији смислености рада. Препоручује се да редовно пружају конструктивне, правовремене и охрабрујуће повратне информације које су засноване на принципима транспарентне и фер комуникације и да препознају постигнућа и труд запослених применом формалних и неформалних механизма у виду награда, похвала и јавних признања. На тај начин се запосленима омогућава да јасније разумеју своје снаге и области за напредак, чиме се повећава њихова компетентност и самопоуздање. Признавањем уложеног труда, значајно се утиче на осећај вредности и припадности, што се директно одражава на приврженост организацији. Потребно је да менаџери развијају менаџерске компетенције из области управљања људским ресурсима, укључујући емоционалну интелигенцију, коучинг приступ и подршку благостању запослених, да подстичу културу учења кроз менторство, размену знања и иновативних решења и правовремено учествују знакове сагоревања, како би могли да иницирају мере подршке кроз боље управљање оптерећењем запослених. На тај начин формира се психолошки безбедно радно окружење, у којем запослени могу да изразе своје мишљење, траже подршку и учествују у доношењу одлука, такође, праћењем знакова сагоревања оснажује се и подстиче дугорочни професионални развој запослених.

Како би унапредиле благостање и ставове запослених, потребно је да организације усвоје системски и стратешки приступ високој радној укључености. Дакле, пре свега је неопходно да организације развију интегрисан систем пракси високе радне укључености, који обухвата праксе признавања, оснаживања, развоја компетенција, правичног награђивања и транспарентне размене информација. Препоручује се да улажу у програме менталног и психолошког благостања који укључују алате за превенцију стреса и програме подршке. Такође, препоручује се да имплементирају савремене алате за управљање људским ресурсима као што је праћење ангажованости, благостања и намера одлазака, како би доношење одлука било засновано на подацима. Потребно је да организације развијају организациону културу отворене комуникације у којој се промовише транспарентност, етичност и поштовање, али и да обезбеде фер систем награђивања који је заснован на компетенцијама, резултатима, учинку и доприносу. Како би смањиле ризик од недостатка радне снаге који је изражен у ИТ сектору, организације треба да планирају кадровске потребе и развој талената. Како би се на време уочиле слабости и области за унапређење, потребно је редовно мерење организационе климе и културе. Препоручује се да организације интегришу програме за постизање баланса између посла и живота, кроз примену флексибилних радних аранжмана и подршку породичним обавезама запослених. Обзиром да се ИТ сектор одликује брзим технолошким променама и повећаним захтевима према запосленима, интегрисана примена наведених препорука представља предуслов за одржив развој организација, унапређење организационих перформанси и задржавање талената.

Неопходно је нагласити да ово истраживање има и одређена ограничења. Пре свега, реч је о истраживању које је спроведено у једном временском тренутку од јануара 2024. до марта 2025. године, као и о методу прикупљања података који је био заснован искључиво на упитнику. Додатну вредност истраживању би свакако могли да донесу интервјуи са

менаџерима и стручним радницима, како би се добио богатији увид у анализираних релације. Иако је број испитаника довољан за примену примењених статистичких метода, ипак представља ограничење, обзиром да већи узорци омогућавају прецизније процене. Обзиром да су у истраживању у већој мери учествовали запослени који су активнији на друштвеним мрежама, као и они који имају позитивније ставове према својој организацији или су запослени у организацијама са развијенијим праксама које су усмерене на управљање људским ресурсима, постоји могућност пристрасности узорка, што може довести до прецењивања нивоа радне укључености и благостања. У истраживању нису биле довољно заступљене одређене специфичне групе запослених, као што су програмери сениори, запослени на вишим менаџерским позицијама, као и они који често мењају посао. Поменуте групе карактеришу различити радни обрасци, нивои одговорности и ставови према организационим праксама, те због тога њихова недовољна укљученост може да ограничава могућност генерализације резултата на целокупну популацију ИТ сектора. Обзиром да је истраживање спроведено током периода који је дужи од годину дана, а у оквиру којег су се у ИТ сектору дешавале значајне технолошке и структурне промене, резултати могу одражавати специфичне услове периода прикупљања података. Истраживање је географски ограничено на ИТ сектор Републике Србије, те се резултати могу ограничити на локални контекст, обзиром да постоји могућност присуства разлика у организационој култури, управљању и приступу благостању запослених између различитих земаља.

Када је реч о препорукама за будућа истраживања, пожељно је спровести истраживање у различитим временским периодима и користити новије стандардизоване упитнике. Такође, унапређење концептуалног оквира могло би да се оствари кроз укључивање нових варијабли као што је задовољство послом, баланс између посла и приватног живота и сагоревање запослених. Такво проширење омогућило би свеобухватније разумевање утицаја примене пракси високе радне укључености на благостање и ставове запослених. Унапређење будућих истраживања огледа се и у укључивању модератора у оквиру PLS-SEM анализе. Будућа истраживања би требало проширити кроз поређење резултата са ИТ секторима других земаља, како би се утврдило у којој мери организационе, културне и институционалне разлике обликују ефекте високе радне укључености. Такође, поређење са различитим секторима привреде би омогућило боље разумевање специфичности ИТ сектора.

Литература

1. Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *In Journal of Physics: Conference Series, IOP Publishing* 890(1), 012163. Doi: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
2. Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619. Doi: <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
3. Aboobaker, N., & Shanujas, V. (2025). Towards a sustainable workplace: investigating workplace cyberbullying and its relationship with employee wellbeing and intention to stay in remote and hybrid work settings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(2), 453-470. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2023-0662>
4. Abuzaid, A. N. (2024). Examining the mediating role of job involvement in the relationship between job crafting and talent retention. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 29(1), 18-30. Doi: [10.17549/gbfr.2024.29.1.18](https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.1.18)
5. Adegbaaju, O. (2018). *Employee engagement in a collectivist high power distance culture* (Doctoral dissertation, Aston University).
6. Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2022). Sustaining organizational performance and employee wellbeing in the 4IR: the impact of leadership 4.0, PSYCAP, and high-performance HR practices. *Eureka: Social and Humanities*, (3), 24-39. Doi: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002403>
7. Adetay, A. I., & Egbuta, O. U. (2025). Strategic reward and recognition systems: Driving employee engagement and retention in talent management practices. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. Doi: [10.47191/jefms/v8-i5-18](https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i5-18)
8. Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB management review*, 30(2), 119-133. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>
9. Agarwal, K. (2024). Leadership and Well-being: A role in Organizational setup in India. *Leadership*.
10. Ahmad, A., & Omar, Z. (2010). Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees. *Journal of American Science*, 6(12), 839-846.
11. Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
12. Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Innovative recruitment strategies in the IT sector: A review of successes and failures. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 10(2), 150-164. Doi: <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.2.0057>
13. Akinbo, T., & Sampson, U. (2024). Investigating the influence of reward management on commitment of public servants in selected in Nigerian agencies. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*. Doi: <https://doi.org/10.30574/wjaets.2024.13.2.0566>

14. Akinwande, M. O., Dikko, H. G., & Samson, A. (2015). Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open journal of statistics*, 5(07), 754. Doi: <https://doi.org/10.4236/ojs.2015.57075>
15. Aktaş, K., Kılınç, E., & Doğan, E. (2021). The effect of employee engagement on individual performance: A case study. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 112-122.
16. Akunda, D., Chen, Z., & Gikiri, S. N. (2018). Role of HRM in talent retention with evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2), 8-19. Doi: <https://doi.org/10.5430/jms.v9n2p8>
17. Al Nima, A., Garcia, D., Sikström, S., & Cloninger, K. M. (2024). The ABC of happiness: Validation of the tridimensional model of subjective well-being (affect, cognition, and behavior) using Bifactor Polytomous Multidimensional Item Response Theory. *Heliyon*, 10(2).
18. Al Riyami, S. (2024). Understanding Psychological Safety to Enhance a Better Working Environment. In *SPE International Conference and Exhibition on Health, Safety, Environment, and Sustainability?* (p. D021S016R005). SPE. Doi: <https://doi.org/10.2118/220399-MS>
19. Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480. Doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.584083>
20. Albinowski, M., & Lewandowski, P. (2024). The impact of ICT and robots on labour market outcomes of demographic groups in Europe. *Labour Economics*, 87, 102481. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2023.102481>
21. Albuquerque, I., de Lima, M. P., Matos, M., & Figueiredo, C. (2012). Personality and subjective well-being: What hides behind global analyses?. *Social Indicators Research*, 105(3), 447-460.
22. Aldrin, J., & Hastuti, R. (2023). the Role of Big Five Personality on Individual Innovative Work Behavior of Employees. *Corporate Sustainable Management Journal*, 1(1), 28-31.
23. Alekseeva, L., Azar, J., Giné, M., Samila, S., & Taska, B. (2021). The demand for AI skills in the labor market. *Labour economics*, 71, 102002. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102002>
24. Alexias, G., Papandreopoulou, M., & Togas, C. (2024). Work engagement and burnout in a private healthcare unit in Greece. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 130. Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph21020130>
25. Al-Hawamdeh, A., & Welch, R. (2016). Corporate governance and workplace democracy: some paradigms and paradoxes. *JL Pol'y & Globalization*, 56, 1.
26. Ali, J., & Santos, J. R. (2012, April). Framework for evaluating economic impact of IT based disasters on the interdependent sectors of the US economy. In *2012 IEEE systems and information engineering design symposium* (pp. 1-6). IEEE. Doi: [10.1109/SIEDS.2012.6215128](https://doi.org/10.1109/SIEDS.2012.6215128)
27. Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being. *Acta psychologica*, 248, 104377. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
28. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.

29. Al-Shahwani, T. M. (2020). Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar. *Management Science Letters*, 10(8), 1827-1834. Doi: [10.5267/j.msl.2019.12.036](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.036)
30. Alsulami, A., Mabrouk, F., & Bousrih, J. (2022). Flexible working arrangements and social sustainability: study on women academics post-COVID-19. *Sustainability*, 15(1), 544. Doi: <https://doi.org/10.3390/su15010544>
31. Al-Tit, A. A. (2020). The impact of AMO-HR systems on proactive employee behavior: The mediating contribution of leader-member and team-member exchange. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020947236. Doi: <https://doi.org/10.1177/1847979020947236>
32. Amah, E., & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of management development*, 32(7), 661-674. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>
33. Anindita, R., & Seda, A. E. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276-283.
34. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
35. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
36. Arevin, A. T., Rustam, A., Widaningsih, W., Saryanti, E., & Wulandari, H. P. (2024). Fostering workplace wellness: strategies for improving employee engagement and productivity. *The Journal of Academic Science*, 1(5), 605-613. Doi: <https://doi.org/10.59613/hc2gmj85>
37. Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative science quarterly*, 1-24. Doi: <https://doi.org/10.2307/2390587>
38. Arifin, K. (2020, January). Factors influencing employee attitudes toward organizational change: literature review. In *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)* (pp. 188-191). Atlantis Press. Doi: [10.2991/assehr.k.200120.039](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.039)
39. Armaou, M., Araviaki, E., Dutta, S., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2022). Effectiveness of digital interventions for deficit-oriented and asset-oriented psychological outcomes in the workplace: a systematic review and narrative synthesis. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(10), 1471-1497. Doi: <https://doi.org/10.3390/ejihpe12100102>
40. Arunashantha, A. (2019). The impact of work-life balance on job satisfaction: With special reference to ABC private limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(6), 97-108.
41. Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October). A literature review of workplace well-being. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 605-609). Atlantis Press. Doi: [10.2991/assehr.k.201017.134](https://doi.org/10.2991/assehr.k.201017.134)

42. Astiti, M. W., & Surya, I. B. K. (2020). The role of organizational commitments in mediating the effect of work motivation and job satisfaction towards turnover intention on nurses private hospital. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(1), 25-34. Doi: [10.21744/irjmis.v8n1.1101](https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n1.1101)
43. Astuti, Y. F., & Amir, D. A. (2023). The effect of person-organization fit, person-job fit, and organizational commitment on organizational citizenship behavior: Evidence from employees in the Indonesia public sector. *Diponegoro International Journal of Business*, 6(1), 1-8. Doi: <https://doi.org/10.14710/dijb.6.1.2023.1-8>
44. Atalay, E., Phongthientham, P., Sotelo, S., & Tannenbaum, D. (2017). New Technologies and the Labor Market Enghin Atalay.
45. Atasoy, H., Banker, R. D., & Pavlou, P. A. (2021). Information technology skills and labor market outcomes for workers. *Information Systems Research*, 32(2), 437-461. Doi: <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0975>
46. Azeemi, S. F., Ashfaq, F., & Rana, K. S. (2024). Empathetic Influence: Charting a Course for Employee Well-being Through Leadership in the Service Sector. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1). Doi: <https://doi.org/10.61506/01.00256>
47. Babayants, A. R., & Zakharov, A. V. (2024). Major trends in human capital development in modern information technology market. *Вестник университета*, 27.
48. Babichev, A. V., Miroshnychenko, T. M., & Pysarevskiy, M. I. (2022). The Impact of COVID-19 on the Digital Transformation of the World Economy. *Бізнес Інформ*, (12), 133-139.
49. Bagraim, J. J., & Hime, P. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 43-48.
50. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206. Doi: <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
51. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. Doi: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
52. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188.
53. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. Doi: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
54. Banggawan, M. N., Esden, B. G., Algabis, F. M., & Lagasca, A. J. (2024). Well-being among senior high school learners: a literature review. *Cogn. J. Multidiscip. Stud*, 4, 283-294. Doi: [10.47760/cognizance.2024.v04i04.020](https://doi.org/10.47760/cognizance.2024.v04i04.020)
55. Barroga, J. R. (2024). Examining the significant influence of employees' participation in decision-making and organizational citizenship behavior on attitude toward work. *Divine Word International Journal of management and Humanities*, 3(4), 1095-1120.

56. Basha, M. S. A., Sucharitha, M. M., Lakshmi, M. B., & Kumar, J. S. (2023). Talent retention, job involvement satisfaction, and commitment towards the organization in the IT sector. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2888, No. 1, p. 020023). AIP Publishing LLC. Doi: <https://doi.org/10.1063/5.0164526>
57. Bayraktar, C. A., Karacay, G., Araci, O., & Calisir, F. (2018). Exploring the relationship between high-involvement human resource practices and affective commitment within non-Western service context. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 9(3), 283-302. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2018.094686>
58. Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
59. Beckmann, M., Grunau, P., Kretschmer, T., & Shvartsman, E. (2025). Does High Involvement Management Drive Affective Commitment? Causal Tests on System Coherence and Complementarity.
60. Bégin, C., Berthod, J., Martinez, L. Z., & Truchon, M. (2022). Use of mobile apps and online programs of mindfulness and self-compassion training in workers: A scoping review. *Journal of Technology in Behavioral Science*, 7(4), 477-515.
61. Bellani, E., Ramadhani, S. R., & Tamar, M. (2017). Job satisfaction as predictor of employee engagement. In *8th International Conference of Asian Association of Indigenous and Cultural Psychology (ICAAIP 2017)* (pp. 15-19). Atlantis Press. Doi: [10.2991/icaaip-17.2018.4](https://doi.org/10.2991/icaaip-17.2018.4)
62. Belousova, A., Kozhukhar, G., Vyshkvyrkina, M., & Ermak, V. (2020). The role of perceptual attitudes of managers in the cognition of employees of the organization. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 210, p. 20009). EDP Sciences. Doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021020009>
63. Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
64. Ben-Ner, A., Han, T. S., & Jones, D. C. (2002). The productivity effects of employee participation in control and in economic returns: A review of empirical evidence. *Democracy and efficiency in the economic enterprise*, 223-258.
65. Benson, G. S., Young, S. M., & Lawler III, E. E. (2006). High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(4), 519-537. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20130>
66. Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46(4), 721-755. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>

67. Bhat, M. A., Tariq Khan, S., & Rainayee, R. A. (2023). Assessment of perceived labor market conditions in employees' turnover intention model—mediation and moderation analyzes. *PSU Research Review*, 7(1), 1-32. Doi: <https://doi.org/10.1108/PRR-05-2020-0017>
68. 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*, 3(2), 54-68.
69. Bihani, A., & Dalal, K. (2014). A review into talent management, talent retention and its scope for learning organisations. *International journal of knowledge management and practices*, 2(1), 1.
70. Birgin, O., Çatlıoğlu, H., Coştu, S., & Aydın, S. (2009). The investigation of the views of student mathematics teachers towards computer-assisted mathematics instruction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 676-680. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.118>
71. Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction, Piscataway, NJ.
72. Błaszczyk, M., Popović, M., Zajdel, K., & Zajdel, R. (2023). Implications of the COVID-19 pandemic on the organization of remote work in IT companies: the managers' perspective. *Sustainability*, 15(15), 12049. Doi: <https://doi.org/10.3390/su151512049>
73. Böckerman, P. (2015). High involvement management and employee well-being. *IZA World of Labor*.
74. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.09.005>
75. Borghans, L., Marey, P. S., & ter Weel, B. (2006). Information Technology and the Labor-Market Value of Skills: Evidence from Europe.
76. Bošković, A. (2021). Autonomija i angažovanost zaposlenih u digitalnoj eri: Moderatorska uloga rada na daljinu. *Ekonomski horizonti*, 23(3), 241-257. Doi: [10.5937/ekonhor2103241B](https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241B)
77. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. Doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
78. Bostrom, R. N. (1970). Affective, cognitive, and behavioral dimensions of communicative attitudes. *Journal of Communication*, 20(4), 359-369. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1970.tb00894.x>
79. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
80. Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological bulletin*, 52(5), 396. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0045899>
81. Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of personality and social psychology*, 47(6), 1191. Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.6.1191>

82. Bryant, F. B., & Veroff, J. (1982). The structure of psychological well-being: a sociohistorical analysis. *Journal of personality and social psychology*, 43(4), 653.
Doi: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.4.653>
83. Budović, A., & Dedanski, V. (2018). Information and communication technologies in Serbia: Growth and uneven spatial development. In *ERAZ 2018: Knowledge Based Sustainable Development, Association of Economists and Managers of the Balkans*. (pp. 899-906). Doi: <http://doi.org/10.31410/eraz.2018.899>
84. Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V., & O'Donnell, M. E. (2024). Different approaches to managerial support for flexible working: Implications for public sector employee well-being. *Public Personnel Management*, 53(3), 377-405.
Doi: <https://doi.org/10.1177/00910260241226731>
85. Busseri, M. A. (2018). Examining the structure of subjective well-being through meta-analysis of the associations among positive affect, negative affect, and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 122, 68-71. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.003>
86. Cabrera, W., & Estacio, D. (2022). Job attitude as a factor on employees performance. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 3(1), 13-35.
87. Cameron, G., Mulvenna, M., Ennis, E., O'Neill, S., Bond, R., Cameron, D., & Bunting, A. (2025). Effectiveness of digital mental health interventions in the workplace: umbrella review of systematic reviews. *JMIR Mental Health*, 12(1), e67785.
88. Çapri, B., Gündüz, B., & Akbay, S. E. (2017). Utrecht Work Engagement Scale-Student Forms'(UWES-SF) Adaptation to Turkish, Validity and Reliability Studies, and the Mediator Role of Work Engagement between Academic Procrastination and Academic Responsibility. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(2), 411-435.
89. Catapano, P., Cipolla, S., Sampogna, G., Perris, F., Luciano, M., Catapano, F., & Fiorillo, A. (2023). Organizational and individual interventions for managing work-related stress in healthcare professionals: A systematic review. *Medicina*, 59(10), 1866.
Doi: <https://doi.org/10.3390/medicina59101866>
90. Cawley, A., & Tejeiro, R. (2024). Brief virtual reality mindfulness is more effective than audio mindfulness and colouring in reducing stress in university students. *Mindfulness*, 15(2), 272-281.
91. Ceriani, L., & Gigliarano, C. (2016). Multidimensional well-being: A Bayesian Networks approach. *ECINE Society for the Study of Economic Inequality; WP*, 399.
92. Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158. Doi: <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
93. Chandra, A., Fealey, T., & Rau, P. (2006). National barriers to global competitiveness: the case of the IT industry in India. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(1), 12-19. Doi: <https://doi.org/10.1108/cr.2006.16.1.12>
94. Charanya, J., & Stephen, S. (2019). Attitude of generation x and generation y male employees towards female employees at a managerial position. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 8(3), 33-41.

95. Charry, C., Goig, R., & Martínez, I. (2020). Psychological well-being and youth autonomy: Comparative analysis of Spain and Colombia. *Frontiers in psychology, 11*, 564232. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564232>
96. Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology, 7*(4), 664-685. Doi: <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i4.158>
97. Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?. *Human relations, 53*(6), 869-887. Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>
98. Chênevert, D., Jourdain, G., & Vandenberghe, C. (2016). The role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing recruits' turnover: A three-year prospective study. *International Journal of Nursing Studies, 53*, 73-84. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.005>
99. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295*(2), 295-336
100. Chompukum, P., & Vanichbuncha, T. (2025). Building a Positive Work Environment: The Role of Psychological Empowerment in Engagement and Intention to Leave. *Behavioral Sciences, 15*(2), 131. Doi: <https://doi.org/10.3390/bs15020131>
101. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization, 27*(3), 523-543.
102. Churchill, B., Ravn, S., & Craig, L. (2019). Gendered and generational inequalities in the gig economy era. *Journal of Sociology, 55*(4), 627-636. Doi: <https://doi.org/10.1177/1440783319893754>
103. Čikeš, V., Črnjar, K., & Maškarin Ribarić, H. (2024). Effects of job attitudes on withdrawal behaviors: Evidence from the Croatian hotel industry. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 42*(1), 39-64. Doi: <https://doi.org/10.18045/zbefri.2024.1.39>
104. Claes, S., Vandepitte, S., & Annemans, L. (2023). The evolution of the subjective well-being of the general population during the COVID-19 pandemic period: the case of Belgium. *Scientific Reports, 13*(1), 20074.
105. Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
106. Conover, W. J., Johnson, M. E., & Johnson, M. M. (1981). A comparative study of tests for homogeneity of variances, with applications to the outer continental shelf bidding data. *Technometrics, 23*(4), 351-361.
107. Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*. Doi: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
108. Correa, J. S., Lopes, L. F., Almeida, D. M., & Camargo, M. E. (2019). Workplace wellbeing and burnout syndrome: opposite faces in penitentiary work. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 20*(3).

109. Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445-466.
110. Cui, P., & Lifen, C. (2018). Research Review And Prospect Of Affective Commitment. In *2018 International Conference On Education Technology, Economic Management And Social Sciences (Etemss 2018)* (pp. 17-22).
111. Cummings, T.G., & Worley, C.G. (1993). *Organizational Development and Change*. Minneapolis, MN: West.
112. Dakduk, S., González, Á., & Portalanza, A. (2019). Learn about structural equation modeling in smartPLS with data from the customer behavior in electronic commerce study in Ecuador (2017). *SAGE Publications, Limited*.
113. Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of applied social psychology*, 42, E295-E325.
Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
114. Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
115. Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
116. De Neve, J. E., & Ward, G. (2023). Measuring workplace wellbeing.
117. Delacre, M., Leys, C., Mora, Y. L., & Lakens, D. (2019). Taking parametric assumptions seriously: Arguments for the use of Welch's F-test instead of the classical F-test in one-way ANOVA. *International Review of Social Psychology*, 32(1), 13.
Doi: <https://doi.org/10.5334/irsp.198>
118. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
119. Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African journal of psychology*, 39(4), 391-406.
Doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
120. Drake, T. J. (2012). *Assessing employee engagement: A comparison of the job engagement scale and the Utrecht Work Engagement Scale* (Master's thesis, Colorado State University).
121. Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in psychology*, 10, 3076. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03076>
122. Edmondson, A. C. (2008). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 255-275.
123. Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological methods*, 5(2), 155.

Doi: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.5.2.155>

124. Egaña-Marcos, E., Collantes, E., Diez-Solinska, A., & Azkona, G. (2025). The Influence of Loneliness, Social Support and Income on Mental Well-Being. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(5), 70.
Doi: <https://doi.org/10.3390/ejihpe15050070>
125. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
126. Ekhsan, M., Parashakti, R. D., & Sudiro, A. (2020). Talent management and employee retention: The partial mediating role of organizational commitment. *CCER*, 619. Doi: [10.4108/eai.26-9-2020.2302690](https://doi.org/10.4108/eai.26-9-2020.2302690)
127. Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12436>
128. Elsamani, Y., Mejia, C., & Kajikawa, Y. (2023). Employee well-being and innovativeness: A multi-level conceptual framework based on citation network analysis and data mining techniques. *Plos one*, 18(1), e0280005.
Doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280005>
129. El-Shaer, A., & Elsayed, R. S. (2018). High Involvement Work Process and Its' influence on Organizational Effectiveness and Nurses' Well-Being. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 5(3), 153-169.
130. Embalsado, J. V., Gopez, B., Montoya, M. A. J., Mangalus, R., & Embalsado, R. L. (2025). Work engagement as a mediator between autonomy support and psychological well-being. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 32(1), 83-108.
131. Enehaug, H. (2017). Ten Successful Years: A Longitudinal Case Study of Autonomy, Control and Learning1. *Nordic Journal of working life studies*, 7.
132. Engkus, E. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 2256-2269.
133. Ezeanolue, E. T., & Ezeanyim, E. E. (2020). Employee participation in decision making and organizational productivity in manufacturing firms in South-East, Nigeria. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, 8(1), 110-124.
134. Farooq, H., Janjua, U. I., Madni, T. M., Waheed, A., Zareei, M., & Alanazi, F. (2022). Identification and analysis of factors influencing turnover intention of Pakistan IT professionals: An empirical study. *IEEE Access*, 10, 64234-64256.
Doi: [10.1109/ACCESS.2022.3181753](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3181753)
135. Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Henseke, G. (2019). The determinants of skills use and work pressure: A longitudinal analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 730-754. Doi: <https://doi.org/10.1177/0143831X16656412>

136. Flinchbaugh, C., Li, P., Luth, M. T., & Chadwick, C. (2016). Team-level high involvement work practices: investigating the role of knowledge sharing and perspective taking. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 134-150.
Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12098>
137. Folakemi, O., Anthonia, A., & Dayo, A. I. (2017). Human resource management practices and organisational commitment: employees' perspective in the Nigerian hospitality sector. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(10), 246-255.
138. Forootan, F. (2012). The role of perceived organizational support and career opportunities as moderators of the relationship between work engagement and job satisfaction. Doi: <https://doi.org/10.31979/etd.vvgr-u7aw>
139. Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). Who benefits most from employee involvement: firms or workers?. *American Economic Review*, 90(2), 219-223.
Doi: [10.1257/aer.90.2.219](https://doi.org/10.1257/aer.90.2.219)
140. Galamiton, R. S., Mejoy, P. K. B., Cerna, K. G. S. D., Entrina, A. E., Lecera, G. F. C., & Montales, J. A. P. (2025). Organizational Culture and Employee Engagement of a Water Utility Service Provider. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, 10(4), 378-390.
141. Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102.
Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
142. Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., & Buonomo, I. (2023). Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497. Doi: <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
143. García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
144. Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>
145. Gašić, D. (2024). *Flexible work arrangements in the context of modern business and influence on the attitudes and behaviors of employees in the Republic of Serbia*. Doctoral dissertation, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Subotica, Serbia.
Link: <https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/23144>
146. Gašić, D., & Berber, N. (2021). The influence of flexible work arrangement on employee behavior during the COVID-19 pandemic in the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 26(3), 73-88.
147. Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067.

- Doi: <https://doi.org/10.3390/su162210067>
148. Gašić, D., Jevtić, T., Berber, N., & Aleksić, M. (2025). Job Satisfaction, Flexible Work Arrangements and Innovative Work Behavior in Serbian SMEs. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 40-51. Doi: <https://doi.org/10.24867/IJEM-369>
149. Gautam, D. K. (2015). Strategic integration of HRM for organizational performance: Nepalese reality. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 110-128. Doi: <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-10-2012-0119>
150. Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
151. Genari, D., Faccin, K., & Bittencourt, B. A. (2024). What makes an individual more innovative? A systematic review on individual innovation competencies. *International Journal of Innovation Management*, 28(05n06), 2450021.
Doi: <https://doi.org/10.1142/S136391962450021X>
152. Gerritsen, D. L. (2023). Well-being in long-term care: An ode to vulnerability. *Aging & Mental Health*, 27(2), 230-235. Doi: <https://doi.org/10.1080/13607863.2021.2008869>
153. Ghani, N. A. A., Hussin, T. A. B. S. B. R., & Jusoff, K. (2009). Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions. *International Education Studies*, 2(3), 161-165.
154. Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10.
Doi: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
155. Gkliati, A., & Saiti, A. (2022). Work Engagement and Job Satisfaction in the Medical Sector: Two Aspects of Psychological Well-being Among Medical Staff. *International journal of health sciences*, 6(S6), 7753-7761. Doi: [10.53730/ijhs.v6nS6.11070](https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS6.11070)
156. Gomathi, C. K. (2025). Role Of IT Industry In Driving India's Economic Growth. *Journal of Scientific Research and Technology*, 167-175.
Doi: <https://doi.org/10.61808/jsrt266>
157. Gonzalez Ehlinger, E., & Stephany, F. (2024). Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs. *The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs (February 25, 2024)*.
158. Goswami, S. (2024). A Study of The Various Employee Retention Strategies Adopted by IT Industry. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*. Doi: <https://doi.org/10.32628/ijrst24115106>
159. Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
160. Graff, J., & Lucian Wilson, T. (2015). On the Development of Competence: The Role of Mentorship. In *NFF Conference 2015*.

161. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63. Doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
162. Greenan, N., & Napolitano, S. (2025). Does the technological transformation of firms go along with more employee control over working time? Empirical findings from an EU-wide combined dataset. *Review of Political Economy*, 37(2), 500-522.
Doi: <https://doi.org/10.1080/09538259.2024.2445096>
163. Groenbos, M. A. (2019). A study into the relationship between High Involvement Work Practices and engagement as mediated by psychological empowerment.
164. Grubor, A., Đokić, N., Milićević, N., & Đokić, I. (2021). *Marketing istraživanje*. Subotica, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu. ISBN 978-86-7233-398-5.
165. Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The international journal of Human Resource management*, 15(8), 1408-1423. Doi: <https://doi.org/10.1080/0958519042000258002>
166. Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>
167. Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069345>
168. Haerani, S., Sumardi, W. H., & Hartini, A. F. G. (2019). The Important Role of Organizational Justice as Predictor of HR Performance. *CCER*, 110.
169. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S., ... & Ray, S. (2021). Evaluation of reflective measurement models. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook. Springer Nature. Doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
170. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. Doi: <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
171. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
Doi: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
172. Haji-Othman, Y., Yusuff, M. S., & Hussain, M. N. M. (2024). Data analysis using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in conducting quantitative research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 2380-2388. Doi: [10.6007/IJARBS/v14-i10/23364](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i10/23364)
173. Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

174. Halfers, S. (2018). Perceptions of High-Involvement Work Practices and Turnover Intentions among Nurses and Midwives: The Mediating Role of Stress. Bachelor thesis. Tilburg: Tilburg University.
175. Hamedani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2011). Mapping the relationship between proactive behavior and talent management practices: The mediating role of organizational commitment. *Manag. Sci. Lett*, 11, 773-782. Doi: [10.5267/j.msl.2020.10.029](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.029)
176. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
177. Harini, S., Kartini, T., & Aulia, S. (2024). Employee Retention through Organizational Commitment, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 7(08), 5453-5458.
178. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
179. Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The international Journal of organizational analysis*, 8(1), 89-108. Doi: <https://doi.org/10.1108/eb028912>
180. Hasmin, H. (2025). Employee Management During Mergers and Acquisitions: Communication Challenges and Impact on Turnover. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 52-65. Doi: <https://doi.org/10.60079/ajeb.v3i1.428>
181. Heim, I., & Sardar-Drenda, N. (2021). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 327-349. Doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0119>
182. Hilkenmeier, F., Bohndick, C., Bohndick, T., & Hilkenmeier, J. (2020). Assessing distinctiveness in multidimensional instruments without access to raw data—a manifest Fornell-Larcker criterion. *Frontiers in psychology*, 11, 223. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00223>
183. Hoffmann-Burdzińska, K., & Rutkowska, M. (2015). Work life balance as a factor influencing well-being. *Journal of Positive Management*, 6(4), 87-101. Doi: <https://doi.org/10.12775/JPM.2015.024>
184. Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247-262. Doi: <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>
185. Hom, P. W. (2016). Contemporary research and theory on employee turnover. In *The curated reference collection in neuroscience and biobehavioral psychology* (pp. 497-505). Elsevier Science Ltd..
186. Hong, P. Y. P., & Wernet, S. P. (2007). Structural reinterpretation of poverty by examining working poverty: Implications for community and policy practice. *Families in Society*, 88(3), 361-373. Doi: <https://doi.org/10.1606/1044-3894.3645>

187. Hongvichit, S. (2015). The relationship between cross cultural adaptation and turnover intention: A study of lao employees in foreign enterprises. *International Business Research*, 8(8), 164. Doi: [10.5539/ibr.v8n8p164](https://doi.org/10.5539/ibr.v8n8p164)
188. Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14. Doi: <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
189. Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631-644. Doi: <https://doi.org/10.1002/smi.2750>
190. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097_0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097_0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7)
191. Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied psychology: health and well-being*, 1(2), 137-164. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
192. Ichdan, D., Maryani, M., & Yuliansyah, Y. (2023). Participation in Decision-Making, Career Development, and Organizational Commitment. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Doi: <https://doi.org/10.24843/jiab.2023.v18.i02.p10>.
193. Ilies, R., Pluut, H., & Aw, S. S. (2015). Studying employee well-being: Moving forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 848-852. Doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1080241>
194. Islam, M. S., Amin, M., & Karatepe, O. M. (2025). Driving competence across sectors: high-involvement work practices and creative self-efficacy in public and private organizations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 17(1), 127-149. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2024-0086>
195. Islam, M. S., Amin, M., Feranita, F., & Karatepe, O. M. (2023). High-involvement work practices, work engagement and their effects on bank employees' turnover intentions: the moderating role of functional competence. *International Journal of Bank Marketing*, 41(6), 1360-1388. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2022-0157>
196. Ismail, H., & Warrak, A. (2020). The Impact of High Involvement Management on Employee Retention. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 223. Doi: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16261>
197. Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-63.
198. Ivanović, T., Ivančević, S., & Maričić, M. (2020). The relationship between recruiter burnout, work engagement and turnover intention: Evidence from Serbia. *Engineering Economics*, 31(2), 197-210. Doi: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.31.2.24100>
199. Jabagi, N., Croteau, A. M., & Audebrand, L. (2020). Perceived organizational support in the face of algorithmic management: a conceptual model.

200. Jain, A. K. (2015). Impact of organizational climate on job involvement, organizational commitment and employee engagement: A study on IT professionals in India. Vikalpa: *The Journal for Decision Makers*, 40(3), 319-332. Doi: <https://doi.org/10.1177/0256090915596049>
201. Jakubik, M. (2021). Work Engagement-Gateway to Creativity. In *International Conference on Professional Culture of the Specialist of the Future* (pp. 11-21). Cham: Springer International Publishing.
202. Jang, E., & Kim, Y. C. (2025). Autonomy Constrained: The Dynamic Interplay Among Job Autonomy, Work Engagement, and Innovative Behavior Under Performance Pressure. *Administrative Sciences*, 15(3), 97. Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci15030097>
203. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
204. Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B., & Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(4), 865-875. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2010.05526.x>
205. Jevc, Y. B., Oppenheimer, C., & Konje, J. (2015). Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International journal of health policy and management*, 4(2), 85. Doi: [10.15171/ijhpm.2015.12](https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.12)
206. Jevtić, T., & Gašić, D. (2024). The Effects of High Work Involvement on the Well-Being of IT Sector Employees in the Republic of Serbia. In *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management* (pp. 15-24). Doi: [10.46541/978-86-7233-428-9_418](https://doi.org/10.46541/978-86-7233-428-9_418)
207. Jevtić, T., & Gašić, D. (2025). The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 30(1). Doi: <https://doi.org/10.5937/StraMan2300063J>
208. Jevtić, T., Jevtić, J., & Vidaković, M. (2024). Effect of high work involvement on employees' affective organizational commitment. In *8th International Scientific Conference ITEM A 2024 – Selected Papers* (pp. 127-135). Association of Economists and Managers of the Balkans. Doi: <https://doi.org/10.31410/ITEMA.S.P.2024.127>
209. Jevtić, T., Jevtić, J., & Vidaković, M. (2024). High employee involvement and well being in the IT sector in the Republic of Serbia. *Ekonomija-teorija i praksa*, 17(3), 1-16. Doi: [10.5937/etp2403001J](https://doi.org/10.5937/etp2403001J)
210. Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160. Doi: <https://doi.org/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
211. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

212. Jiang, Z. (2018). Linking Individual value orientations to employee attitudes: An exploratory analysis. *journal of employment counseling*, 55(3), 124-142. Doi: <https://doi.org/10.1002/joec.12092>
213. Johar, E. R., Rosli, N., Juhari, N. F., Khairi, S. M. M., & Nor, N. M. (2024). Driving employee engagement: Examining the synergy of ability, motivation, and opportunity-enhancing practices. *European Journal of Sustainable Development*, 13(2), 182-182. Doi: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p182>
214. Joshi, S. (2011). Can IT and ITES be an engine of growth for India: an empirical analysis. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 8(1), 25-39. Doi: <https://doi.org/10.1108/20425945201100002>
215. Joubert, P., Madau, D., & Grobler, B. (2017). Employee retention and talent management at a sugar mill in South Africa. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 3 (contin. 1)), 306-315.
216. Juhdi, N., Pa'wan, F., Hansaram, R. M., & Othman, N. A. (2011). HR practices, organizational commitment and turnover intention: A study on employees in Klang Valley, Malaysia. *Recent Researches in Applied Economics*, 3(2), 30-36.
217. Juliantara, I. K., Sihombing, I. H. H., & Sulistyawati, N. L. K. S. (2020). The effect of employee engagement on turnover intention. In *The International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2020)* (pp. 300-305). Atlantis Press.
Doi: [10.2991/aebmr.k.201222.043](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201222.043)
218. Jun, M., & Eckardt, R. (2025). Training and employee turnover: A social exchange perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 304-323.
Doi: <https://doi.org/10.1177/23409444231184482>
219. Kahle-Piaseck, L., & Hyslop, D. (2022). Building a Culture for Employee Engagement. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 4(2), 26-33. Doi: <http://dx.doi.org/10.38193/IJRCMS.2022.4203>
220. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. Doi: <https://doi.org/10.5465/256287>
221. Kandathil, G. M., & Varman, R. (2007). Contradictions of employee involvement, information sharing and expectations: A case study of an Indian worker cooperative. *Economic and Industrial Democracy*, 28(1), 140-174. Doi: <https://doi.org/10.1177/0143831X07073033>
222. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
223. Karuna Sri, S. G., Srikanth, D. T., & Deepthi, S. T. (2024). An overview on employee well-being and job satisfaction: Strategies for organizational success. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(07), 1-11.
224. Kaufman, V. A., Horton, C., Walsh, L. C., & Rodriguez, A. (2022). The unity of well-being: An inquiry into the structure of subjective well-being using the bifactor model. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 7(3), 461-486.

225. Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). 21. Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?. *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations, 1*, 311-331.
226. Kidane, A., & Xuefeng, Z. (2021). Exploring the relationship between job autonomy and employee engagement in turbulent times. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *10*(2), 134-152.
227. Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, *26*(4), 408-424. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
228. Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, *30*(1), 91-113.
229. Kim, J., Choi, W., & Yoon, J. (2025). How transformational and ethical leadership promote organizational citizenship behavior: the roles of change-related self-efficacy and leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, *46*(3), 449-464. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2024-0570>
230. Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Thriving on demand: Challenging work results in employee flourishing through appraisals and resources. *International Journal of Stress Management*, *27*(2), 111.
231. Kinowska, H., & Sienkiewicz, Ł. J. (2023). Influence of algorithmic management practices on workplace well-being—evidence from European organisations. *Information Technology & People*, *36*(8), 21-42. Doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0079>
232. Kiswantomo, H., & Wardani, R. (2021). Meta-analysis of dimension of autonomy on the psychological well-being measurement in Indonesia. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *6*(2), 25-36. Doi: <https://doi.org/10.23917/indigenous.v6i2.11945>
233. Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Länsisalmi, H., Virtanen, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2007). Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study. *BMC health services research*, *7*(1), 170.
234. Kleibrink, A., Radovanovic, N., Kroll, H., Horvat, D., Kutlaca, D., & Zivkovic, L. (2018). The potential of ICT in Serbia: An emerging industry in the European context. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*. Doi: [10.2760/994464](https://doi.org/10.2760/994464)
235. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, *38*(6), 792-812. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2167>
236. Koch, A. R., Binnewies, C., & Dormann, C. (2015). Motivating innovation in schools: School principals' work engagement as a motivator for schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(4), 505-517.
Doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.958471>
237. Koderman, Đ. I. (2021). Organizaciona posvećenost zaposlenih kao rezultat zadovoljstva poslom. *Trendovi u poslovanju*, *1*(17), 16-24.

238. Kock, D., & Seqhobane, M. (2024). The impact of remote and hybrid work and psychological wellbeing on organisational citizenship behaviour: The moderating effect of psychological capital. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, 24(1), 1258.
239. Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187. Doi: [10.1111/puar.12160](https://doi.org/10.1111/puar.12160).
240. Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(4), 371-401. Doi: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
241. Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
242. Kovbych, T. (2022). Digitalization vector of EU labor market development. *Economics & Education*, 7(2), 45-51. Doi: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2022-2-7>
243. Kubiszewski, I., Zakariyya, N., & Costanza, R. (2018). Objective and subjective indicators of life satisfaction in Australia: How well do people perceive what supports a good life?. *Ecological Economics*, 154, 361-372.
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.08.017>
244. Kucharska, W., & Bedford, D. (2020). The Power of Mistakes in the Context of Constant Learning Culture and Hierarchy. *SSRN Electronic Journal*.
Doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3615610>
245. Kumari, J., & Kumar, S. (2024). Lay-Offs in the Global Information Technology Sector and Its Impact on the Indian Economy. *Commerce research review*, 1(2), 1-9. Doi: <https://doi.org/10.21844/crr.v1i02.1108>
246. Ladelsky, L. K., & Lee, T. W. (2023). Effect of risky decision-making and job satisfaction on turnover intention and turnover behavior among information technology employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3553-3581. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2022-3465>
247. Lai, Y., & Tian, H. (2020). Review and Prospect of the Research on Transformational Leadership, Affective Commitment and Their Relationship. In *2020 International Conference on World Trade and Economic Development (WTED)*.
248. Lakens, D. (2013). Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: a practical primer for t-tests and ANOVAs. *Frontiers in psychology*, 4, 863. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00863>
249. Lane, M., & Saint-Martin, A. (2021). The impact of Artificial Intelligence on the labour market: What do we know so far?. *OECD Social, Employment, and Migration Working Papers*, (256), 0_1-60.
250. Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.

251. Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
252. Lazić, M., Jovanović, V., Gavrilov-Jerković, V., & Boyda, D. (2021). A person-centered evaluation of subjective well-being using a latent profile analysis: Associations with negative life events, distress, and emotion regulation strategies. *Stress and Health*, 37(5), 962-972. Doi: <https://doi.org/10.1002/smi.3056>
253. Lee, B. J., Reinders, H., & Bonner, E. (2024). Monitoring Engagement in the Foreign Language Classroom: Learners' Perspectives. *Languages*, 9(2), 53. Doi: <https://doi.org/10.3390/languages9020053>
254. Lee, F. K., Johnston, J. A., & Dougherty, T. W. (2000). Using the five-factor model of personality to enhance career development and organizational functioning in the workplace. *Journal of Career Assessment*, 8(4), 419-427. Doi: <https://doi.org/10.1177/106907270000800411>
255. Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: mediating psychological well-being. *Administrative Sciences*, 13(5), 133. Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>
256. Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention?. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88-109. Doi: <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>
257. Li, L., Wang, Z., Ye, F., Chen, L., & Zhan, Y. (2022). Digital technology deployment and firm resilience: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 105, 190-199. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.002>
258. Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*, 23(5), 438-456. Doi: [10.1108/CDI-10-2017-0177](https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0177)
259. Lockhart, L. (2017). The just culture way to patient safety. *Nursing made Incredibly Easy*, 15(5), 55. Doi: [10.1097/01.NME.0000521815.92516.57](https://doi.org/10.1097/01.NME.0000521815.92516.57)
260. Lorina, B. U. G. A. (2024). High retention HR systems: bridging employee wellbeing and organizational commitment for sustainable success. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 17(1), 23-47.
261. Lumoring, A. A. (2025). Turnover Intention of PT ABC Employees: Is there a Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction as a Mediator?. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 5(2), 88-99. Doi: <https://doi.org/10.55927/mudima.v5i2.45>
262. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

263. Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
Doi: <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>
264. Maddi, J. H., & Tomasowa, G. A. (2025). Leadership Communication Strategies in Building Corporate Culture for Organizational Transformation in the National Healthcare Equipment Industry. *The Eastasouth Journal of Social Science and Humanities*, 2(02), 171-175.
265. Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738.
Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
266. Majumder, S. (2022). The moderating role of employee commitment and its impact on employee involvement and organizational productivity. In *Proceeding of 4th virtual international conference Path to a Knowledge Society-Managing Risks and Innovation, PaKSoM 2022* (pp. 465-470).
267. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2020). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
268. Malley, K. O., & Qualls, S. (2020). Psychological Well-Being and Positive Aspects of Caregiving: What's the Relationship?. *Innovation in Aging*, 4(Suppl 1), 352.
269. Marakushyn, D. I., Bulynina, O. D., Isaieva, I. M., Karmazina, I. S., & Maslova, N. M. (2024). Impact of stress on emotional health and cognitive function. *Medical Science of Ukraine (MSU)*, 20(2), 136-142. Doi: <https://doi.org/10.32345/2664-4738.2.2024.16>
270. Marinković, D. (2016). Participation of employees in defining economic policy and strategy. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 213-222.
271. Martela, F. (2025). Well-Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well-Being. *Journal of Organizational Behavior*, 46(5), 641-661. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.2862>
272. Martela, F., & Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need satisfaction as the common core connecting eudaimonic and subjective well-being. *Review of General Psychology*, 23(4), 458-474.
Doi: <https://doi.org/10.1177/1089268019880886>
273. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 31(2), 586-602. Doi: <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
274. Matud, M. P., López-Curbelo, M., & Fortes, D. (2019). Gender and psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(19), 3531. Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16193531>
275. Maurya, A., Tripathi, S., & Suman, S. (2025). Employees' job attitudes and organizational effectiveness: A theoretical perspective. *Asian Journal of Management and Commerce*. Doi: <https://doi.org/10.22271/27084515.2025.v6.i1h.514>

276. McAlpine, L., Skakni, I., & Inouye, K. (2021). PhD careers beyond the traditional: Integrating individual and structural factors for a richer account. *European Journal of Higher Education*, 11(4), 365-385. Doi: <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1870242>
277. McCarthy, I. O., Moonesinghe, R., & Dean, H. D. (2020). Association of employee engagement factors and turnover intention among the 2015 US federal government workforce. *Sage Open*, 10(2), 2158244020931847. Doi: <https://doi.org/10.1177/2158244020931847>
278. Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N., & Kwan, H. K. (2023). The nexus between high-involvement work practices and employees' proactive behavior in public service organizations: a time-lagged moderated-mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 1571-1586. Doi: <https://doi.org/10.2147/PRBM.S399292>
279. Merdiaty, N., & Aldrin, N. (2024). The role of job satisfaction towards burnout with well-being as a mediator. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(2). Doi: [10.20525/ijrbs.v13i2.3243](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3243)
280. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. Doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
281. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
282. Miletić, D., Vojvodić, A., & Vojvodić, M. (2017). The basic characteristics of the information technology sector in Serbia. *SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 5-20.
283. Milovanović, G., Radisavljević, G., & Bjeletić, S. (2013). Competitiveness enhancement and export increase in Serbian economy. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*, 10(4), 447-456.
284. Mincer, J. (2003). Technology and the labor market. *Review of Economics of the Household*, 1(4), 249-272.
285. Minocha, O. P. (1974). Attitude of the Employees of Hindustan Steel Limited Towards the Personnel Policies. *Indian Journal of Public Administration*, 20(4), 811-834. Doi: <https://doi.org/10.1177/0019556119740408>
286. Mitonga-Monga, J. (2019). Fostering employee commitment through work engagement: The moderating effect of job satisfaction in a developing-country setting. *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 546-555. Doi: <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1665902>
287. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
288. Mohr, R. D., & Zoghi, C. (2008). High-involvement work design and job satisfaction. *ILR Review*, 61(3), 275-296. Doi: <https://doi.org/10.1177/001979390806100301>

289. Mokretsova, L. A., Sychev, O. A., Bespalov, A. M., Vlasov, M. S., & Prudnikova, M. M. (2021). Teachers' autonomous motivation and work engagement: The role of the principal's democratic leadership style and psychological climate. *The Education and science journal*, 23(9), 115-141. Doi: <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-9-115-141>
290. Mondore, S. P. (2002). Cognitive and motivational influences of high involvement work processes on employee morale, performance and turnover.
291. Mostert, K., & Rathbone, A. D. (2007). Work characteristics, work-home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(2), 36-52.
292. Moultrie, J. (2015). High-Involvement Innovation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1. Doi: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom100088>
293. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
294. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. Doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
295. Mulyaningsih, M., Agustin, H. P., & Sulaksono, H. (2023). The Influence Of Reward, Punishment, Organizational Commitment And Work Motivation On Employee Performance At The Department Of Agriculture And Food Security In Bondowoso Regency. In *Proceeding International Conference on Economics, Business and Information Technology* (Vol. 4, pp. 487-497). Doi: <https://doi.org/10.31967/prmandala.v4i0.786>
296. Mumtazah, L. (2024). The Role of Emotion Regulation in Increasing Resilience to Stress and Life Pressure. *Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(2), 88-96. Doi: <https://doi.org/10.59613/bs2n5f66>
297. Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., & MacCurtain, S. (2006). Organizational justice perceptions and employee attitudes among Irish blue collar employees: An empirical test of the main and moderating roles of individualism/collectivism. *Management review*, 328-343.
298. Murtaza, S. A., Kun, Á., & Molnár, E. (2023). Importance of wellbeing strategies at the workplace: A case study of organizations in Hungary. *Acta Carolus Robertus*, 13(2), 146-159. Doi: <https://doi.org/10.33032/acr.4682>
299. Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2010). Mediating effects of work-family factors in the relationship between organizational characteristics and intention to stay. *European Journal of Social Sciences*, 16(1), 117-137.
300. Nanto, Z., & Özan, M. (2024). Relations Between Error Management Culture, Work Engagement And Organizational Creativity. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Doi: <https://doi.org/10.24106/kefdergi.1473689>
301. Naqshbandi, M. M., Meeran, S., Kim, M., & Mughal, F. (2024). The role of AMO HR practices and knowledge sharing in developing a learning organizational culture: evidence from the United Kingdom. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 920-946. Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0032>

302. Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business & Society*, 19(2).
303. Natividad, N. C., Rivera, R. G., Gapuz, M. J. C. D., & Virola, R. L. (2025). The Influence of HRM Practices, Workplace Culture, and Training on Employee Performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 11(2), 610665. Doi: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.112.15>
304. Nerdinger, F. W. (2008). Employee participation and organizational culture. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 107-110.
Doi: <https://doi.org/10.1177/239700220802200201>
305. Ng Fat, L., Scholes, S., Boniface, S., Mindell, J., & Stewart-Brown, S. (2017). Evaluating and establishing national norms for mental wellbeing using the short Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale (SWEMWBS): findings from the Health Survey for England. *Quality of Life Research*, 26(5), 1129-1144.
306. Nguyen, M., Pontes, N., Malik, A., Gupta, J., & Gugnani, R. (2024). Impact of high involvement work systems in shaping power, knowledge sharing, rewards and knowledge perception of employees. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1771-1792.
Doi: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0345>
307. Nketsiah, T. A., & Nkansah, E. A. (2024). Organisational trust, commitment and turnover intention in employees of domestic and foreign banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2362397. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362397>
308. Nudelman, G. (2013). The belief in a just world and personality: A meta-analysis. *Social Justice Research*, 26(2), 105-119.
309. Obaid, S., Ahmad, S. F., & Mumtaz, F. (2022). Ability-motivation-opportunity framework: An analysis of interrelated effects of HRM practice and leadership style on organizational outcomes. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(1), 1-26.
310. Okocha, P., Emeyazia, G., & Osakwe, C. (2022). Appraising employee performance through a reward management system in the organisation. *Journal of Global Social Sciences*. Doi: <https://doi.org/10.31039/jgss.v3i11.75>
311. Oladimeji, R. M. (2024). Assessing the influence of strategic planning on work-life balance among employees at al-hikmanh university Ilorin. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Manajemen Agribisnis*, 2(2), 97-110. Doi: <https://doi.org/10.58222/jurekma.v2i2.340>
312. Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Larraza-Kintana, M. (2016). Disentangling the relationship between high-involvement-work-systems and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(4), 620-642. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0071>
313. Ongadi, A. L., & Juma, D. (2020). Effect of perceptions of financial rewards on employee commitment in the water sector in Kenya. A case study of Kakamega County Water and Sanitation Company. *Strateg. J. Bus. Change Manag.*, 7(3), 1141-1156.

314. Oriarewo, G. O., Ofobruku, S. A., Agbaeze, K., & Tor, Z. A. (2018). The Influence of emotional stability on employees' performance: A review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 2(1), 1-8. Doi: [10.9734/SAJSSE/2018/v2i125820](https://doi.org/10.9734/SAJSSE/2018/v2i125820)
315. Ostrom, T. M. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of experimental social psychology*, 5(1), 12-30. Doi: [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(69\)90003-1](https://doi.org/10.1016/0022-1031(69)90003-1)
316. Pandey, A., Maheshwari, M., & Malik, N. (2025). A systematic literature review on employee well-being: Mapping multi-level antecedents, moderators, mediators and future research agenda. *Acta Psychologica*, 258, 105080. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105080>
317. Parasuraman, B., Kelly, D., & Rathakrishnan, B. (2021). Employee participation in the private sector in Malaysia: The Applicability of Favourable Conjunctures Model. *ASEAN Marketing Journal*, 1(2), 3. Doi: <https://doi.org/10.21002/amj.v1i2.1984>
318. Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human relations*, 63(6), 761-780. Doi: [10.1177/0018726709345043](https://doi.org/10.1177/0018726709345043).
319. Paulus, P. (2023). The role of psychological safety in team communication: Implications for human resource practices. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 156-166. Doi: <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.399>
320. Pawar, M., & Ranga, P. (2020). Fostering employee engagement: the role of rewards and recognition. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 324-328.
321. Peutere, L., Saloniemä, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876. Doi: <https://doi.org/10.1177/0143831X20961155>
322. Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. (1996). The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 35(3), 423-455. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1996.tb00414.x>
323. Popescu, L., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2022). A two-stage SEM—artificial neural network analysis of the engagement impact on employees' well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7326. Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph19127326>
324. Powell, B. J., Mandell, D. S., Hadley, T. R., Rubin, R. M., Evans, A. C., Hurford, M. O., & Beidas, R. S. (2017). Are general and strategic measures of organizational context and leadership associated with knowledge and attitudes toward evidence-based practices in public behavioral health settings? A cross-sectional observational study. *Implementation Science*, 12(1), 64.
325. Prince, J. B., Katz, J., & Kabst, R. (2011). High-involvement information sharing practices: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2485-2506. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.588032>

326. Rafiei, S., & Pourreza, A. (2013). The moderating role of power distance on the relationship between employee participation and outcome variables. *International journal of health policy and management*, 1(1), 79.
327. Rafiq, M., Wu, W., Chin, T., & Nasir, M. (2019). The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention: A moderated mediation study. *Work*, 62(4), 615-628. Doi: <https://doi.org/10.3233/WOR-192894>
328. Rahal, F. E. Z. M., & Farmanesh, P. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement in the workplace? The mediating role of trust in leader. *Sustainability*, 14(24), 16528. Doi: <https://doi.org/10.3390/su142416528>
329. Rahmada, C., & Widhianto, C. W. (2024). Factors Affecting Employee Performance Mediated by Employee Motivation at PT. XYZ. *INJURITY: Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(8), 496-505. Doi: <https://doi.org/10.58631/injurity.v3i8.231>
330. Rahmani, F., Ranjbar, F., Ebrahimi, H., & Hosseinzadeh, M. (2015). The effects of group psychoeducational programme on attitude toward mental illness in families of patients with schizophrenia, 2014. *Journal of Caring Sciences*, 4(3), 243. Doi: [10.15171/jcs.2015.025](https://doi.org/10.15171/jcs.2015.025)
331. Ramadhina, A. S., Asfiah, N., Nurhasanah, S., & Umami, R. (2024). Bibliometric analysis: Rewards using the scopus database. *International research journal of management, IT and social sciences*, 11(2), 75-88. Doi: <https://doi.org/10.21744/irjmis.v11n2.2416>
332. Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. Doi: <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
333. Ramstad, E. (2014). Can high-involvement innovation practices improve productivity and the quality of working-life simultaneously? Management and employee views on comparison. *Old site of Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 25-45. Doi: <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4706>
334. Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316. Doi: <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
335. Rani, J. N., & Raman, M. S. (2025). Employee Engagement in the Digital Age: Strategies for Building a Motivated Workforce. *NPRC Journal of Multidisciplinary Research*, 2(6), 232-239. Doi: <https://doi.org/10.3126/nprejmr.v2i6.80950>
336. Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1-8.
337. Ravn, J. E., Moe, N. B., Stray, V., & Seim, E. A. (2022). Team autonomy and digital transformation: Disruptions and adjustments in a well-established organizational principle. *AI & SOCIETY*, 37(2), 701-710.
338. Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2023). Transformational leadership and employee's career satisfaction: Role of psychological empowerment, organisational commitment, and emotional exhaustion. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 207-238. Doi: <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.8>

339. Reeves, W. J., & Krishnan, G. (2013). Correlates employee engagement with turnover intention. *InterContinental Journal of Human Resource Research Review*, 1(9), 53-62.
340. Reig-Botella, A., Río, F. D., Ramos-Villagrasa, P. J., & Clemente, M. (2024). *Don't curb your enthusiasm! The role of work engagement in predicting job performance* (No. ART-2024-138654).
341. Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). Episodic demands, resources, and engagement. *Journal of Personnel Psychology*.
Doi: <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000177>
342. Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of nursing management*, 29(8), 2499-2514.
Doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.13390>
343. Rethina Bai, R., & Hemalatha, K. (2024). Effect of employee motivation on work performance— with special reference to leading firms in Chennai.”. *Com Fin Research*, 12.
344. Riana, I., Suparna, G., Suwandana, I., Kot, S., & Rajiani, I. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*. Doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
345. Riches, S., Taylor, L., Jeyarajaguru, P., Veling, W., & Valmaggia, L. (2024). Virtual reality and immersive technologies to promote workplace wellbeing: a systematic review. *Journal of Mental Health*, 33(2), 253-273.
Doi: <https://doi.org/10.1080/09638237.2023.2182428>
346. Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M., & Schlägel, C. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International marketing review*, 33(3), 376-404. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMR-04-2014-0148>
347. Riesner, S., Altnau, C., Berner, M. R., Skraba, A., Ajiri, D., & Kopac, L. (2025). Employee Training as a Support for the Professional Development of the Company. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e05401-e05401.
Doi: <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05401>
348. Ristić, Z., Damjanović, A. M., Nedeljković, D., Krstić Randić, J., & Tarhouni, E. A. M. (2021). Strategija upravljanja ljudskim resursima u uslovima pandemije i intenzifikacije digitalizacije. *Ecologica*, 28(104), 525-532.
Doi: <https://doi.org/10.18485/ecologica.2021.28.104.6>
349. Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
350. Rodionov, D., Gracheva, A., Konnikov, E., Konnikova, O., & Kryzhko, D. (2022). Analyzing the systemic impact of information technology development dynamics on labor market transformation. *Int. J. Technol*, 13(7), 1548-1557.
Doi: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i7.6204>

351. Rosalina, L. R., Rahmawati, P. I., & Sinarwati, N. K. (2023). Work engagement as a central driver: Reassessing employee well-being metrics and performance. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 20(1), 1-21.
352. Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA journal of industrial psychology*, 34(3), 11-16.
353. Roy, J. (2022). COVID-19, digitization and hybrid workspaces: A critical inflection point for public sector governance and workforce development. *Canadian Public Administration*, 10-1111. Doi: [10.1111/capa.12475](https://doi.org/10.1111/capa.12475)
354. Roy, S. (2024). Investigating the impact of employee empowerment and autonomy on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. Doi: <https://doi.org/10.55041/ijssrem32250>
355. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
356. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
357. Saadeh, M., Welmer, A. K., Dekhtyar, S., Fratiglioni, L., & Calderón-Larrañaga, A. (2020). The role of psychological and social well-being on physical function trajectories in older adults. *The Journals of Gerontology: Series A*, 75(8), 1579-1585. Doi: <https://doi.org/10.1093/gerona/glaa114>
358. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, The University of Michigan and in alliance with the society of human resources management*, 43(4), 395-407. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
359. Saether, E. A. (2020). Creativity-contingent rewards, intrinsic motivation, and creativity: The importance of fair reward evaluation procedures. *Frontiers in Psychology*, 11, 974. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00974>
360. Salju, S., Junaidi, J., & Goso, G. (2023). The effect of digitalization, work-family conflict, and organizational factors on employee performance during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 107. Doi: [10.21511/ppm.21\(1\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.10)
361. Saricaoglu, H., & Arslan, C. (2013). An Investigation into Psychological Well-being Levels of Higher Education Students with Respect to Personality Traits and Self-compassion. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(4), 2097-2104.
362. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
363. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
364. Schwarz, N., & Bohner, G. (2001). The construction of attitudes. *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes*, 436-457.

365. Selvi, R. S. A., & Madhavkumar, V. (2023). The mediating effect of happiness at workplace on the relationship between hybrid work model and employee retention in it industry. *International Journal of Industrial Management*, 17(1), 40-49. Doi: <https://doi.org/10.15282/ijim.17.1.2023.9212>
366. Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76. Doi: <https://doi.org/10.31937/manajemen.v15i1.3125>
367. Serdiuk, L. (2022). Internal resources of personal psychological well-being. *The global psychotherapist*, 2(2), 17-23. Doi: <https://doi.org/10.52982/lkj167>
368. Setyarini, E., & Indriati, F. (2022). Mewujudkan Proactive Work Behaviour dalam Implementasi Flexible Working Arrangement Pasca Pandemi Covid-19. *Perspektif*, 11(2), 632-642.
369. Shaik, F. F., Makhecha, U. P., & Gouda, S. K. (2021). Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement. *International Journal of Manpower*, 42(1), 51-78. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>
370. Sharma, D., Dhakal, H., & Sharma, A. (2025). Role of Internal Communication in Fostering Employee Engagement, Retention, and Organizational Commitment: A Case of Bhutanese Industries. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 25(4), 156-177. Doi: <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i41741>
371. Sharma, U., & Rajput, B. (2017). Work engagement in India: Psychometric evaluation of utrecht work engagement scale. *MANTHAN: Journal of Commerce and Management*, 4(2), 54-64. Doi: [10.17492/manthan.v4i02.11461](https://doi.org/10.17492/manthan.v4i02.11461)
372. Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, C.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy Management Journal*, 41, 511-525.
373. Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.
374. Simbula, S., Margheritti, S., & Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences*, 13(2), 83. Doi: <https://doi.org/10.3390/bs13020083>
375. Singh, B., Malviya, R., & Kaunert, C. (2024). Elevating workplace sustainability for employees lensing mental health advancements: runway for future ready healthcare services projecting SDG 3 (good health and well-being). In *Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Wellbeing* (pp. 285-310). IGI Global. Doi: [10.4018/979-8-3693-3470-6.ch014](https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3470-6.ch014)
376. Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors influencing innovative work behavior: an individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
377. Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67. Doi: <http://doi.org/10.24818/ejis.2022.04>

378. Skevington, S. M., & Böhnke, J. R. (2018). How is subjective well-being related to quality of life? Do we need two concepts and both measures?. *Social science & medicine*, 206, 22-30. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.04.005>
379. Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 7.
380. Song, W., Yu, H., & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1539863>
381. Sonnentag, S. (2002). Performance, well-being and self-regulation. *Psychological management of individual performance*, 405-423.
382. Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510. Doi: <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
383. Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17(2), 198-225. Doi: <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
384. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
385. Štangel Šušnjar, G., Slavić, A., & Berber, N., (2017). *Organizaciono ponašanje*. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici.
386. Stea, D., Foss, K., & Foss, N. J. (2015). A neglected role for organizational design: Supporting the credibility of delegation in organizations. *Journal of Organization Design*, 4(3), 3-17.
387. Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
388. Stephany, F. (2021). One size does not fit all: Constructing complementary digital reskilling strategies using online labour market data. *Big Data & Society*, 8(1), 20539517211003120. Doi: <https://doi.org/10.1177/2053951721100312>
389. Stoycheva, I. (2019). Structural changes in sectoral employment. *Trakia Journal of Sciences*, 17(2). Doi: [10.15547/tjs.2019.02.012](https://doi.org/10.15547/tjs.2019.02.012)
390. Sueb, S., & Sopiah, S. (2023). Exploring the relationship between transformational leadership and innovative work behavior: A systematic literature review. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(2), 62-83.
391. Sugiarti, R., & Rasto, R. (2019). Job Involvement as Determinant of Teacher Job Satisfaction. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. Doi: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.46>
392. Sun, J., Harris, K., & Vazire, S. (2020). Is well-being associated with the quantity and quality of social interactions?. *Journal of personality and social psychology*, 119(6), 1478. Doi: <https://doi.org/10.1037/pspp0000272>

393. Sutiyeem, S., Trismiyanti, D., Linda, M., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*.
Doi: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.597>
394. Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48(6), 1273-1296.
395. Tao, J. (2025). A Study on the Impact of Employee Work Engagement on Turnover Intention: The Mediating Role of LMX and the Moderating Role of Leadership Support. *AU-GSB E-Journal*, 18(1), 226.
396. Tarus, J., Mandago,, R., & Onyango,, R. (2023). High involvement work system and organizational commitment in insurance companies in Uasin Ginshu County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*. <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v10i2.2630>
397. Tavassoli, T., & Sunyer Torrents, A. (2018). A national study on the antecedents and outcomes of work-life balance in Iran. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 3(3), 1616-1636.
398. Teo, S. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(6), 1342-1361.
399. Tiwari, R., Babu, N. S., Marda, K., Mishra, A., Bhattar, S., & Ahluwalia, A. (2024). The impact of artificial intelligence in the workplace and its effect on the digital wellbeing of employees. *International Journal Of Progressive Research In Engineering Management And Science (IJPREAMS)*, 4(6), 2422-2427. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10936348>
400. Tokunova, A., Zvonar, V. I. K. T. O. R., Polozhentsev, D., Pavlova, V., & Fedoruk, O. L. E. S. I. A. (2024). Economic consequences of artificial intelligence and labor automation: Employment recovery, transformation of labor markets, and dynamics of social structure in the context of digital transformation. *Financial Engineering*, 2, 1-12.
Doi: [10.37394/232032.2024.2.1](https://doi.org/10.37394/232032.2024.2.1)
401. Tomašević, A. N., Očovaj, S. B., & Lalić, D. (2025). Unlocking Workplace Dynamo: The Impact of Internal Trust and Communication on Igniting Work Engagement. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 30(1), 73-85. Doi: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2024.0005>
402. Tonković Grabovac, M., Salkičević, S., & Löw Stanić, A. (2016). Work engagement of dual-working couples: Dissimilarity and its relation to both partners' well-being. *Current psychology*, 35(4), 595-605.
403. Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and psychosomatics*, 84(3), 167-176.
Doi: <https://doi.org/10.1159/000376585>
404. Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405.

405. Townsley, A. P., Li-Wang, J., Katta, R., Townsley, A., & Li-Wang, J. (2023). Healthcare workers' well-being: a systematic review of positive psychology interventions. *Cureus*, *15*(1). Doi: [10.7759/cureus.34102](https://doi.org/10.7759/cureus.34102)
406. Tu, Y., Lu, X., & Yu, Y. (2017). Supervisors' ethical leadership and employee job satisfaction: A social cognitive perspective. *Journal of Happiness Studies*, *18*(1), 229-245.
407. Uribetxebarria, U., Gago, M., Legarra, M., & Elorza, U. (2021). The link between HIWPs and well being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, *43*(4), 842-857. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0223>
408. Usman, A., Hanif, M. Z., & Majeed, P. (2024). Servant leadership as a driver of work engagement: Unveiling the mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Journal for Social Science Archives*, *2*(2), 509-528. Doi: <https://doi.org/10.59075/jssa.v2i2.80>
409. Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, *51*(6), 2065-2088. Doi: <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>
410. Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, *38*(8), 42-72. Doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
411. Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's Scales of Psychological Well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and individual differences*, *36*(3), 629-643. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00122-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00122-3)
412. Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 141.
413. Van Yperen, N. W., Van den Bos, K., & De Graaff, D. C. (2005). Performance-based pay is fair, particularly when I perform better: differential fairness perceptions of allocators and recipients. *European journal of social psychology*, *35*(6), 741-754. Doi: <https://doi.org/10.1002/ejsp.273>
414. Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, *24*(3), 300-339. Doi: <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
415. Vander Weerd, C. (2017). Cognitive or Affective? Unpacking the Effect of Attitude on Information Sharing Behavior.
416. Vanhala, S., Von Bonsdorff, M. E., & Janhonen, M. (2009). Impact of high involvement work practices on company performance and employee well-being. In *IIRA world congress, conference proceedings*.
417. Vazquez-Bustelo, D., & Avella, L. (2019). The effectiveness of high-involvement work practices in manufacturing firms: Does context matter?. *Journal of Management & Organization*, *25*(2), 303-330.
418. Vermeeren, B., & Van der Heijden, B. (2022). Employability in the public sector: The impact of individual and organizational determinants. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1041618. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1041618>

419. Vidaković, T. (2012). NEMATERIJALNE NAGRADE I NJIHOV UTICAJ NA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH. *Economy & Market Communication Review/Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije*, 2(1). Doi: [10.7251/EMC1201119T](https://doi.org/10.7251/EMC1201119T)
420. Vladislavljević, M., & Mentus, V. (2019). The structure of subjective well-being and its relation to objective well-being indicators: evidence from EU-SILC for Serbia. *Psychological reports*, 122(1), 36-60. Doi: <https://doi.org/10.1177/0033294118756335>
421. Voipio, A. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior?.
422. Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic themes*, 55(2), 243-262. Doi: [10.1515/ethemes-2017-0014](https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014)
423. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
424. Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to job performance and job satisfaction. *International journal of academic research and development*, 1(3), 1-3.
425. Wadhwa, P. (2012). The relationship between high involvement work systems, supervisory support, and organizational effectiveness: The role of employee experiences at work.
426. Waldrep, C. E., Fritz, M., & Glass, J. (2024). Preferences for remote and hybrid work: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 13(6), 303. Doi: <https://doi.org/10.3390/socsci13060303>
427. Wallace, J. (2022). Making a healthy change: a historical analysis of workplace wellbeing. *Management & Organizational History*, 17(1-2), 20-42. Doi: <https://doi.org/10.1080/17449359.2022.2068152>
428. Wang, X., & Shaheryar. (2020). Work-related flow: the development of a theoretical framework based on the high involvement HRM practices with mediating role of affective commitment and moderating effect of emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 11, 564444. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564444>
429. Wang, Z., Wang, T., Hu, H., Gong, J., Ren, X., & Xiao, Q. (2020). Blockchain-based framework for improving supply chain traceability and information sharing in precast construction. *Automation in construction*, 111, 103063. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.103063>
430. Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.
431. Wazir, H., & Jan, I. (2020). Moderating effects of organizational commitment on job satisfaction and turnover intention. *Journal of Research in Emerging Markets*, 2(4), 48-57.
432. Weber, S., Lorenz, C., & Hemmings, N. (2019). Improving stress and positive mental health at work via an app-based intervention: a large-scale multi-center randomized control trial. *Frontiers in psychology*, 10, 2745. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02745>
433. Wijaya, N. H. S., Haryokusumo, D., & Akbar, M. D. (2021). Employee involvement, job satisfaction, and in-role performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(1), 42-48. Doi: <https://doi.org/10.14710/dijb.4.1.2021.42-48>

434. Wijesekera, A. T., & Fernando, R. L. S. (2022). Measures for employee engagement: Public service in Sri Lanka. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(2), 139-150.
435. Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316659111>
436. Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human relations*, 65(4), 419-445.
Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>
437. Wright, T. A., & Huang, C. C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188-1192. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.1828>
438. Xhemajli, A., Vokshi, B., & Neziraj, E. (2022). The leadership of human resource training and their impact on organisational performance. *Human Research in Rehabilitation*, 12(2), 162-170. Doi: [10.21554/hrr.092208](https://doi.org/10.21554/hrr.092208)
439. Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
440. Yang, X., Qadir, A., Shahid, B., & Tahir, S. H. (2024). The paradoxical effects of high involvement work practices on employees and service outcomes: a trichromatic perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1338171.
Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338171>
441. Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227. Doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875>
442. Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 883-902. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0061>
443. Yertas, M. (2024). The Role of Training and Continuous Development in Improving Employee Productivity and its Impact on Company Financial Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 1362-1379. Doi: <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.1047>
444. Yuspahrudin, A., Eliyana, A., Buchdadi, A. D., Sariwulan, T., & Muhaziroh, K. (2020). The Effect of Employee Involvement on Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7).
445. Zacher, H., & Baumeister, R. F. (2025). Differences among a satisfied, a meaningful, and a psychologically rich working life. *The Journal of Positive Psychology*, 20(4), 713-737. Doi: <https://doi.org/10.1080/17439760.2024.2417102>
446. Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67-77. Doi: [10.20460/JGSM.2013715668](https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668)

447. Zatzick, C. D., & Iverson, R. D. (2011). Putting employee involvement in context: A cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3462-3476. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561016>
448. Zawawi, A. A., Noorshuhaimi, M. S., & Harun, N. I. (2024). The Impact of Employee Commitment, Satisfaction, Recognition and Reward, Organizational Justice, and Employee Engagement in the Manufacturing Industry. *Sains Humanika*, 16(2), 17-23. Doi: <https://doi.org/10.11113/sh.v16n2.2050>
449. Zandrato, M. E., & Mardiana, N. (2024). The effect of employee well-being on job satisfaction with work-life balance as a mediating variable. *ASIAN JOURNAL OF ECONOMICS*, 3(1), 465-471. Doi: <https://doi.org/10.53402/ajebrm.v3i1.392>
450. Zhao, J., Sun, W., Zhang, S., & Zhu, X. (2020). How CEO ethical leadership influences top management team creativity: evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 11, 748. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00748>
451. Zheng, J., Li, Z., & Su, J. (2024). Error management atmosphere, employee career resilience and employee innovation behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 134-151. Doi: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2030>
452. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of organizational behavior*, 36(5), 621-644. Doi: <https://doi.org/10.1002/job.1990>
453. Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. L., & Huang, X. (2021). The impact of authoritarian leadership on ethical voice: A moderated mediation model of felt uncertainty and leader benevolence. *Journal of Business Ethics*, 133-146.
454. Zhi, Z., Abba, N. B., & Hamid, A. A. (2020). Employee participation in organizational decision making as a motivational factor for building high performance work system in an organization. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJRAS)*, 7(5), 111-116.
455. Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American journal of community psychology*, 20(6), 707-727.
456. Živković, L., Kutlača, Đ., Kleibrink, A., & Štrbac, D. (2018). Characteristics of the software industry in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 66(3/4), 226-236.
457. Zutavern, S., & Seifried, J. (2021). Exploring well-being at work—an interview study on how IT professionals perceive their Workplace. *Frontiers in psychology*, 12, 688219. Doi: doi.org/10.3389/fpsyg.2021.688219
458. Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2004.02.001>

459. <https://mit.gov.rs/> (Преузето са:
<https://mit.gov.rs/extfile/sr/12156/Izvestaj%20o%20radu%20MIT%202024.%20godinu-2.pdf>;
датум приступа: 16.11.2025.)
460. <https://ec.europa.eu> (Преузето са: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists - statistics on hard-to-fill vacancies in enterprises#Employment and recruitment of ICT specialists](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_specialists_-_statistics_on_hard-to-fill_vacancies_in_enterprises#Employment_and_recruitment_of_ICT_specialists), датум приступа: 11.11.2025.)
461. www.stat.gov.rs (Преузето са: <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/HtmlL/G20241294.html>, датум приступа: 1.12.2024.)

Прилози

Прилог бр. 1: Анкета

Упитник

Релације високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије

Пред Вама се налази упитник који је креиран у циљу спровођења истраживања од стране докторанда на Економском факултету у Суботици, Универзитета у Новом Саду. Намера је да се упитником утврде ефекти које примена високе радне укључености проузрокује на ставове запослених и испита улога благостања у поменутој релацији.

Упитник је анонимног типа, Ваше учешће је потпуно добровољно и можете се повући у било ком тренутку. Прикупљени подаци биће искоришћени за израду докторске дисертације на Економском факултету у Суботици, Универзитета у Новом Саду, па Вас молим да искрено одговорите на питања.

Хвала Вам што сте пристали да учествујете у овој студији и тиме допринели реализацији израде докторске дисертације.

Унапред захвална,

Тамара Јевтић

Докторанд

е-маил: tamarajevtic@vmpts.edu.rs

I део - Социо – демографске и организационе карактеристике

1. Пол:

- мушки
- женски

2. Године старости:

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 45
- 46 – 50
- изнад 50

3. Ниво образовања:

- средња школа
- трогодишње струковне студије
- четворогодишње академске студије
- мастер студије
- докторске студије

4. Позиција у организацији у којој радите:

- менаџер
- стручни радник (софтверски инжењер)

5. Величина организације у којој сте запослени:

- микро (до 10 запослених)
- мала (11 - 50 запослених)
- средња (од 51 до 250 запослених)
- велика (преко 250 запослених)

6. Ваша организација је:

- национална компанија
- филијала националне компаније
- међународна компанија
- филијала међународне компаније

7. Тржиште које Ваша организација опслужује:

- локално
- регионално
- национално
- међународно
- глобално

8. Број година радног искуства у ИТ сектору:

- мање од једне године
- 1 – 5 година
- 6 – 10 година
- 11 – 15 година
- 16 – 20 година
- више од 20 година

9. Најдоминантнији начин рада/радни образац у Вашој организацији је:

- у потпуности рад у канцеларији
- хибридни модел рада (комбинација рада у канцеларији и рада од куће)
- у потпуности ван канцеларије (teleworking – рад на даљину)

II део – питања која се односе на примену високе радне укључености

Молим Вас да сваку тврдњу пажљиво прочитате и означите Ваш степен усаглашености са поједином тврдњом у складу са упутством у наставку.

Бројевима од 1 до 5 одговорите на следеће тврдње из анкете, где бројеви представљају следеће:

- 1 - изразито се не слажем,
 2 - не слажем се,
 3 - неодлучно,
 4 - слажем се,
 5 - изразито се слажем.

1.	Моје колеге ми редовно одају признање за добро обављен посао.	1	2	3	4	5
2.	Супервизори у мом одсеку ми јасно показују да цене мој труд на различите начине.	1	2	3	4	5
3.	Супервизори у мом одсеку ми редовно честитају да би показали да цене мој уложени труд.	1	2	3	4	5
4.	Запосленима у мом одсеку је дата велика слобода у погледу организације посла.	1	2	3	4	5
5.	Запослени у мом одсеку имају значајну слободу у погледу начина на који обављају посао.	1	2	3	4	5
6.	Можемо да развијамо своје вештине како бисмо повећали шансе за унапређење.	1	2	3	4	5
7.	Можемо да се смењујемо на пословима како бисмо развили своје вештине.	1	2	3	4	5
8.	На располагању нам је неколико врста стручног усавршавања (нпр. менторство, обуке) за унапређење наших вештина и знања.	1	2	3	4	5
9.	Сматрам да је моја плата коректна, на интерном нивоу.	1	2	3	4	5
10.	Моја плата је коректна у односу на плате које се нуде на сличним пословима у другим организацијама.	1	2	3	4	5
11.	Запослени у мом одсеку сматрају да ниво компензације адекватно одражава њихов ниво одговорности у организацији.	1	2	3	4	5
12.	Редовно смо обавештени о финансијским резултатима.	1	2	3	4	5
13.	Редовно смо обавештени о пословном учинку нашег одсека.	1	2	3	4	5

III део – питања која се односе на благостање запослених

Молим Вас да сваку тврдњу пажљиво прочитате и означите Ваш степен усаглашености са поједином тврдњом у складу са упутством у наставку.

Бројевима од 1 до 5 одговорите на следеће тврдње из анкете, где бројеви представљају следеће:

- 1 - изразито се не слажем,
- 2 - не слажем се,
- 3 - неодлучно,
- 4 - слажем се,
- 5 - изразито се слажем.

1.	Задовољан/задовољна сам својим животом.	1	2	3	4	5
2.	Близу сам остварењу својих снова у већини животних аспеката.	1	2	3	4	5
3.	Углавном се осећам заиста срећно.	1	2	3	4	5
4.	Моје животне околности су добре.	1	2	3	4	5
5.	Мој живот је врло забаван.	1	2	3	4	5
6.	Тешко да бих у будућности мењао/ла начин живота какав тренутно водим.	1	2	3	4	5
7.	Задовољан/задовољна сам својим задужењима на послу.	1	2	3	4	5
8.	Генерално сам задовољан/задовољна садашњим послом.	1	2	3	4	5
9.	Посао ми пружа осећај истинског задовољства.	1	2	3	4	5
10.	Увек могу да пронађем начин да оплеменим свој рад.	1	2	3	4	5
11.	За мене, рад представља значајно искуство.	1	2	3	4	5
12.	У суштини, задовољан/задовољна сам сопственим достигнућима на садашњем послу.	1	2	3	4	5
13.	Осећам да сам напредовао/ла као личност.	1	2	3	4	5
14.	Добро се носим са свакодневним обавезама.	1	2	3	4	5
15.	Генерално се осећам добро у сопственој кожи и самоуверен/на сам.	1	2	3	4	5
16.	Људи ме виде као особу која је спремна да поклони и подели своје време са другима.	1	2	3	4	5
17.	Спреман/на сам да прилагодим распоред свог рада према потребама.	1	2	3	4	5
18.	Радо водим озбиљне разговоре са пријатељима и породицом јер, на тај начин, можемо боље да разумемо једни друге.	1	2	3	4	5

IV део – питања која се односе на ставове запослених

Молим Вас да сваку тврдњу пажљиво прочитате и означите Ваш степен усаглашености са поједином тврдњом у складу са упутством у наставку.

Бројевима од 1 до 5 одговорите на следеће тврдње из анкете, где бројеви представљају следеће:

- 1 - изразито се не слажем,
- 2 - не слажем се,
- 3 - неодлучно,
- 4 - слажем се,
- 5 - изразито се слажем.

IVa – оцена радног ангажовања запослених

1.	Осећам да пуцам од енергије на послу.	1	2	3	4	5
2.	На послу се осећам јако и живахно.	1	2	3	4	5
3.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	1	2	3	4	5
4.	Мој посао ме инспирише.	1	2	3	4	5
5.	Када устанем ујутру, иде ми се на посао.	1	2	3	4	5
6.	Срећан/на сам када интензивно радим.	1	2	3	4	5
7.	Поносан/на сам на посао који радим.	1	2	3	4	5
8.	Потпуно сам усресређен/на на свој посао.	1	2	3	4	5
9.	Занесем се када радим.	1	2	3	4	5

IVa – оцена афективне организационе посвећености запослених

1.	Врло радо бих провео остатак радног века радећи у овој организацији.	1	2	3	4	5
2.	Врло радо причам о организацији за коју радим са људима који нису део исте.	1	2	3	4	5
3.	Заиста третирам проблеме своје организације као да су моји лично.	1	2	3	4	5
4.	Мислим да бих лако могао да постанем привржен другој организацији као што сам овој.	1	2	3	4	5
5.	Не осећам се "чланом породице" у овој организацији.	1	2	3	4	5
6.	Не мислим да сам "емотивно везан" за ову организацију.	1	2	3	4	5
7.	Ова организација ми, лично, много значи.	1	2	3	4	5
8.	Немам снажан осећај припадности у овој организацији.	1	2	3	4	5

IVa – оцена афективне намере одласка запослених

1.	Често размишљам о напуштању мог садашњег посла.	1	2	3	4	5
2.	Можда ћу следеће године напустити садашње предузеће и почети да радим за неко друго.	1	2	3	4	5
3.	Планирам да останем у овом предузећу дужи временски период како бих развијао своју каријеру.	1	2	3	4	5
4.	Вероватно нећу имати светлу будућност ако останем у овом предузећу.	1	2	3	4	5

Унапред захвална,
Тамара Јевтић

Прилог бр. 2: План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Релације високе радне укључености, благостања и ставова запослених у ИТ сектору Републике Србије
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Докторске студије, Студијски програм: Економија
1. Опис података
<p><i>1.1 Врста студије</i></p> <p><i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i></p> <p>Истраживање о ефектима које висока радна укљученост проузрокује на ставове запослених посредством благостања запослених у ИТ сектору у Републици Србији спроведено је помоћу методе анкетирања запослених.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Први део обухвата питања које се односе на социо-демографске и организационе карактеристике (пол, старост, образовање, позиција у организацији, величина организације, тржиште које организација опслужује, тип организације, радно искуство у сектору и најдоминантнији начин рада у организацији). ➤ Други део обухвата исказе који се односе на примену високе радне укључености. Инструмент за мерење независне варијабле „Висока радна укљученост“ састоји се од 13 исказа преузетих из научног рада аутора Yang (2012). На основу спроведене факторске анализе, искази су подељени у пет група, прву групу чине искази у вези „Пракси признавања“, другу групу чине искази повезани са „Праксама оснаживања“, трећу групу чине искази у вези са „Праксама развоја компетенција“, четврту групу чине искази у вези „Пракси правичног награђивања“, док пету групу чине искази у вези са „Праксама размене информација“. ➤ Трећи део обухвата исказе који се односе на оцену благостања запослених. Инструмент за мерење зависне варијабле „Благостање запослених“ састоји се од 18 исказа преузетих из научног рада аутора Zheng et al., (2015). На основу спроведене факторске анализе, искази су подељени у три групе, прву групу чине искази у вези „Животног благостања“, другу групу чине искази повезани са „Благостањем на радном месту“, трећу групу чине искази у вези са „Психолошким благостањем“. ➤ Четврти део обухвата исказе који се односе на оцену ставова запослених (радно ангажовање, афективна организациона посвећеност и намере одласка запослених). <ul style="list-style-type: none"> □ Инструмент за мерење зависне варијабле „Радно ангажовање“ састоји се од 9 исказа преузетих из научног рада аутора Schaufeli, Bakker & Salanova (2006). Факторском анализом, искази су подељени у три сегмента: Енергичност, Радна посвећеност и Апсорпција.

- Инструмент за мерење зависне варијабле „Афективна организациона посвећеност“ састоји се од 8 исказа преузетих из научног рада аутора Jaros (2007).
- Инструмент за мерење зависне варијабле „Намере одласка запослених“ састоји се од 4 исказа преузетих из научног рада аутора Chen & Francesco (2000).

Анкетирање запослених је било анонимно, а испитаници су добровољно учествовали и могли су у било ком тренутку да напусте анкетирање уколико то желе.

1.2 Врсте података

а) квантитативни

б) квалитативни

1.3. Начин прикупљања података

а) анкете, упитници, тестови

б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи

в) генотипови: навести врсту

г) административни подаци: навести врсту

д) узорци ткива: навести врсту

ђ) снимци, фотографије: навести врсту

е) текст, навести врсту

ж) мапа, навести врсту

з) остало: описати

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

а) Excel фајл, датотека 1

б) SPSS фајл, датотека 2

в) PDF фајл, датотека

г) Текст фајл, датотека

д) JPG фајл, датотека

е) Остало, датотека

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли **13**

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **390 испитаника**

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак између поновљених мера је _____

б) варијабле које се више пута мере односе се на _____

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

За прикупљање примарних података коришћена је анкета. Методе које су коришћене за анализу података су: моделирање структурне једначине парцијалних најмањих квадрата (PLS-SEM) (за испитивање директних и медијаторних ефеката између високе радне укључености, благостања и ставова запослених) и IBM SPSS (за приказ дескриптивне статистике, Т-теста и Униваријантне анализе варијансе – Анова).

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип

б) корелационо истраживање, моделирање структурне једначине парцијалних најмањих квадрата (PLS-SEM)

ц) анализа текста, навести тип

д) остало, навести шта

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

СМАРТ-ПЛС (енгл. Smart-PLS) програмски пакет

СПСС (енгл. SPSS) програмски пакет

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) Колики је број недостајућих података? _____

б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**

в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Тестирање модела извршено је у Smart-PLS. Рефлексивне варијабле су представљене помоћу анализе поузданости индикатора, анализом интерне конзистентности, конвергентне валидности и дискриманантне валидности. Формативне варијабле су представљене помоћу анализе конвергентне валидности, затим анализом мултиколинеарности помоћу фактора повећања варијансе и на самом крају релативни допринос индикатора и њихове значајности.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у _____ репозиторијум.

3.1.2. URL адреса

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) Да
б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
в) Не

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? _____

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да Не

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да Не

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да Не

Образложити:

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности

(https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да Не

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да Не

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу

- б) **Подаци су анонимизирани**
ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) **јавно доступни**

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Тамара Јевтић, tamarajevtic@vmpts.edu.rs

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Тамара Јевтић, tamarajevtic@vmpts.edu.rs

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Тамара Јевтић, tamarajevtic@vmpts.edu.rs