

HIBRIDNI NAČIN RADA KAO FAKTOR ANGAŽOVANOSTI ZAPOSLENIH U ERI DIGITALNOG POSLOVANJA

Jelena Lukić Nikolić¹
Nada Spasić²

SAŽETAK

Angažovanost zaposlenih predstavlja faktor bez kojeg nije moguće postići uspeh i obezbediti opstanak savremenih organizacija. Postoji veliki broj različitih faktora koji utiču na angažovanost zaposlenih. U ovom radu je ukazano na to da je hibridni način rada značajan faktor angažovanosti zaposlenih u eri digitalnog poslovanja. Rezultati istraživanja koje je sprovedeno u periodu od novembra 2022. do maja 2023. godine, u kojem je učestvovalo 159 ispitanika iz Republike Srbije, pokazali su da 72% ispitanika preferira hibridni način rada (kombinaciju rada na daljinu i rada iz kancelarije). U hibridnom načinu rada, koji pruža visok stepen fleksibilnosti, ispitanici vide šanse i mogućnosti za uspostavljanje i negovanje ravnoteže između posla i privatnog života. Oni poslodavci koji na vreme prepoznaju značaj hibridnih modela rada biće prvi u trci za privlačenje i zadržavanje najtalentovanijih kandidata sa tržišta rada.

KLJUČNE REČI: hibridni rad, rad na daljinu, digitalno doba, digitalne tehnologije, organizaciono ponašanje.

THE HYBRID WORK MODEL AS A FACTOR OF EMPLOYEE ENGAGEMENT IN THE ERA OF DIGITAL BUSINESS

SUMMARY

Employee engagement is a factor without which it is not possible to achieve success and ensure the survival of contemporary organizations. There are a number of different factors that affect employee engagement. In this paper, it was pointed out that the hybrid way of working is a significant factor of employee engagement in the era of digital business. The results of the research conducted in the period from November 2022 to May 2023, in which 159 respondents from the Republic of Serbia participated, showed that 72% of respondents prefer a hybrid way of working (a combination of remote work and work from the office). In the hybrid way of working, which provides a high degree of flexibility, the respondents see chances and possibilities for establishing and nurturing a balance between work and private life. Those employers who understand the

1 Jelena Lukić Nikolić, Vanredni profesor Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, jelena.lukic@mbs.edu.rs

2 Nada Spasić, master student Visoke škole modernog biznisa u Beogradu, nadaspasic26@gmail.com

value of hybrid work models will have an advantage in the competition to attract and retain the best candidates from the labor market.

KEYWORDS: *hybrid working, remote working, digital age, digital technologies, organizational behaviour.*

UVOD

U digitalnom dobu, organizacije koje nastoje da ostvare uspeh moraju da se potrudu da imaju što veći broj angažovanih zaposlenih. One organizacije koje u tome ne uspeju suočavaju se sa brojnim problemima. Istraživanja su pokazala da u organizacijama u kojima je broj neangažovanih zaposlenih veliki dolazi do: visoke stope apsentizma, visoke stope fluktuacije, poteškoća prilikom donošenja odluka, manje produktivnosti, manje inovativnosti, nedostatka energije, kreativnog duha, neadekvatne komunikacije, čestih konflikta, smanjenog radnog morala i povećanog stepena stresa (Pech i Slade, 2006; Cook, 2008; Fairhurst i Yost, 2017). Iz navedenog je jasno da svaka organizacija koja želi da ostvari dobre rezultate mora da kreira uslove i okruženje kako bi izgradila, unapredila i negovala angažovanost svojih zaposlenih.

Angažovanost zaposlenih predstavlja rezultantu više aktivnosti iz oblasti organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa, kojima se oblikuju i usmeravaju ponašanja, razmišljanja, aktivnosti i kultura. Svaka organizacija ima pred sobom izazov da identifikuje koji su to ključni faktori koji utiču na angažovanost njenih zaposlenih. Da bi došla do odgovora na to pitanje, organizacija mora da uloži vreme i određeni napor. Međutim, imajući u vidu sve prednosti koje mogu da pruže angažovani zaposleni, organizacije ne treba da oklevaju, već treba da se posvete ovom procesu punim kapacitetima (Lukić Nikolić, 2021). U digitalnom dobu, organizacije imaju na raspolaganju digitalne tehnologije i alate kao moćno sredstvo koje može da im pomogne da unaprede celokupno poslovanje (Jaganjac i Lukić Nikolić, 2023).

Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj koji hibridni metod rada ima na izgradnju i negovanje angažovanosti zaposlenih. U radu je sprovedeno i empirijsko istraživanje sa ciljem da se sagleda koji su to ključni faktori hibridnog rada koji pozitivno utiču na angažovanost zaposlenih.

PREGLED LITERATURE

Angažovanost zaposlenih podrazumeva da se zaposleni „užive“ u svoje radne uloge i obavljanje posla na tri nivoa – fizički, kognitivno i emotivno (Kahn, 1990). To je vid transformisanja potencijala zaposlenih u rezultate koji ukazuje na snagu, strast i energiju koje zaposleni ispoljavaju prilikom obavljanja svojih radnih zadataka (Shirom, 2003). Teorija i praksa su pokazale da postoje brojni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih. Autori koji se bave ovom temom grupisali su faktore na različite načine, sa ciljem da omoguće njihovo lakše analiziranje i razumevanje. Ukoliko se faktori angažovanosti zaposlenih posmatraju prema nivou delovanja, izdvajaju se faktori koji deluju na organizacionom i na individualnom nivou. Na organizacionom nivou, na angažovanost zaposlenih utiču posvećenost nadređenih, organizaciona klima, radne uloge, sistem nagrađivanja i priznanja, stil liderstva (Bakker i sar., 2007; Kumar i Sia, 2012). Na individualnom nivou, na angažova-

nost zaposlenih utiču ličnost, iskustvo, kompetencije, odlučnost, osećaj ličnog postignuća i samostalnost (Stander i Rothman, 2008). Maslach i saradnici (2001) navode da su stepen opterećenosti zaposlenih radnim zadacima, stepen kontrole, sistem nagrađivanja, podrška nadređenih, pravedan i fer odnos, ključni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih. Imperatori (2017) je faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih svrstala u sledeće grupe:

- faktori koji se odnose na posao: dizajn posla, jasnoća zadataka i ciljeva, značajnost posla, nivo izazovnosti zadataka i stepen kontrole;
- faktori koji se odnose na međuljudske odnose: podrška nadređenog, otvorenost za saradnju i očekivanja menadžera;
- lični faktori: kompetencije, razumni optimizam, energičnost, otvorenost i savesnost;
- faktori iz domena menadžmenta ljudskih resursa: sistem nagrađivanja i merjenja rezultata, sigurnost posla, mogućnosti za razvoj karijere, treninzi, obuke i usklađenost posla sa privatnim životom;
- faktori na organizacionom nivou: stil liderstva, društvena odgovornost organizacije, pozitivna atmosfera i pravednost.

Federman (2009) je faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih svrstao u dve grupe. Prvu grupu čine „primarni”, odnosno ključni faktori angažovanosti, u koje spadaju svi oni faktori koji moraju da postoje da bi zaposleni bili produktivni: informacije, obuke, trening, alati, resursi, adekvatne politike i procedure, sposobni menadžeri, pravedan sistem nagrađivanja. Drugu grupu faktora čine „prošireni”, odnosno dodatni faktori koji imaju motivacioni uticaj na zaposlene – da zaposleni veruju u ono što rade, u organizaciju za koju rade, da daju maksimalan doprinos i da veruju u mogućnosti za napredak i razvoj karijere. Pojedini autori faktore koji utiču na angažovanost zaposlenih grupišu u „čvrste” organizacione faktore (radno okruženje, dizajn posla) i „meke” organizacione faktore (interna komunikacija, organizaciona kultura, liderstvo) (Saks i Gruman, 2014). Turner (2020) je istakao da postoje tri ključne grupe faktora koji utiču na angažovanost zaposlenih:

- faktori koji potiču iz organizacione strategije: strategija, liderstvo, upravljanje talentima i organizaciona kultura;
- faktori koji potiču iz operativnih i menadžerskih aktivnosti: dizajn posla, jasnoća uloga i poštovanje;
- faktori koji potiču iz domena upravljanja ljudskim resursima: odnosi u timu, osnaživanje zaposlenih, usklađenost privatnog života sa poslom, nagrade i priznanja.

Na osnovu istraživanja brojnih autora, utvrđeno je da su ključni faktori koji utiču na angažovanost zaposlenih (Johnson, 2000; Marciano, 2010; Mani, 2011; Soni, 2013; Osborne i Hammoud, 2017): jasno definisani ciljevi, smisleni, značajni i interesantni radni zadaci, raspoloživost i dostupnost resursa koji su potrebni da se obavi posao, mogućnosti za sticanje novih znanja i veština, mogućnosti za napredovanje, pravedan sistem ocenjivanja rezultata i nagrađivanja zaposlenih.

U ovom radu je analiziran hibridni način rada kao faktor koji utiče na angažovanost zaposlenih.

METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Ključno istraživačko pitanje koje je postavljeno u ovom radu glasi: Kako hibridni način rada utiče na angažovanost zaposlenih? Da bi se došlo do odgovora na ovo pitanje, koncipiran je upitnik koji se sastojao od nekoliko demografskih pitanja koja su se odnosila na pol, starost, stepen obrazovanja, dužinu radnog iskustva ispitanika, bračni status, broj dece. Pored demografskih pitanja, kreirane su dve Likertove merne skale koje su obuhvatile prednosti i nedostatke rada na daljinu na osnovu kojih mogu da se identifikuju svi potencijali hibridnog načina rada. Prva skala se sastojala od sedam tvrdnji koje su se odnosile na ključne prednosti rada na daljinu. Tvrdnje u okviru ove skale su definisane na osnovu prethodnih istraživanja koja su se bavila radom na daljinu i ključnim pozitivnim efektima ovog načina rada. Druga merna skala odnosila se na ključne nedostatke rada na daljinu. Za svaku tvrdnju, ispitanici su davali ocene od 1 do 5 u zavisnosti od stepena slaganja (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem). Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na preferirani metod rada, odnosno da li ispitanici preferiraju rad na daljinu, rad od kuće ili hibridni način rada.

Upitnik je bio realizovan elektronski i dostupan za popunjavanje od novembra 2022. godine do maja 2023. godine. U ovom periodu, na upitnik je odgovorilo ukupno 160 ispitanika. U procesu preliminarne analize podataka, utvrđeno je da je jedan ispitanik odgovorio samo na prvih nekoliko pitanja koje se odnose na demografske podatke, zbog čega je ovaj upitnik isključen iz dalje analize.

REZULTATI I DISKUSIJA

U istraživanju je prikupljeno 159 validnih odgovora ispitanika. U pogledu polne strukture, učestvovalo je 77 (48,4%) muškaraca i 82 (51,6%) žene. U pogledu obrazovne strukture ispitanika, 45 ispitanika (28,3%) je mlađe od 30 godina, 59 ispitanika (37,1%) ima od 30 do 40 godina, 48 ispitanika (30,2%) ima između 40 i 50 godina, dok je samo 7 ispitanika (4,4%) koji su stariji od 50 godina. Najveći broj ispitanika ima završen fakultet – osnovne i master studije 76 (47,8%), a zatim slede oni koji imaju višu/visoku školu 41 (25,8%). Mali broj ispitanika čine i oni koji imaju završenu srednju školu, 28 (17,6), kao i ispitanici koji imaju najviši stepen obrazovanja – magistarske i doktorske studije 14 (8,8%).

Najveći broj ispitanika 83 (52,2%) ima između 5 i 10 godina radnog iskustva. Nakon njih, slede ispitanici, 44 (27,7%), koji imaju više od 10 godina radnog iskustva, kao i oni ispitanici, 32 (20,1%), koji imaju manje od 5 godina radnog iskustva. Najveći broj ispitanika, 114 (71,7%), nije u braku i ne živi sa partnerom. Isto tako, najveći broj ispitanika, 108 (67,9%), nema decu.

Rezultati istraživanja prikazani u Tabeli 1 pokazuju da je veliki broj ispitanika, oko jedna trećina, zauzeo neutralan stav u pogledu tvrdnji koje se odnose na ključne prednosti rada na daljinu. Taj procenat varira od 28,9% pa sve do 39,6%. To znači da je približno jedna trećina ispitanika indiferentna u pogledu navedenih tvrdnji. Sa druge strane, određeni broj ispitanika ističe određene prednosti rada na daljinu. Veliki broj ispitanika ističe da su u većoj meri angažovani jer lakše mogu da planiraju svoje privatne obaveze kada rade na daljinu (44,7%), i jer tokom rada na daljinu mogu da obave neke sitne kućne poslove (uključujući mašinu za veš, suđe, sačekaju poštu) (44%). Isto tako, 42,1% ispitanika je odgovorilo da kao jednu od ključnih prednosti rada na daljinu vide kvalitetniji i zdraviji način ishrane.

Tabela 1. Frekvencija i procenat odgovora na tvrdnje koje se odnose na prednosti rada na daljinu

Tvrdnje	Odgovor	N	%
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da putujem do posla i nazad.	Ne slažem se	48	30,2
	Neutralan	57	35,8
	Slažem se	54	34,0
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da razmišljam da li mi je odeća i obuća čista i ispeglana.	Ne slažem se	45	28,3
	Neutralan	63	39,6
	Slažem se	51	32,1
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu bolje i zdravije da se hranim.	Ne slažem se	39	24,5
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	67	42,1
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu da obavim sitne kućne poslove– uključim mašinu za veš, suđe, sačekam poštu.	Ne slažem se	37	23,3
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	70	44,0
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu, jer lakše mogu da upravljam svojim vremenom.	Ne slažem se	40	25,2
	Neutralan	53	33,3
	Slažem se	66	41,5
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da planiram svoje privatne obaveze.	Ne slažem se	42	26,4
	Neutralan	46	28,9
	Slažem se	71	44,7
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da zakažem druge obaveze.	Ne slažem se	45	28,3
	Neutralan	52	32,7
	Slažem se	62	39,0

Izvor: istraživanje autora

Prosečne ocene na tvrdnje u okviru Likertove skale prikazane u Tabeli 2 ukazuju na to da se ispitanici u jako maloj meri slažu da su u većoj meri angažovani kada rade na daljinu. Najveća prosečna ocena od 3,33 dobijena je za tvrdnju da ispitanici mogu da obavljaju sitne kućne poslove kada rade na daljinu.

Tabela 2. Srednja vrednost (M) i standardna devijacija (SD) na tvrdnje koje se odnose na prednosti rada na daljinu

Tvrdnje	M	SD
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da putujem do posla i nazad.	3,08	1,167
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne moram da razmišljam da li mi je odeća i obuća čista i ispeglana.	3,02	1,128
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu bolje i zdravije da se hranim.	3,30	1,137
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer mogu da obavim sitne kućne poslove– uključim mašinu za veš, suđe, sačekam poštu.	3,33	1,151
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu, jer lakše mogu da upravljam svojim vremenom.	3,23	1,174
U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da planiram svoje privatne obaveze.	3,24	1,150

U većoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer lakše mogu da zakažem druge obaveze.	3,16	1,130
---	------	-------

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja prikazani u Tabeli 3, ukazuju na to da je određeni broj ispitanika zauzeo neutralan stav u pogledu tvrdnji koje se odnose na ključne nedostatke rada na daljinu. Taj procenat varira od 28,9% pa sve do 35,8%. To znači da je približno jedna trećina ispitanika indiferentna u pogledu navedenih tvrdnji. Najveći broj ispitanika (38,4%) se ne slaže sa tvrdnjom da su manje angažovani prilikom rada na daljinu jer nemaju odgovarajuće uslove za rad. Isto tako, najveći broj ispitanika (38,4%) se ne slaže sa tvrdnjom da su manje angažovani jer se ne osećaju kao deo kompanije kada rade na daljinu.

Tabela 3. Frekvencija i procenat odgovora na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu

Tvrdnje	Odgovor	N	%
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam odgovarajuće uslove za rad (komforan radni sto, udobnu stolicu, internet konekciju, računar).	Ne slažem se	61	38,4
	Neutralan	57	35,8
	Slažem se	41	25,8
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer me članovi porodice često prekidaju i to me dekoncentriše.	Ne slažem se	55	34,6
	Neutralan	53	33,3
	Slažem se	51	32,1
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam komunikaciju i kontakt sa kolegama i nadređenima.	Ne slažem se	55	34,6
	Neutralan	51	33,3
	Slažem se	53	32,1
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne dobijam adekvatne informacije o svom poslu i rezultatima rada.	Ne slažem se	54	34,0
	Neutralan	50	31,4
	Slažem se	54	34,0
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer se ne osećam kao deo kompanije.	Ne slažem se	61	38,4
	Neutralan	46	28,9
	Slažem se	52	32,7

Izvor: istraživanje autora

Prosečne ocene na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu prikazane u Tabeli 4 pokazuju da se ispitanici ne slažu da su manje angažovani kada rade na daljinu.

Tabela 4. Srednja vrednost (M) i standardna devijacija (SD) na tvrdnje koje se odnose na nedostatke rada na daljinu

Tvrdnje	M	SD
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam odgovarajuće uslove za rad (komforan radni sto, udobnu stolicu, internet konekciju, računar).	2,86	1,200
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer me članovi porodice često prekidaju i to me dekoncentriše.	2,97	1,147
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer nemam komunikaciju i kontakt sa kolegama i nadređenima.	3,00	1,153

U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer ne dobijam adekvatne informacije o svom poslu i rezultatima rada.	2,99	1,148
U manjoj meri sam angažovan/a kada radim na daljinu jer se ne osećam kao deo kompanije.	2,87	1,151

Izvor: istraživanje autora

Poslednje pitanje u upitniku odnosilo se na preferirani način rada. Ispitanici su imali ponuđeno nekoliko opcija na raspolaganju. Njihovi odgovori su prikazani u Tabeli 5.

Tabela 5. Preferirani način rada

Odgovori	N	%
Hibridno (1 do 2 dana iz kancelarije, 3 do 4 dana na daljinu)	47	29,6
Hibridno (jedne nedelje 2 dana na daljinu a 3 dana iz kancelarije, sledeće nedelje obrnuto)	44	27,7
Hibridno (3 do 4 dana iz kancelarije, 1 do 2 dana na daljinu)	23	14,5
100% rad na daljinu (od kuće)	16	10,1
100% rad iz kancelarije	29	18,2

Izvor: istraživanje autora

Rezultati istraživanja pokazuju da najveći broj ispitanika (29,6%) preferira hibridni način rada, i to 1 do 2 dana iz kancelarije, 3 do 4 dana na daljinu. Nakon toga, slede ispitanici (27,7%) koji bi voleli da jedne nedelje 2 dana rade na daljinu a 3 dana iz kancelarije, a sledeće nedelje obrnuto. Manje od jedne petine ispitanika (18,2%) preferira da sve vreme radi iz kancelarije, a još manji broj preferira da sve vreme radi na daljinu (10,1%). To znači da je hibridni model rada najpoželjniji za ispitanike. Sumarno posmatrano, 71,8% ispitanika preferira hibridni metod rada jer na taj način može da ostvari prednosti koje se pripisuju radu na daljinu i radu iz kancelarije.

Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da u posmatranom uzorku rad na daljinu nema nekog velikog uticaja na stepen angažovanosti zaposlenih. Jedan od razloga može da proističe iz toga što najveći broj ispitanika koji su učestvovali u istraživanju nije u braku, ne živi sa partnerom i nema decu. Samim tim, odlazak na posao posmatraju i kroz perspektivu druženja i socijalne interakcije. Drugi razlog može da proističe iz činjenice da su ljudi dosta bili izolovani jedni od drugih tokom pandemije Covid-19 i da su željni druženja i rada u kolektivu. Iz tog razloga, navedene prednosti rada na daljinu nisu od posebnog značaja za njih.

ZAKLJUČAK

Angažovanost zaposlenih je posebno važna u eri digitalnog poslovanja koju karakteriše stalne promene, nepredvidljive okolnosti i iznenadna dešavanja u okruženju. Od zaposlenih i njihovog zalaganja, rada, truda i agilnosti će zavisiti način na koji će organizacije opstati i poslovati.

U ovom radu je sprovedeno empirijsko istraživanje sa ciljem da se utvrdi kako hibridni način rada utiče na angažovanost zaposlenih. Rezultati istraživanja u kojem je učestvovalo 159 ispitanika pokazali su da je 71,8% ispitanika odgovorilo da preferira hibridni način

rada. Suštinski, to znači da ispitanici žele da iskoriste sve prednosti rada na daljinu (od kuće) i rada iz kancelarije. U hibridnom modelu rada, ispitanici vide šanse i mogućnosti za uspostavljanje i negovanje ravnoteže između posla i privatnog života. Oni poslodavci koji na vreme prepoznaju značaj hibridnih modela rada biće prvi u trci za privlačenje i zadržavanje najtalentovanijih kandidata sa tržišta rada.

Ograničenje sprovedenog istraživanja proističe iz činjenice da je u njemu učestovalo 159 ispitanika, zbog čega dobijene rezultate nije moguće generalizovati. Takođe, jedno od ograničenja je to što u upitniku nije postojalo pitanje koje se odnosilo na vreme putovanja od kuće do posla. Na taj način, nije moguće zaključiti da li ispitanici žive (stanuju) blizu mesta rada, pa im navedeni efekti rada od kuće nisu toliko bitni. Iz navedenih ograničenja slede i preporuke za buduća istraživanja na ovu temu. Treba obuhvatiti veći broj pitanja u upitniku, kao i veći broj ispitanika.

LITERATURA

1. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
2. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement. Better business performance through staff satisfaction.* Kogan Page Limited.
3. Fairhurst, D., & Yost, A. (2017). Driving Competitive Advantage Through Nontraditional Approaches to Engagement Surveys. In L. Berger & D. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People* (pp. 302-310). New York: McGraw Hill.
4. Federman, B. (2009). *Employee Engagement A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty.* San Francisco: Jossey-Bass.
5. Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work. Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance.* Springer.
6. Jaganjac, J., Lukić Nikolić, J. (2023). *Organizaciono ponašanje i liderstvo. Izazovi digitalnog doba.* Vitez: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
7. Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1-19.
8. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
9. Kumar, R., & Sia, S. K. (2012). Employee engagement: Explicating the contribution of work environment. *Management & Labour Studies*, 37(1), 31-43.
10. Lukić Nikolić, J. (2021). *Angažovanost zaposlenih sa organizacionim ponašanjem i menadžmentom ljudskih resursa.* Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
11. Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15-26.
12. Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work. Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect.* New York: McGraw Hill.
13. Maslach, C. Schaufelli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
14. Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
15. Pech, R., & Slade, B. (2006). Employee disengagement: is there evidence of a growing problem? *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.

16. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
17. Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245-265). Washington, DC: American Psychological Association.
18. Soni, B. S. (2013). Employee engagement - A key to organizational success in 21st century. *Voice of Research*, 1(4), 51-55.
19. Stander, M. W., & Rothman, S. (2008). The relationship between leadership, job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 7(3), 7-13.
20. Turner, P. (2020). *Employee Engagement in Contemporary Organizations. Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness*. Switzerland: Palgrave Macmillan.