



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА



Ружица Вишњић

**РАЗВОЈ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИОНЕ
АДАПТАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Нови Сад, 2023.

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Ружица Вишњић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука, Нови Сад
Наслов рада:	Развој модела организационе адаптације запослених
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	број: Страница, 172 Поглавља 12 Референци 221 Табела 39 Слика 7 Графикона 9 Прилога 1
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Менаџмент људских ресурса
Кључне речи /предметна одредница:	Менаџмент људских ресурса, процес адаптације, организација, запослени.
Резиме на језику рада:	Савремене организације улажу велике напоре ка хармонизацији односа запослени и организација у чему кључно место заузимају процеси организационе адаптације. У тези се анализирају потенцијални фактори утицаја на организациону адаптацију и на основу резултата истраживања предлаже модел организационе адаптације запослених у различитим типовима организација. Резултати истраживања су отворили и друге проблеме запослених чијим систематским решавањем би се постигло значајно повећање организационих и персоналних перформанси.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	26.01.2023
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије:(титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, ФТН Члан: др Милица Андевски, редовни професор, ФФ Члан: др Радо Максимовић, редовни професор, ФТН Члан: др Славица Митровић Вељковић, редовни професор, ФТН Члан, ментор: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, ФТН
Напомена:	



**UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL
SCIENCES**

21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KEY WORDS DOCUMENTATION

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Ružica Višnjić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Leposava Grubic-Nesic, Ph.D, full professor, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Thesis title:	Development model of adaptation process of employees in organization
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 172 Chapters 12 References 221 Tables 39 Illustrations 7 Graphs 9 Appendices 1
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Human resource management, Industrial psychology
Subject, Key words:	Human resource management, human resource development, employee training, competitive advantage
Abstract in English language:	Modern organizations make great efforts to harmonize the relationship between employees and the organization, in which the processes of organizational adaptation play a key role. The thesis analyzes the potential influencing factors on restrictive adaptation and, based on the research results, proposes a model of organizational adaptation of employees in different types of organizations. The results of the research revealed other employee problems, the systematic solution of which would achieve a significant increase in organizational and personnel performance.
Accepted on Scientific Board on:	26.01.2023
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Ilija Ćosić, Ph.D, professor emeritus, FTS Member: Milica Andevski Ph.D, full professor, FP Member: Rado Maksimović Ph.D, full professor, FTS Member: Slavica Mitrović Veljković, Ph.D , full professor, FTS Member, mentor: Leposava Grubic-Nesic, Ph.D., full professor, FTS
Note:	

САДРЖАЈ

УВОД.....	6
1. ОРГАНИЗАЦИОНА АДАПТАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ	13
1.1 Професионална адаптација.....	18
1.2 Социо психолошка адаптација	19
1.3 Интерперсонална адаптација	22
1.4 Организациона социјализација	25
2. ОДНОС ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕМА ПРОМЕНАМА	32
3. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОДРШКА	49
4. ИНТЕГРИСАНОСТ У ПОСАО	62
5. ОВЛАШЋИВАЊЕ У ПОСЛУ	68
6. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ-МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА	79
6.1 Проблем истраживања	79
6.2 Циљеви истраживања	79
6.3 Хипотезе истраживања	79
6.4 Узорак.....	80
6.5. Инструменти и варијабле у истраживању	86
6.6 Статистичка анализа података	87
7. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	88
7.1 Евалуација инструмената	88
7.1.1 Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацији	88
7.1.2 Упитник перципиране организационе подршке	90
7.1.3 Интегрисаност-уграђеност у посао	92
7.1.4 Овлашћивање на послу	93
7.1.5 Скала интерперсоналне адаптације.....	95
7.2 Дескриптивна статистика	96
7.3 Повезаност варијабли укључених у модел	97
7.4 Регресиони модел истраживања.....	98
7.5 Разлике у изражености варијабли у односу на карактеристике запослених и организације у којој раде.....	100
7.5.1 Пол.....	100

7.5.2 Старост као фактор разлика	104
7.5.3 образовање као фактор разлика	108
7.5.4 Тип посла који обављају запослени.....	112
7.5.5 Власништво организације у којој запослени ради	115
7.5.6 Сектор организације	119
8. ДИСКУСИЈА	124
8.1 Израженост варијабли	125
8.2 Провера претпостављеног модела.....	129
8.3 Утицај демографских варијабли.....	132
8.4 Тип посла и карактеристике организације.....	136
9. ЗАКЉУЧАК	141
9.1 Практичне импликације	143
9.2 Ограничења истраживања.....	145
9.3 Правци будућих истраживања	146
10. ЛИТЕРАТУРА.....	147
11. ПРИЛОЗИ: УПИТНИЦИ КОРИШЋЕНИ У ИСТРАЖИВАЊУ	169

УВОД

Савремено пословање се константно мења и поставља све озбиљније критеријуме и захтеве које компаније морају испунити уколико желе да остану конкурентне. Организације које желе да се развијају и непрестано прате промене које се дешавају у њеном окружењу и прилагођавају им се, имају као императив бригу о адаптацији својих запослених. Новозапослени представљају вредност и од суштинског значаја је да ли је компанији заиста стало до тога да, кроз адаптацију, социјализацију, тренинге, обуке, менторства и све остале неопходне активности, запослени постану равноправни и продуктивни чланови организације (Acevedo & Yancey, 2011).

Развијене и успешне организације улажу велики напор за што ефикаснији процес адаптације својих запослених. Стога су и истраживања у овој области неопходна и веома значајна, како би се што прецизније осветлио сам процес адаптације и утицај који има на перформансе организације. Истраживање у дисертацији је засновано на сагледавању организационих и личних фактора адаптације запослених. Организациони фактори се пре свега односе на организациону подршку новозапослених и већ постојећих запослених, нивое интегрисаности у посао, док се лични фактори сагледавају кроз однос према променама, осећају овлашћености за посао и интерперсоналне адаптације запослених у организацијама.

Основни циљ истраживања је утврђивање нивоа адаптације запослених у организацијама процењиван кроз однос према променама, организационих предуслова за спремност за промене, организациону подршку тим променама и везаност за посао који представљају основу за ефикасну професионалну и социопсихолошку адаптацију запослених. Истраживање је усмерено на следећа питања:

- какав је квалитет адаптације запослених у организацијама?
- да ли постоји организациона подршка за запослене и њихове активности које би допринеле квалитетнијој адаптацији?

— да ли ниво спремности за организационе промене доприноси квалитетнијој адаптацији запослених?

— утврђивању разлика у нивоу и квалитету адаптационих механизма у организацијама производног и услужног карактера,

— да ли се интегрисаност у посао запослених може сматрати фактором радне адаптације односно достизања потпуне сагласности са задатим организационим нормама?

На основу постављених истраживачких питања предложен је теоријски модел приказан на Слици 1.

Слика 1. Предложени истраживачки модел



Теоријски модел обухвата димензије истраживаних показатеља радне адаптације запослених, мерених кроз ниво организационе подршке запосленима, организационе спремности за промене, уграђености у посао, овлашћивања у раду.

Истраживања професионалне адаптације и социопсихолошке адаптације и социјализације, посебно њиховог квалитета и односа у нашој земљи је веома мало. Тржишни услови привређивања ће допринети значају питања припреме запослених за квалитетно извршење радних задатака. Постављени циљеви омогућиће менаџерима у организацијама да на квалитетнији начин управљају људским ресурсима и дефинишу факторе који утичу на њихов развој и прихватање посла и организације. Тиме ће се омогућити постављање стратегија раста и развоја

запослених, што ће последично довести и до повећаног квалитета рада и извршавања радних задатака.

Хипотезе истраживања дефинисане су у складу са предметом и циљевима истраживања:

X1 – Радна адаптација запослених у организацијама је комплексан процес који је могуће дефинисати и мерити.

ПХ1 – Радна адаптација запослених је у функцији спремности за промене, овлашћености у извршењу радних задатака, организационе подршке, интегрисаности у посао и персоналног односа према послу запослених.

ПХ2: Радна адаптација запослених се разликује у односу на демографске факторе запослених;

ПХ3: Радна адаптација запослених се разликује у односу на типове организација запослених;

ПХ4: Радна адаптација запослених је у функцији интерперсоналне адаптације запослених.

Разлози бављења радном адаптацијом запослених у организацијама су многобројни. Питање који унутрашњи организациони фактори доприносе или отежавају професионалну и радну адаптацију, а који фактори из окружења имају позитиван, а који негативан утицај на успостављање адаптације. Велике промене, несигурност и неизвесни ресурси допринели су значају пажње која се посвећује адаптацији запослених. Процес адаптације представљају активности којима новозапослени стичу знања, вештине, способности и понашања неопходна да би се прилагодили изабраној организацији и били успешни у истој (Serbin & Jensen, 2013). Организације које су одговорне за своју мисију представљају генераторе акција (Schneider & Somers, 2006) којима доприносе прилагођавању и развоју ресурса и њиховој припреми за еволуционе процесе (Ahuja & Katila, 2004). Исто тако тежња за прилагођавањем указује и на способности организације за брзим учењем (Walter, Lechner & Kellermanns, 2016). Питања на која савремене организације

покушавају да одговоре односе се и на унутрашње и на спољашње факторе које одређују прилагођавање организације и истовремено прилагођавање појединаца у њој. Једно од питања је да ли су организације увек свесне способности које поседују? Могу ли организације довољно брзо научити одговарајуће способности? Како организације ажурирају своје способности у односу како се њихово окружење мења? (Easterby et al., 2009; Vergne & Durand, 2011).

Научници су користили различите термине да описују адаптивне перформансе, укључујући прилагодљивост (Smith, Ford and Kozlovski, 1997), адаптивне способности (Karaevli & Hall, 2006), адаптивно понашање (Караевли & Халл, 2006), адаптивну експертизу (Chen et al., 2005), и адаптибилност (Griffin, Parker, & Mason, 2010). Пошто се о адаптивним перформансама расправљало у различитим организационим контекстима користећи неколико варијабли (Pulakos et al., 2002), тешко је формулисати универзалну дефиницију адаптивног учинка. Пулакос и колеге (2000) су укључили осам димензија адаптивних перформанси, Плоихарт и Блиесе (2006) су нагласили личне карактеристике, Караевли и Халл (2006) и Илген и Пулакос (1999) су се фокусирали на одговарајуће бихејвиоралне одговоре у различитим контекстима, а Chen et al. (2005) помињу способност модификације знања и вештина. Иако различите дефиниције одражавају различите аспекте адаптивног учинка, све дефиниције покушавају да објасне радна понашања и одговоре на променљиве услове и захтеве.

Адаптивни учинак се посматра као способност да се одговори и прилагоди различитим аспектима нечијег рада у различитим ситуацијама, али и као одговор на променљиве захтеве у оквиру истог домена задатка.

Основу за прилагођавање запослених представља поседовање и употреба скупа широких вештина које се разликују од техничких вештина специфичних за посао. Примена ових широких вештина, у различитим аранжманима и пондерима, омогућава појединцима да започну, додају и одржавају свој портфолио посла одрживо оперативним. Дакле, такве широке вештине играју важну улогу у општем капацитету прилагођавања појединца. На пример, те карактеристике су способност да се ефикасно ради у тимовима, или да се добро комуницира. Ово гледиште је у складу са оквирима који постављају да су знање, вештине,

способности и друге индивидуалне карактеристике, оно што подстиче општу способност појединца да се прилагоди.

Организациона адаптација је заснована на стварању и дељењу организационог знања који се могу посматрати кроз учење о организацији, учење о самом послу као и развој личног знања и компетенција у одређеном послу. У моделу перформанси, Камбел и сарадници (Campbell, 1993) идентификовали су осам главних компоненти учинка: стручност у вези са задатком који није специфичан за посао, стручност задатка који није специфичан за посао, стручност писмене и усмене комуникације, демонстрирање труда, одржавање личне дисциплине, олакшавање рада колега и тима, надзор/руковођење и управљање/администрација. Модел учинка је помогао да се специфицирају компоненте учинка и издвоје фактори учинка у највишем реду за сваки посао у домену занимања (Campbell et al., 1993)

На основу Камбеловог модела (Џампбелл ет ал. (1993), Пулакос и колеге (2000) развили су таксономију прилагодљивог радног учинка. Додавањем аспеката адаптивног учинка (како се појединци прилагођавају новим условима или захтевима посла) моделу перформанси, (Pulakos et al., 2000) дефинисали су више димензија адаптивног учинка у радним контекстима. У складу са моделом перформанси, Пулакос и колеге такође су предложили осам димензија адаптивног учинка: (а) креативно решавање проблема; (б) суочавање са неизвесним или непредвидивим радним ситуацијама; (в) учење нових задатака, технологија и процедура; (г) демонстрирање интерперсоналне прилагодљивости; (д) демонстрирање културне прилагодљивости; (ђ) демонстрирање физички оријентисане прилагодљивости; (г) руковање стресом на послу и (х) поступање у хитним или кризним ситуацијама. Модел адаптивног радног учинка дефинисао је Пулакоса и сар. (2000) којим је проширио обим постојећих модела перформанси (Pulakos et al., 2000).

Значајна истраживања адаптивних перформанси су се фокусирали на идентификацију личних карактеристика појединаца са високим адаптивним перформансама (Neal, Ieo, Koi, & Ksiao, 2012; Pulakos et al., 2002; Zhang, Zhou, Zhang, & Chen, 2012). Ове студије су углавном испитивале да ли постоје значајне везе

између адаптивних перформанси и других личних карактеристика као што су особине личности, самоефикасност и когнитивне способности. На пример, Пулакос и сарадници (2002) су потврдили да постоје значајне везе између адаптивног учинка и когнитивне способности, отворености и мотивације за постигнуће. Гриффин и Хескетх (2003) су открили значајне везе између самоефикасности, биолошких података о захтевима посла, отворености за искуство, пријемчивости за промене и адаптивног учинка. Гриффин и Хескетх (2005) су такође открили позитивну везу између адаптивног учинка и аспекта савесности у постигнућу. Такође је утврђено да је когнитивна агилност значајна у односу на адаптивне перформансе Good, 2014). (Huang, Rian and Zabel, 2014) открили су позитивне односе између емоционалне стабилности, амбиције и адаптивног учинка. Инструмент Пулакоса ет ал. (2000) имао је ограничену доступност у истраживачке сврхе јер је првобитно био развијен за пословање. У скорије време, (Charbonnier-voirin and Roussel, 2012) развили су још један инструмент за истраживање мерења индивидуалних адаптивних перформанси користећи пет димензија: креативност, реактивност у ванредним ситуацијама или неочекиваним околностима, међуљудску прилагодљивост, обуку и учење и управљање стресом.

Сагласност у истраживањима се огледа у ставу да пажљиво управљање комуникацијским каналима који структурирају пажњу и држе равнотежу унутар функционисања система могу побољшати процес адаптације (Benner & Tushman, 2002).

Све више је доказа да компаније улагањем у своје запослене остварују неупоредиво боље пословне перформансе у односу на оне које то не чине. Као и сваки вид улагања, успостављање квалитетног програма радне адаптације се може у почетку чинити као скуп подухват, међутим, бенефити који се њиме остварују далеко су већи у односу на иницијалне трошкове. Један од микротемеља конкурентске предности представља баш и процес адаптације која се одвија кроз побољшане позиције ресурса или побољшање стратешких одлука (Helfat & Martin, 2015; Теесе, 2007), али и повећањем когнитивних способности које омогућују организацијама да брзо пређу у нова тржишта или на коришћење нових технологија. Људски ресурси су најважнија вредност организације, њене

компаративне предности у односу на друге компаније леже управо у квалификацијама и способностима њених запослених.

1. ОРГАНИЗАЦИОНА АДАПТАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Процес адаптације представља сложен и јединствен процес активног прилагођавања особе новој средини у свакој организацији јер зависи од система организовања и управљања, профила запослених, типова организације, односа са окружењем, као и бројних других фактора.

Адаптација запослених у организацијама је скуп различитих адаптација од којих се издвајају професионална, психофизиолошка, социо-психолошка, организациона, економска...

У најопштијем смислу појам адаптације односи се на промене које се дешавају у појединцима или групама као одговор на захтеве окружења (Berry, 1997). Радна адаптација подразумева усвајање позитивних вредности постојеће организационе културе и оспособљавање новозапослених за обављање делегираних пословних задатака. Професионална, социјална и психолошка адаптација нових радника постиже се предузимањем широког спектра активности увођења у посао. Пре свега, кроз процес организационе социјализације, која укључује и процес индивидуализације под којом се подразумева способност појединца да превазилази постојећу социјалну датост и да се мења у складу са сопственим потребама и вредностима. Ове активности су значајне јер смањују вероватноћу флукуације и брзог одласка новозапослених радника, смањују трошкове које организација има у вези са тренинзима, регрутацијом и селекцијом, али и евентуални раскорак између онога што се од радника очекује на послу и онога што он пружа. Адаптација представља и систематско доношење одлука од стране запослених у организацијама које имају за последицу смањење удаљености између организације и њеног економског и институционалног окружења.

Адаптација се одвија симултано на три различита нивоа: на нивоу целокупне организације, која је заједничка и истоветна за све запослене; на нивоу радног одсека, која подразумева прилагођавање радној групи или тиму; и на нивоу

радне позиције, а тиче се информација које су кључне за обављање индивидуалних радних дужности (Nekoranec & Nagyova, 2014).

Радна адаптација представља друштвени процес овладавања новом радном ситуацијом од стране појединца, када и особа и радно окружење активно утичу једни на друге и представљају адаптивно-прилагођавајући систем. У организацијама није увек јасно дефинисан процес адаптације запослених јер су правила и процедуре нејасна или непостојећа и зависи од неколико могућих облика утицаја: некада личност има већи утицај на окружење од организационе климе и комплетног окружења, некада околина има већи утицај на запосленог и бар у одређеној мери утиче на промену понашања, а најбоља опција је када је међусобни утицај појединца и околине бар у некој мери хармонизован. Суштина у прилагођавању професионалним активностима се односи на бројне процесе у садржају рада, средствима рада, интензитету активности, прилагођавању организационо-нормативним правилима, психолошким улогама и функцијама, као и друштвено-политичком, етничком, правном, верском окружењу.

Организациону адаптацију карактерише развој знања и вештина, као и формирање професионално потребних особина личности и позитивног односа према раду кроз усклађивање личних и организационих циљева и вредности. Међутим, у својој адаптивној активности новозапослени чланови организације формирају нове вредности, које су неретко у сукобу са формалном организацијом, што може да доведе до организационих и индивидуалних проблема.

У том смислу проблем адаптације могуће је сагледати из перспективе теорије понашања, али и са позиције све актуелнијих приступа еволуционе економије. При томе, бихејвиористички приступ адаптацију посматра као постепени процес промене понашања ка циљном понашању и претпоставља препознавање могућности за промену кроз балансирање између мудрог коришћења старих извесности заједно са истраживањем нових могућности.

Еволуцијска економија томе наглашава унутрашње изазове превладавања прошлих дешавања како би се пронашле нове прилике (Denrell & March, 2001). Тако, Salvato и Rerup (2018) указују на регулаторне радње које организације

спровode како би се успоставиле флексибилне рутине у циљу унапређења процеса адаптације. Такође, могуће је полазну основу заснивати и на теоријама доношења одлука, које заступају становиште да је радна адаптација део когнитивних процеса од којих је доношење одлука један од најдоминантнијих (Nelson & Winter, 1982). Когнитивна шема је значајна јер усмерава пажњу менаџера на одређене аспекте околине како би се уочиле иновативне могућности за адаптацију на послу (Li et al., 2013).

Од радне адаптације, како професионалне тако и социо-психолошке, у великој мери зависи ефикасност новозапослених радника, али и интензитет њихове идентификације са организацијом у будућности. Начин на који су радници дочекани у компанији, као и утисак који они стекну већ при првом сусрету са надређеним и колегама, утицаће на брзину и квалитет њиховог прилагођавања новом пословном окружењу. При уласку у компанију, новопридошли радници упоређују претходна очекивања о радном месту са реалном ситуацијом. Та очекивања која су радници изградили пре самог приступања организацији могу бити потврђена, премашена или пак неиспуњена. Уколико се деси да је раскорак између замишљеног и стварног превелик, радници од самог почетка бивају незадовољни и самим тим мање продуктивни, а неретко се одлучују и да напусте организацију и потраже друго радно место које боље одговара њиховим захтевима. Како би се избегле овакве ситуације, важно је да компанија буде транспарентна у вези са условима рада, правима и обавезама запослених, али је, такође, веома битно да има добро развијен програм радне адаптације како би, од самог почетка, циљеве запослених поистоветила са сопственим циљевима. Развој способности које организацијама омогућују јединствен однос према својој околини, на организационом нивоу у великој мери доприноси процесу адаптације на индивидуалном нивоу.

У организацијама које спровode процес адаптације на одржив начин, могуће је разликовати примарну и секундарну адаптацију. Примарна адаптација се врши приликом иницијалног укључивања младих запослених који немају професионално искуство у раду, док је секундарна адаптација процес прилагођавања појединца променама у професионалној делатности узрокованим

његовим преласком на ново радно место или променама у самом радном процесу. Веома често се секундарна радна адаптација одвија на основу претходног професионалног искуства, и представља фазу развоја каријере или професионалне компетенције. Суштина радне и професионалне адаптације је да се новозапослени поистовете са компанијом, њеним циљевима, вредностима и културом.

Процес адаптације помаже новозапосленима да се осећају као да својим залагањем заиста доприносе остваривању организацијских циљева и њеном расту и показује им да њихова улога, колика год она била, има велики значај за организацију (Stein & Christiansen, 2010).

Циљ сваке компаније јесте да постигне већу и бржу продуктивност и ангажованост новозапослених, као и њихово веће задовољство, а самим тим и вишу стопу задржавања у компанији, што најчешће резултује већим профитом (Day & Fedele, 2012).

Могуће је разликовати више типова адаптације која се односи на понашање запосленог у организацијама:

-Психофизиолошка адаптација – представља комплетну адаптацију организма на нове услове, на нови физички и ментални стрес, физиолошке услове рада. Ова врста адаптације се огледа кроз неколико најбитнијих показатеља: здравствено стање, ниво анксиозности, динамика радне способности и умора и активност понашања. Психофизиолошка адаптација је најважнији за индустријска предузећа и организације у којима се користи сложена технологија и постоји ризик од индустријских повреда. Такође, психофизиолошка адаптација је од суштинског значаја за запослене у условима непрестаних промена и неизвесности у којима се послује у савременом друштву. Велики број психосоматских болести и настаје као последица недовољне и погрешне психофизиолошке адаптације, што ствара огромне проблеме и појединцима и организацији. Штета која се наноси неадекватним прилагођавањем има превисоку цену и у економском и у персоналном смислу.

-Социјално-психолошка адаптација – представља адаптацију запосленог на услове рада, људе са којима ће радити и све стејкхолдере везане за посао који

обавља. Такође, социопсихолошка адаптација се огледа и кроз бројне друштвене компоненте у организацијама као што су међуљудски односи, усвајање нових друштвених улога, одређених норми понашања и правила која су дефинисана организационом културом. Социо-психолошка адаптација је укључивање запосленог у систем односа радне организације са својим традицијама, животним нормама, вредносним оријентацијама, које заправо и одређују суштинске карактеристике радне организације. За запосленог је од кључног значаја да добије информације о својој организацији, о систему пословних и личних односа у групи, о социо-психолошком положају појединих запослених. Све добијене информације запосленом су од суштинског значаја за повезивање са прошлим искуством, са очекивањима и постојећим вредносним оквиром. У току социо-психолошке адаптације, запосленик улази у стварни живот организације, учествује у њему, успоставља позитивне односе са колегама и својим непосредним руководиоцима.

-Организациона адаптација чини скуп активности кроз које се запослени упознаје са карактеристикама организационог механизма управљања предузећем, местом своје организационе јединице и положајем у општем систему циљева организације. Организациона адаптација представља заправо и функционалну адаптацију појединца која подразумева прилагођавање појединца захтевима професионалне делатности, овладавање методама њеног провођења и развој оптималног начина обављања професионалних функција.

- Економска адаптација – представља односе запослених према систему плаћања и награђивања, са посебним акцентом на материјалне подстицаје, а зарада је увек повезана са условима и организацијом. Предмет економске адаптације је зарада, њена правовременост и праведност.

- Професионална адаптација представља савладавање професионалних вештина и способности, као и формирање особина личности којима је могуће допринети позитиван став запосленог и према организацији и према послу. Професионална адаптација се огледа у упознавању са захтевима стручног дела посла, стицању стручних вештина, спретности, довољних за квалитетно обављање сложених послова.

Професионална адаптација почиње са представљањем потенцијалних кандидата у току процеса регрутације и њиховим запошљавањем, а траје докле год се не прође кроз све неопходне елементе на путу до потпуног интегрисања новозапосленог са компанијом у првих годину дана његовог рада (Chapman, 2009; Day & De Meyse, 2007).

1.1 Професионална адаптација

Професионална адаптација је процес који има за циљ упознавање нових запослених са њиховим задацима на новом радном месту. Професионалном адаптацијом усвајају се и унапређују стручна знања и вештине, а долази и до развоја одређених особина личности у складу са захтевима радног места.

Bauer и сарадници (2007) предлажу модел адаптације који се заснива на јасноћи улоге, самоефикасности и друштвеном прихватању, док Chao и сарадници (1994) узимају вештину рада, политику, језик, људе, организационе циљеве/вредности и историју као критеријуме. Cooper-Thomas и Anderson (2006) предлажу модел организационе социјализације који је фокусиран на учење на више нивоа, који укључује организационе, инсајдерске и акције новопридошлих. Нивои учења се односе на задатак, улоге и учинке, сарадника, друштвеног и групног, историје, циљева и вредности организације, политике и будућности. Извори учења се односе на колеге (непосредне радне колеге), супервизора (менаџера), ментора (старијег сарадника, што одражава да ово може бити формално одобрена или неформално), формални програми социјализације и организациона литература.

Могу се издвојити две основне групе показатеља који одређују ниво професионалне адаптације:

1. Објективни показатељи - укључују измерену продуктивност радника и његову пословну успешност. И апсентизам и флукутација могу бити показатељи професионалне адаптације јер указују на постојање неусаглашености између запосленог и захева његовог посла.

2. Субјективни показатељи - обухватају вештине, знања, мотивацију као и позитивне ставове запосленог према његовој радној улози.

Поред поменутих, постоје и други показатељи као што су реалистична самопроцена, преузимање одговорности, ниво толеранције појединца и сл. Да би се правилно установио степен професионалне адаптације препоручује се посматрање више показатеља истовремено.

1.2 Социо психолошка адаптација

Социо-психолошка адаптација подразумева постепено прилагођавање индивидуе социјалном окружењу и уклапање у радни колектив предузећа. Социо-психолошка адаптација се састоји из когнитивне, емоционалне и бихејвиоралне компоненте. Когнитивна компонента подразумева комуникацију са сарадницима унутар радне групе и организације као целине, упознавање са начином функционисања група, групним нормама, хијерархијом итд.

Емоционална компонента се односи на стварање позитивног мишљења о односима који владају у компанији као и људима који у њој раде.

Бихејвиорална компонента подразумева проактивно учешће запосленог у социјалном животу групе и организације (Гузина, 1980).

Важно је напоменути да, ма колико професионална адаптација била битна за ефикасан и продуктиван рад, без социо-психолошке адаптације немогуће је постићи потпуну интеграцију појединца са радним колективом и предузећем у целини. Њихова оптимална комбинација доприноси постепеној изградњи снажне организационе посвећености.

Систем увођења у посао (onboarding) представља процес интеграције новог запосленог с организацијом и културом, као и добијање алата и информација потребних да постану продуктиван члан тима (Maurer, 2019) и има за циљ индоктринирање новозапослених у постојећу културу организације (Cable, 2013). Етимолошко одређење речи *onboarding* значи подржавање или придруживање. Дакле, *onboarding* је процес укључивања новог запосленог,

укључујући обуку и професионално усмеравање. Онбоардинг се некада поистовећује са организационом социјализацијом (Bauer, 2010), као процесом у коме запослени уче о начинима прилагођавању новом радном месту, радној улози и радној култури и укључује методе и тактике помоћу којих се стичу функционалне вештине или способности потребне за обављање одређеног посла (Bauer et al., 1998; Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 1998; Ostroff & Kozlowski, 1992; Van Maanen & Schein, 1979). Социјализација новодошлих радника обухвата учење норми, вредности, веровања, улога, социјалних знања и облика понашања, који су већ заједнички осталим члановима организације. У том (трајном) процесу долази до промене ставова, вредности и понашања; критичких ставова у раној фази социјализације; прилагођавања новом послу, групи и целокупној организацији; међусобних утицаја новодошлих радника и менаџера. Речју, кроз процес организационе социјализације остварују се интегрални и интерактивни узајамно-функционални односи људи међусобно и људи и технологија у предузећима.

Ипак и поред наизглед сличности, између процеса организационе социјализације и радне адаптације постоје разлике које се огледају у ширини сагледавања процеса и факторима који се подразумевају. Радна адаптација подразумева и организациону социјализацију, и професионалну адаптацију и социјалну интегрисаност запослених у организацијама.

Неоспорно је да је најважнији учесник адаптационог програма сам новозапослени. Читав програм је и осмишљен како би он што пре постао члан радног колектива. Иако још увек има организација које препуштају новопридошлом да се сам сналази у новом пословном окружењу, већина компанија ангажује људе који ће му у томе асистирати.

Радна адаптација је најчешће формализован процес, који је у надлежности сектора за људске ресурсе. У процесу адаптације, поред стручњака из људских ресурса, учествује и ментор/супервизор новозапосленог, а у неформалном смислу и колеге, односно сарадници. Задатак сектора људских ресурса у процесу адаптације је дефинисање целокупног процеса и појединачних корака адаптације за одређено радно место и сарадња са ментором при одређивању плана оријентације за сваког новозапосленог.

Heiman и Pittenger су анализирајући друге ауторе (Ostroff & Kozlowski, 1993) дошли до закључка да менторство има најинтензивнији утицај на запослене при самом приступању организацији те да је због тога веома важно успоставити формални програм менторства за нове раднике. Појам менторства све се чешће спомиње у пословном свету, а посебан значај има приликом увођења нових запослених у организацију. С обзиром на то да у великој мери одређује будуће понашање нових чланова компаније, потребно је посветити му посебну пажњу. Менторство у компанијама подразумева партнерски однос са фокусом на то да менторисана особа постигне самосталност и ефикасност у свом послу као и способност преузимања одговорности за исти. Оно такође представља добар начин постизања организацијских циљева и побољшања квалитета рада. Примена менторских програма у компанијама знатно олакшава регрутацију и професионалну оријентацију радника. Разлог томе је што ови програми чине процес адаптације новозапослених бржим и једноставнијим, док истовремено смањују неизвесност и ублажавају културни шок који они доживљавају.

Обука се може објаснити као плански дефинисана активност којом се нови запослени уводе у посао, стичу неопходна знања, вештине и технике које им помажу у успешном извршавању пословних обавеза. Обучавање новопридошлих радника за успешно извршавање радних задатака један је од најважнијих адаптационих корака. Разлог томе је што особа при запошљавању у организацији закључује такозвани психолошки уговор са послодавцем. У питању је неформални уговор којим запослени даје реч да ће савесно, одговорно извршавати своје пословне обавезе, а послодавац да ће, за узврат, запосленом обезбедити одређену новчану накнаду. Како је сврха овог процеса размена, логично је да је основни циљ послодавца, приликом запошљавања новог радника, да се новозапослени што пре обучи и оспособи за рад.

Каква год обука да је у питању, она изискује одређену количину времена и новца, као и ангажовање људи који ће водити обуку. Како се компанијски ресурси не би узалудно трошили и како би се обуком постигли оптимални резултати, она се мора веома пажљиво планирати.

Бројна истраживања су показала да су млади запослени, у раним фазама развоја каријере, лакше прилагођавају променама, како у приватном, тако и у професионалном окружењу. Поред тога, млађи запослени тек улазе у пословни свет, пуни ентузијазма, енергије и жеље за доказивањем. Неретко раде и више него што се од њих очекује како би се остварили и тестирали сопствене могућности. Програм адаптације младих радника треба да обезбеди динамично учење, са пуно разноврсних задатака, као и да им омогући да се „пронађу“ у организацији и изразе своје идеје и креативност.

При доласку у организацију старији запослени, за разлику од младих радника, са собом носе одређена искуства у обављању посла, као и искуства у раду са људима. У већини случајева они су већ увелико у свету пословања те њихова адаптација не захтева упознавање са тиме како пословни свет функционише. Фокус је на прилагођавању новој социјалној средини и увођењу у конкретан посао који запослени треба да обавља. Уколико је он у прошлости већ радио исти или сличан посао, нема потребе губити време и ресурсе на комплетно упознавање са задатком. У том случају прво треба проверити у којој мери особа зна да ради посао. Такође, треба узети у обзир да већина старијих запослених не преферира константне промене и треба им дати прилику да се стабилизују на новој радној позицији

1.3 Интерперсонална адаптација

Интерперсонална адаптација представља једно од основних и најважнијих одрживих људских понашања у социјалном окружењу. Интерперсонална адаптација се може посматрати као модификација нечијег понашања ради прилагођавања партнеру у комуникацији (Gallois et al., 1991), узајамност (Burgoon et al., 1995; Burgoon & White, 1997), синхронија (Berniery et al., 1988; Condon & Ogston, 1966) или стилско подударање (Niederhoffer & Pennebaker, 2002; Scissors et al., 2009). Адаптација и прилагођавање чине суштину друштвеног и биолошког развоја, тако што омогућују развој односа, олакшавају друштвени утицај, дефинишу персоналност и специфичност. У литератури постоје различите теорије и модели интерперсоналне адаптације укључујући биолошке и

еволуцијске моделе, когнитивне моделе, психолошки утемељене моделе, друштвено утемељене моделе...

Теорија комуникацијске адаптације представља теорију комуникације коју је развио Howard Giles, а бави се променама у понашању које људи чине како би ускладили своју комуникацију са својим партнером, групом, тимом, али и перцепцију колико су се људи из њиховог окружења прилагодили њима.

Основа идеја теорије лежи у идеја да људи прилагођавају чак и свој стил говора једни другима, чиме се заправо помаже пошљаоцу поруке да добије одобрење од приматеља, повећава ефикасност комуникације између обе стране и помаже пошљаоцу да задржи позитиван друштвени идентитет. Теорија се бави везама између језика, контекста и идентитета, а усредсређена је на међугрупне и међуљудске факторе који доводе до прилагођавања, као и на начине на које брига о моћи, макро и микроконтексту утичу на комуникацијска понашања.

Теорија интерперсоналне адаптације објашњава понашања која се догађају међу људима, и предвиђа да ће преваладавајући образац интеракције бити подударање, реципроцитет и конвергенција међу људима. Такође, теорија идентификује ситуације у којима се може догодити одржавање, компензација и дивергенција у међусобним односима. Најважнији сегмент ове теорије су биолошки, друштвени и индивидуални утицаји на понашање и процена тог понашања, заједно с континуираним поређењем са стварним понашањем које показују људи у комуникацији. Теорија има широку примењивост за разумевање промена у понашању које се догађају међу људима у различитим контекстима односа.

Анализирање мотивације за интерперсонално прилагођавање указује да је адаптација снажнија у ситуацијама када су комуникацијски стилови учесника сличнији другим учесницима комуникације избором сленга, жаргона, нагласка, покрета и слично. Конвергенција у интерперсоналном прилагођавању настаје када се учесници у комуникацији усагласе око основних друштвених вредности и када је понашање засновано на усвојеним вредностима.

Усаглашавање може бити само формално и тада настају проблеми, а може бити и крајње неформално, што такође може да допринесе стварању проблема.

Конвергентни процес се може посматрати и као показатељ жеље појединца да покаже интересовање за идентификацију са другима, што има за последицу одговоре као што су наклоност и алтруизам. Важан елемент у процесу успостављања конвергенције је и друштвена моћ појединца која увек доприноси убрзаној и снажнијој конвергенцији. Резултати појединих међукултуралних истраживања су показала да је прилагођавање људи различитих узраста утицало на повећање задовољства животом старијих особа.

Конвергенција се односи на стратегије путем којих се појединци прилагођавају међусобном комуникацијском понашању како би смањили те друштвене разлике. С друге стране, дивергенција се односи на случајеве у којима појединци наглашавају говорне и невербалне разлике између себе и својих саговорника. Ради се о теорији која сугерише да појединци истовремено прилагођавају своје комуникацијско понашање комуникацијском понашању других. То значи да када једна особа нешто каже друга особа покушава разумети поруку прилагођавајући се њиховом стилу комуникације.

Значајну улогу у интерперсоналној адаптацији има очекивање. Очекивање је најчешће засновано на прошлим искуствима и постојећим стиливима комуницирања.

Ослањајући се на теорију друштвеног идентитета је установљено да што више особа психолошки улаже или се повезује са вредносном групом било да је етничка, верска, политичка, или било који друга, то ће више хтети позитивно нагласити свој идентитет комуникацијским средствима.

Интерперсонална адаптација подразумева задовољавајућу комуникацију и деликатну равнотежу између конвергенције којом се показује спремност на комуникацију и дивергенције која доприноси стварању здравог осећаја групног идентитета.

Према томе, дивергенција или компензација не морају бити негативне валенце.

Теорија интеракцијске адаптације (Burgoon et al., 1995) произашла је из жеље да се помире различити модели и теорије интеракцијске адаптације, а такође и стварање теорије са ширим опсегом комуникације од својих претходника. Теорија укључује оба биолошка принципа: компензацијске реакције подстакнуте узбуђењем и друштвеним начелима.

Суштинске поставке теорије су да је интеракцијска адаптација сложен процес који се мора сагледати са више аспеката, разматрајући улоге учесника у комуникацији, односа контекстуалних сила, динамику социјалних интеракција у целини, као и контекст у датом временском оквиру.

Неки аутори (Klein & Veaver 2000; Ashforth & Saks, 1996; Adkins, 1995; Rice et al., 1991; Allen & Meier, 1990; Feldman, 1981) су повезали садржај и ефекте организационе социјализације са задовољством послом, учинком на послу и организационом посвећеношћу, док други (Grodzki, 2011; Schein & Van Maanen, 1979; Manning, 1970; Hughes, 1958) повезују ово питање са прихватањем организационе улоге као скупа задатака. Значај адаптације и социјализације запослених се огледа пре свега у формирању друштвеног карактера и јачању свести о другим људима, њиховим потребама и схватањима, чиме би се заједничко функционисање хармонизовало и допринело успостављању контаката заснованим на нивоима разумевања и толеранције.

1.4 Организациона социјализација

Организациона социјализација представља процес којим нови и стални чланови организације уче и прилагођавају се нормама, очекивањима и перспективама саме организације. Сложеност проблема којима се организациона социјализација дефинише и истражује простире се на различите области истраживања организационог понашања и сходно томе се дефинише на скоро онолико начина колико има истраживача (Ратковић Његован, 2017). Организациона социјализација представља сложен процес који се симултано одвија на три различита нивоа: индивидуалном, групном и организационом.

Индивидуална социјализација подразумева активно прикупљање информација од сарадника, руководиоца и из организационе литературе како би се особа што боље уклопила у колектив и постизала добре пословне резултате. Групна социјализација се одвија унутар радне групе и односи се на учење о организационим нормама и култури у циљу остваривања очекиваних групних перформанси.

Модел организационе социјализације који је развио Фелдман (Feldman, 1981) посматра социјализацију у организацији кроз три фазе: антиципативну фазу, која се одвија пре уласка у организацију, фазу сусрета и на крају фазу промене. Прва фаза укључује све начине учења који су значајни за успешно повезивање запослених у организацијама. У другој фази новопримљени чланови усвајају садржаје организационе културе и самог посла, док се у трећој фази дешавају промене које усмеравају ток и успешност процеса социјализације. Организациона социјализација подразумева програме оријентације, тренинга, менторства и других видова учења ради елиминисања негативних појава на радном месту, те повећања организационе посвећености и задовољства послом.

Најзначајнији фактори организационе социјализације су карактеристике организације и карактеристике посла, дефинисање радних и професионалних улога запослених, стратегије и тактике организационе социјализације која подразумева адекватну социјалну укљученост. Социјализација доводи до стварања техничких и интерперсоналних компетенција. Уколико новозапослени не успеју да се прилагоде новој радној средини, већа је вероватноћа да ће бити незадовољни и желети да напусте организацију.

Теоријски приступи процесу социјализације су усмерени на појединачне аспекте и факторе утицаја. Један од најчешће коришћених је прилаз са аспекта бихејвиористичке теорије социјалног учења, а други је са аспекта когнитивне развојне теорије социјализације. Бихејвиористички приступ подразумева разумевање веза између питања и одговора у датим ситуацијама или као део инструменталног обрасца понашања у којем понашање појединца представља средство да се задовољи нека потреба или постигне неки циљ. Још један могући бихејвиорални приступ који се може посматрати кроз процес социјализације је

такозвано опсервационо условљавање које подразумева да се успостављање одређеног понашања у организацијама одвија по принципима усвајања туђег понашања кроз његову опсервацију. Наравно да се бихејвиоралном приступу могу изнети бројне замерке када је у питању појединац, јер је мало вероватно да се обрасци понашања усвајају простом имитацијом или немислећим реаговањем на постојећи изазов.

Са друге стране когнитивне теорије социјалног учења сматрају а социјализација не зависи само од начина на који делују социјални агенси и који садржаји се односе у организационом контексту, већ је пре свега кључни начин на који се ти садржаји преносе и начини на које се доживљавају и схватају од стране запослених. Когнитивне функције у овом теоријском приступу имају одлучујући значај за развој моралне свести у организацији и неопходно их је систематично и континуирано развијати.

Организациона социјализација као динамичан процес стицања организационих знања и вештина, односно процес којим људи уче норме и улоге које су неопходне за функционисање у групи или организацији, није нека врста просветитељске опсесије. То је императив ере одређеног знањем, креативним људским ресурсима и вештинама запослених, са циљем да се превазиђе застарело људским односима и застарелим технологијама, да предвидимо будућност и градимо визију за своју компанију, с обзиром на сопствену будућност и изгледе за њихове породице (Ратковић-Његован и сар., 2017).

Аутори који су истраживали ефикасност организационе социјализације са различитих аспеката: у смислу изградње лојалности према организацији (Grazulis 2011; Allen-Meier, 1990), организациона идентификација (Ashforth et al., 2008; Cheney & Tompinks 1987), као и посвећеност запослених организацији у будућности (Kammeier-Mueller & Vanberg 2003; Gibson et al., 1997; Cherrington, 1994; Steers, 1991; Moorhead & Griffin 1989). Истраживачи су такође указали на значај првог сусрета са организацијом (Steers, 1991), важност менторства у процесу социјализације (Chao 1997; Ostroff & Kozlovski 1993; Burke et al., 1994; Odiorne, 1985; Phillips-Jones, 1983), као и методе пружања формалне обуке током

овог процеса (Feldman, 1989). Taormina (1994) је такође предложила модел квантитативног мерења организационе социјализације кроз четири социопсихолошка фактора (обука, разумевање, подршка колега и изгледи за будућност) утичући на перцепцију успешности социјализације и овај модел се може користити у различитим организационим окружењима.

Ауторе новијих студија занимали су ефекти организационе социјализације и организационог грађанског понашања (Salavati et al., 2011) у смислу проактивног организационог понашања које превазилази прописану улогу и може допринети ефективности и ефикасности у организацији, јер је успешна социјализација значајна како за организацију, тако и за саме запослене.

Суштински, организациона социјализација представља део управљачких активности које доприносе успостављању организационог понашања и омогућују јасан систем компензација запослених. Концепт организационе социјализације подразумева усвајање друштвених правила и поистовећивање са организационим вредностима, али и друштвену интеракцију којом се задовољавају социјалне потребе човека као што су потреба за припадањем и прихватањем од стране других запослених у организацији. Такође, процес социјализације подразумева сложен систем учења улога у различитим друштвеним контекстима. У психологији се социјализација сматра кључним сегментом развоја персоналних карактеристика појединца којима се формирају најважније особине личности као што су карактер, вредносни судови и ставови и однос према објективној стварности. Са аспекта социологије процес социјализације се сматра кључним за стварање релативно стабилног система друштвених односа стварајући специфичан социјални карактер и стање друштвене свести. Социолошки приступ подразумева и сагледавање утицаја социјализације на проблеме друштвене контроле и обликовања понашања које би било усклађено са потребама социјалних референтних група и целог друштва.

Антрополошки приступ процесу социјализације подразумева шире сагледавање повезаности појединца и организације, не само као усвајање интерних принципа, правила и процедура, већ искључиво као динамичног процеса у којем се структуре и односи трансформишу током времена (Фишер, 1986). У том

смислу, организациона социјализација представља и процес усвајања и преношења организационе културе у којем се организациона знања усвајају, деле и увећавају. Из тог разлога су и бројна истраживања и показала да се ефикасност у постизању индивидуалних и организационих резултата мора тражити и у начинима спровођења процеса социјализације. И то не само процеса учења о организацији, већ пре свега хармонизовано уклапање свих наведених аспеката социјализације подржане персоналом персонализацијом, асимилацијом и транзицијским елементима.

Не постоји велики број истраживања организационе социјализације у нашој земљи који утврђују већину могућих детерминанти утицаја на овај значајан процес. Истраживања организационе социјализације у Србији су указала на различитост прилаза и аспеката истраживања. Тако је Пржуљ (2002), анализирала питање организационе социјализације у општем контексту развоја људских ресурса, Јанићијевић (1997) је разматрао социјализацију у контексту прихватања организационе културе, Зимањи је проучавала улогу ментора (2001), у процесу организационе социјализације, користећи четворофазни модел који се састоји од фазе иницијације, фазе васпитања, фазе одвајања и фазе редефинисања односа. Ђорђевић-Бољановић и Павић (2011) су поделили процес социјализације новозапослених појединаца на учење организационих стандарда, начина понашања, вредности и мишљења, као и фактора који утичу на учинак запослених и начин на који их други људи у организацији доживљавају. Према овим ауторима, добар програм социјализације је кључан за успешну социјализацију и генерално треба да се заснива на следећим претпоставкама:правичном процесу запошљавања,снабдевању потребним информацијама и евалуацији запослених и самом систему кроз интервјуе на крају одређеног временског периода.

Циљеви радне адаптације:

- смањење почетних трошкова, јер почетник још није у стању да пружи све од себе, ради мање ефикасно и ствара додатне трошкове;
- смањена несигурност и анксиозност међу новим запосленима;
- минимизирање флуктуације запослених: придошлица се осећа нелагодно на новом послу, што може резултирати отказом;
- уштеда времена за менаџмент и организацију, јер прилагођавање рада омогућава уштеду времена за сваког од њих;
- формирање позитивног става према процесу рада, развијање осећаја задовољства.

Програми радне адаптације разликују се од компаније до компаније. Иако су основни елементи и начин спровођења углавном исти, свака организација прилагођава програм својим специфичним потребама и могућностима.

Адаптациони програми се најчешће успостављају у већим компанијама и подразумевају скуп стандардизованих активности које се предузимају у циљу социјалне и професионалне интеграције новозапослених радника. Неки од елемената програма адаптације су: план адаптације, иницијални интервју са новим радником, распоређивање новозапосленог на одређену радну позицију, тренинге и обуке, обезбеђивање информација, упознавање са радном групом, евалуацију адаптације итд. Преношење информација новозапосленом представља важан део процеса адаптације. Нови запослени суочавају се са тешкоћом да у кратком временском периоду савладају и запамте огромну количину нових информација које константно пристижу са различитих страна. Из наведеног разлога компанија је у предности уколико има припремљен такозвани информациони пакет, односно водич за новозапослене. У овом водичу треба представити компанију раднику, предочити њене циљеве, правила, политику пословања, затим радне услове, могућности напредовања и развоја, опис послова и радних задатака, као и њихов значај за организацију. Информације треба да буду јасне, недвосмислене и концизне, без претераног залажења у детаље (Nekoranec & Nagyova, 2014). Последице прилагођености појединца могу се препознати и мерити кроз продуктивно понашање запосленог, кроз неформална понашања у радној

организацији, у начину на који се асимилију друштвене информације и на који се на њих реагује, у количини ангажованости у социјалним организационим оквирима, као и у задовољству појединим аспектима посла.

2. ОДНОС ЗАПОСЛЕНИХ ПРЕМА ПРОМЕНАМА

Организационе промене, представљају процес модификовања или мењања постојећег система управљања организацијом, ради повећања ефикасности и ефективности. Промене подразумевају анализирање, планирање и прихватање нових идеја, приступа, форми и понашања запослених кадрова и саме организације. Промене стварају нове резултате процеса, послове, делатности, облике и структуре, омогућавају остваривање економских циљева и подижу нивое организационих перформанси.

Како су промене постале један од кључних фактора потенцијалног успеха организације, од посебне важности је припремити запослене на одговарајући начин да те промене схватају као неку врсту пословне рутине, а не као посебан напор који ће им отежати даљи рад. Ово је неопходно зато што су управо запослени ти носиоци промена и од њих ће зависити успешна имплементација нових пословних процеса, начина рада приступа раду, нове технологије итд.

Основни проблем код увођења промена у организацију јесте потенцијална неспремност запослених на нови вид организационог понашања. Усмеравање запослених да промене своје пословне навике или приступе раду у правцу достизања жељеног циља, често подразумева суочавање са низом проблема. Без обзира како су предстојеће промене дефинисане, велики је изазов за компаније да балансирају између жеља и очекивања акционара, управног одбора, менаџера, корисника, потрошача и запослених. Лош баланс између различитих жеља може да угрози пословање компаније. Начин на који компанија одлучи да мотивише, комуницира и уведе промене ће одлучити ниво њеног успеха.

Организациона промена подразумева процес којим организација прелази из тренутног стања у жељено стање у будућности не би ли на тај начин повећала своју ефективност. Циљ планираних организационих промена је да се нађе нови или побољшани начин употребе ресурса и капацитета да би се повећала организацијска способност стварања вредности и поврат акционарима. Организације које пролазе кроз промене морају да реконструишу своје ресурсе да

би се уклопиле у окружење. Промене су потребне свакој организацији па и оним које послују веома успешно уколико желе да развију своје производе и прошире постојећа тржишта.

Планиране организационе промене су усмерене на повећавање ефективности и то на четири нивоа:

1. повећање ефективности људских ресурса
2. функционалних ресурса
3. технолошких капацитета
4. организационих способности.

Организација може да унапреди своју вредност стварајући промене у својој структури, технологији и култури. Промене у функционалној структури могу да мотивишу запослене да пружају боље резултате рада. Промена од масовне производње до појединачне производње засноване на раду у самосталним тимовима омогућава компанијама да повећају квалитет и продуктивност уколико запослени могу да деле добит од новог радног система.

Технолошки капацитет даје организацији велику способност промене у циљу искоришћења тржишних прилика. Способност константног стварања нових и модификација постојећих производа на начин да они и даље привлаче потрошаче је једно од основних језгра компетенција компаније. Кроз дизајнирање организацијске структуре и културе, организација може да омогући запосленима и функционалним ресурсима да искористе предстојеће технолошке шансе. Организацијске промене често налажу и промену односа између људи и функција ради увећања њихове способности да стварају вредност. Промене у организацијској структури и култури се догађају на свим нивоима и укључују промене уобичајних рутина понашања, мењање односа у радним групама, унапређење сарадње међу дивизионима и промене корпорацијске културе променом тима топ менаџера.

Hersey & Blanchard (1977) су идентификовали четири нивоа промена, и то су:

1. промена знања,
2. промена ставова,
3. групни ниво промена,
4. организацијске промена широког опсега.

Четири набројане промене у организацији су повезане на тај начин да променом једне се обавезно утиче на промену друге.

Циљ увођења промена у организацију је могућ кроз промену нивоа знања појединаца променом ставова појединаца. Промена знања се може лако унапредити кроз просто читање, слушање или учење. Много сложенији посао је променити ставове појединаца који су блиско везани са њиховим личним осећањима. Тако на пример неки менаџери могу веровати да је кључ успеха раста организације у подстицању и мотивисању осталих запослених, али то често није случај јер ти исти менаџери не верују у потпуности да је тај успех уствари заиста могућ. Промена организације на њеном целокупном нивоу (укључивање свих запослених) је најкомпликованији ниво промена јер подразумева мењање групних норми, обичаја и традиција, као и организацијске културе. Ово је дугорочни процес у који активно мора бити укључен топ менаџмент.

Тешко је променити појединачне ставове јер су они блиско повезани са осећањима. Ставови се формирају још у раном детињству на основу социјалног окружења. Када сте део неке групе (на пример религијске, политичке итд.) ставови се креирају у складу са групним нормама, очекивањима чланова групе и прихваћеним „кодексом“ понашања које је група усвојила. Касније радно окружење утиче на креирање ставова у зависности од природе ситуација, утицај на понашање појединаца могу бит позитивни или негативни. Тако реакције појединаца на различите реакције и ставове је често резултат групног размишљања. Улога индивидуалних ставова у вези са организацијском променом значајно детерминишу сам њен исход. Отпор као индивидуални став према промени углавном је узрок неуспеха у таквим променама. Према Даманпоуру (1991),

ставови менаџера према промени одређују учешће радника и успешан развој програма промена, што упућује на то да когнитивни процес појединца конституише одлучујући фактор у процесу организацијске промене. Део разлога за неуспех многих програма промена у организацијама је управо отпор појединца према промени (Bovey and Hede, 2001). Сама ова чињеница оправдава анализу когнитивних процеса људи као компоненте организацијске промене.

Већина студија у овој области засновани су, имплицитно или експлицитно, са моделом когнитивне конзистенције, што упућује на то да људи теже да разреше недоследности између свог понашања и својих ставова (Bacharach, Bamberger and Seonnenstuhl, 1996). Људи желе одређени степен баланса у својим интеракцијама са окружењем и показују неки ниво нетолеранције према двозначности (Гупта & Говиндајаран, 1984), и с обзиром да промена подразумева померање из познатог у непознато, они који су релативно нетолерантни према двозначности преферирају одржавање *статус quo* ситуације (Хамбрицк & Finklestein, 1987).

Један аспект ових претпоставки је конфузија међу концептима отпора који укључују ставове, уверења и когниције. Schiemann (1995) каже да је термин отпор ка промени веома генерички и да може да се изврши даља подела на још шест одређених области на следећи начин:

- осећај губитка контроле у вези са познатим, и вероватно удобним шемама рада, и стах од „различитости“ од тренутне рутине,
- несигурност у вези са новим процесима и очекиваним резултатима који проистичу из промене
- схваћени и реални губитак моћи проузрокован захтевима промене,
- повећање захтева рада створено променом,
- неспоразуми и нејасни захтеви у процесу промене.

Пидерит (2000), у својој анализи, али без емпиријске подршке, такође наглашава двозначност термина отпор ка промени и предлаже да реакције појединаца на промену могу да се анализирају кроз концепт ставова из

перспективе социјалне психологије. У овом случају, концепт чине три димензије: когнитивна димензија, која подразумева уверења која изражавају позитивну или негативну процену о објекту, афективна димензија, која покрива осећања и емоције у вези са објектом, и бихејвиоралну димензију, која је заснована на прошлом понашању или намерама за будуће активности у вези са објектом промене (Aizen & Madden, 1986).

Као подршка овој перспективи, Лау и Вудман (Lau & Woodman, 1995) тврде, опет без емпиријског доказа, да су опште когнитивне шеме појединаца медијатори ставова према генеричким и специфичним променама. Штавише, ставови би функционисали као показатељи будућег понашања у вези са учешћем у процесу промене. Тако су аутори (Valley i Thompson, 1998), у емпиријској студији током одређеног периода времена, истражили ставове људи према променама у организацијској структури и рутини на дневној бази током периода промене. Њихови резултати показују да отпор постаје јачи када су ставови у вези са променом негативни, или када су дефиниције послова и безбедност људи под претњом. У временима промена, ако чланови организације прихвате промену или ако верују да ће им донети корист, они ће се лакше прилагодити новом систему рада. Као контраст томе, негативни ставови према променама могу да имају супротан ефекат смањујући вероватноћу за адаптацију предстојћим променама.

Промене у пословном окружењу и развоју су постале изузетно важан аспект данашњег пословања да је спровођење и управљање променама издигнуто из нивоа површног познавања процеса промена од стране консултаната на ниво на којем се увођењем промена баве експерти. Многе од ових промена се спроводе приликом покушаја повећања продуктивности запосленог, неке друге промене теже да у организацији створе лојалне раднике, поготово оне који највише долазе у контакт са муштеријама, са евентуално већом слободом да испуњавају специфичне потребе клијената, а да при томе не буду спутавани од стране политике организације. Идентификација области које изискују промену може бити тежа, али воља запослених и способност да се прилагоде тим променама је оно што ће на крају одлучити о томе да ли ће иницијатива за промене успети.

Између осталих и Спикер и Лесер (Spicer & Lesser, 2014) такође наводе да многе иницијативе за променом у организацији не успевају због отпора запослених. Да би промена успела мора да буде прихваћена од стране запослених, физички, интелектуално и емоционално. Од ова три нивоа прихватања најлакше и најбрже је постићи физичку адаптацију. Интелектуална адаптација је такође лакше остварива, док је емоционална адаптација захтевнија за постићи и представља област у којој већина промена може доживети неуспех.

Симптоми активног отпора укључују проналажење грешке, подсмевање, појављивање страха, манипулацију. Симптоми пасивног отпора укључују вербално слагање али не и подржавање, лажно незнање и задржавање информација.

Ниска стопа толеранције на промене се дефинише као страх да особа неће успети да развије нове способности и понашања која се захтевају у новом радном окружењу и околностима. Ако запослени има мало толеранције према промени, повећана двосмисленост која настаје као резултат обављања њиховог посла на другачији начин, ће вероватно проузроковати отпор према новом начину обављања ствари. Запослени некада схватају да је промена потребна, али емоционално не могу да се помире и пружају отпор из разлога који можда подсвесно и не разумеју.

Задржавање старог стања, ма какво оно било, одржава лажну сигурност којој се углавном даје предност у односу на промену. Свака промена изазива стање неизвесности, ризика и страха на које организам (организација или појединац) реагује стресом. И најмања измена посла, радног задатка, па чак и радног простора, поколеба код запосленог осећање према послу, себи, сарадницима, руководиоцу и организацији као целини. У таквом стању смањене су способности за рационално понашање и исправно реаговање, те да би се од промена имало више користи него штете, важно је умети приступити извођењу промена, тако да изазову најмање отпора код запослених и буду успешно спроведене.

Организацијске промене имају карактер сложеног и компликованог процеса. Оне почињу са нижих нивоа и у року самог процеса добијају огромне димензија. Основна класификација извора промена је на екстерне и интерне. Екстерни извори промена потичу из организацијског окружења, у њих спадају конкуренти и добављачи, потрошачи, економска клима, радна снага и правни оквири. Променом сваког од ових екстерних извора може да утиче позитивно или негативно на организацију. Рецесије, периоди инфлације, раст и пад привредне активности на локалном или светском нивоу такође има директан или индиректан утицај на организацију. Обука и став потенцијалних запослених такође играју важну улогу у успешном пословању организације.

Агенти промена су одговорни за промене индивидуалног понашања. Друге врсте промена као што су промена организацијске структуре, организацијске стратегије, процеса и слично се уводе у организацију уз консултацију са запосленима тако да их они могу лакше прихватити. Промене у понашања запослених представљају веома сложен феномен који захтева велики број стратега не би ли остварили жељену промену. Они се називају агенти промена. Могу бити како иницијатори промена тако и катализатор за исте. Можемо идентификовати четири врсте агената промена:

- Спољно окружење као што је фискална политика, политика владе, технологија и социјалне промене уносе промене у организацију. Сам процес имплементације промена организације обављају, међутим, исто тако промене у организацију може унети влада неке земље доносећи одговарајуће законске одредбе.

- Организацијска промена може прво настати у оквиру топ менаџмента. Промене које настају на овај начин су структуралне, стратешке или институционалне и доносе бенефите за појединачне запослене.

- Организацијски циљеви морају бити преиспитивани с' времена на време. Ово је неопходно због промена које настају у спољашњем окружењу организације. Подручје развоја организације је најчешће: дизајн рада, делегирање ауторитета, изградња тимова, подстицање запослених, аутономија рада, ротација послова итд.

- Индивидуални нивои промена односе се на подручја појединачних знања, квалификација и организационог понашања. Управљање према циљевима укључује појединачно доношење одлука, постављање циљева за појединце и процењивање да ли су ови процеси дали одговарајуће резултате у погледу квалитета рада.

Интерне потребе за организационим променама се примењују у условима стабилног окружења, мале конкуренције и оријентисане су на мање промене организације, углавном на промену организационе структуре.

Екстерне потребе за организационим променама се примењују у условима нестабилног окружења, велике конкуренције и оријентисане су на веће или радикалне промене организације, на промену организационе структуре, организационе културе и климе као и организационих понашања запослених кадрова.

Интерне потребе за променама у организацијама обично настају због: стратегије организације, величине организације, нивоа технологије, руковођења, власништва, смене руководиоца итд...(Петковић, 2003).

Потреба организационе промене због величине организације настаје у случајевима промењеног пословања или већег броја запослених. Промена мора правовремено и плански да промени организацију како би се прилагодила већим обимима пословања и већем броју запослених. Потреба организационе промене због нивоа технологија најчешће настаје периодично односно увек када се старе и превазиђене технологије замењују новим и савременим технологијама. Промена реализује нову организацију која ће давати већи број квалитетнијих резултата процеса, у јефтинијим и краћим организационим процесима. Потреба организационе промене због руковођења настаје у случају промењене величине организације и већег броја запослених кадрова. Промена обично доноси децентрализацију руковођења и пренос права одлучивања са виших на ниже нивое руковођења. Потреба организационе промена због власништва најчешће настаје у случају сталних промена власничке структуре, које се јављају услед промета акција и купопродаја на берзама. Промене дају нову организацију која се разликује од

предходне јер је диригована од стране нових власника. Потреба организационе промене због смене руководиоца настаје у случајевима стагнације и заостајања организације односно лошег руковођења. Промене дају нову организацију у којој ново руководство намеће своје сасвим нове идеје и планове. Екстерне потребе за променама обично настају због: тржишних услова, либерализације пословања, побољшаних комуникација, демографских промена, националне културе, итд. Потреба организационе промене због тржишних услова најчешће настаје у случајевима наглих поремећаја понуде, тражње и цена, као и појаве велике конкуренције. Промене дају нову организацију која може да одолева тржишним поремећајима и која се може одупрети појавама конкуренције. Потреба организационе промене због либерализације настају у случајевима укидања традиционалних тржишних граница односно глобализације светског тржишта. Промене дају нову организацију која: трага за могућностима и средствима, увећава приходе сразмерно уложеним средствима, има оријентацију ка својим могућностима и способностима, преноси извесне процесе другима, који могу да их обављају брже, ефикасније и јефтиније.

Потреба организационе промене због побољшаних комуникација најчешће настаје због нових система комуницирања. Промене дају нову организацију која може да примењује: умрежавање, администрирање на даљину, електронску трговину, електронску пошту, учење на даљину, видео конференције, бежичне системем, итд. Потреба организационе промене због демографских кретања настаје у случајевима трагања за јефтинијом радном снагом имиграционих таласа кадрова, из неразвијених у развијене земље. Промена даје нову организацију која има мањи број запослених кадрова и која ангажује квалификовану радну снагу, са веома далеких локација.

(Lundberg, 1991) сматра да се морају поставити следећа питања:

- Да ли су савладиви сви отпори увођења промена?
- Да ли руководиоца има потребна знања за увођење промена?
- Да ли руководиоца има потребно време за увођење промена?
- Да ли руководиоца има потребни ауторитет за увођење промена?
- Да ли су отклоњени сви отпори увођења промена?

- Да ли учесници прихватају промене?
- Да ли је потребно тражити подршку вишег руководства?
- Да ли је формирана радна група за увођење промена?
- Да ли је могуће ангажовање консултаната за увођење промена?
- Да ли постоји одређени рок за овај процес?

План преласка у ново стање подразумева примену ефективних и ефикасних акција, које ће код запослених кадрова појачати жељу за брзом организационом променом и уверење да је промена била корисна. Примењују се активности: оспособљавања за промене, приказивања резултата и учвршћивања промена. Оспособљавање за промене следи после одмрзавања постојећег стања и обухвата осамостаљивање запослених кадрова за спровођење акције, као и интервенисање у проблематичним ситуацијама приказивање резултата са првим успесима, на пример после првих шест месеци у мањим и осамнаест месеци у већим организацијама, омогућава запосленим кадровима да се увере у сврсисходност организационе промене и потребе њеног јачања. Учвршћивање промена преноси утицај са успешних делова организације на све запослене кадрове широм организације, тако да се поред учвршћавања организационих промена, на постигнутом нивоу, постиже коначни успех промена.

Поједине организације третирају све промене као случајна дешавања, међутим, промена као намерно и циљно оријентисана активност представља планирану промену. Постоје два циља планираних промена: побољшавање способности организације да се адаптира на настале промене у окружењу и промена организационог понашања у организацији. Како је организациони успех или пропаст блиско везан са запосленима планиране промене морају пре свега бити усмерене на запослене.

Стратешке промене се догађају када се мења мисија организације. Тако на пример мултинационалне компаније морају да се прилагоде култури нације где пружају услуге и продају своје услуге. Близак пример су и различите војне организације где је пракса да у различитим земљама се примењују различита стратегија одбране, другачији избор оружја, као и одабир људи, а све у зависности

земље у којој се спроводи војна мисија. Генерално ове промене се називају планиране промене (Wanberg & Banas, 2000).

Процесне промене су неопходне да би се одржао корак са развојем технологије, аутоматизације, информационе технологије, слободног тржишта и могућности тренинга запослених. Организација мора искористити предности ових процеса. Ово захтева велике инвестиције и поравнање различитих оперативних промена, али уједно штеди време и енергију. На овај начин долази до промена у радном окружењу, организацијској култури и дотадашњем понашању запослених.

Захваљујући новим технологијама променио се начин комуникације међу људима, а то води ка социјалним променама. Ово нас приморава да на прави начин упознамо културу организације. Одговорност топ менаџмената да обезбеди одговарајућу организациону филозофију, постави систем вредности међу запослене и етички приступ пословању. ово су важни инпути за унапређење преформанси, групне кохезије, посвећености развоју организације. Ово се може постићи блиском интеракцијом, тренингом и изучавањем бихејвиористичких наука и изградњом осећаја припадности организацији. Ове промене су оријентисане на људе, и као такве представљају надоградњу испуњења организационе мисије.

Приликом оперативног спровођења промена потребно је преходно размотрити циљеве, евентуалне импликације као и алтернативе тим променама, овај процес неизоставно укључује и детаљно планирање тих активности (Porgas, 1991).

Питања која је потребно размотрити су следећа:

- Који су то циљеви који се желе постићи променама?
- Да ли се и на који начин пројектоване промене уклапају у основне циљеве организације?
- Које су могуће импликације спроведених промена?
- Шта ћете урадити уколико су отпори променама неочекивано велики?
- Да ли постоји подршка за промене људи у организацији?

— Да ли постоји отвореност за нове идеје и компромисе?

Организацијска култура мора бити таква да одговара већини радника и они морају да се осећају као да су код куће. Ставови лидера такође имају виталну улогу у промени ставова подређених. Као основни предуслови за успешно увођење промена у организациону културу потребно је:

- разумевање старе организационе културе пре свега,
- подржавање запослених и радних тимова који имају идеје за боље организовање процеса рада и спремни су да те идеје спроведу у дело,
- потребно је пронаћи најефикасније департмане у организацији и користити их као модел
- потребно је помоћи запосленима да свој посао обављају што ефективније,
- пожељно је користити визију нове културе организације, и користити је као „звезду водилу“ ка променама,
- знати да значајније организацијске промене захтевају време.

Практични разлози због којих људи нису склони променама могу бити веома различити јер често запослени не верују у разлоге који су наведени као мотив за промене, такође, повремено предложене промене угрожавају темељна начела и вредности организације или запослени нису изградили поверење у носиоце прамена. Често се дешава и да су раније увођене промене имале бројне недостатке које су оставиле последице по организацију и запослене или су допринеле новим односима који нису били одговарајући за већину запослених. Искуства запослених са спровођењем промена су указала и на стварање нових услова, нових радних процеса, што за некога може да представља проблем. Печесто мењање рутине и образаца понашања доприноси повећању несигурности запослених и нестабилности организације. Ако се у предлозима промена наслуте могућности да ће нешто изгубити променом, имплементација промена се суочава са већим отпорима и тешкоћама у имплементирању промена.

Реалност је да многи напори ка променама резултирају неуспехом и када изгледа да је успех промене загарантован. Levin-ов модел увек представља добру

почетну позицију у ситуацији где су промене пожељне због тога што овај модел привлачи пажњу на најбитнија питања:

- Шта је то што спречава промене и зашто се нису до сада догодиле?
- Који поступци могу утицати на промене?
- Како дате промене могу постати одрживе?

На основу ове теорије, Левин је развио појам анализе „поља сила“. Тренутно стање представља резултат сила подстрека за променама и отпора променама. Левин сматра да је најефикаснији пут до промена кроз фокусирање на уклањање сила отпора променама, и то пре него покушавање да се драматично увећају силе подстрека ка променама. Објашњење оваквог концепта лежи у томе да увећавањем сила подстрека ка променама обично резултира увећањем сила отпора променама.

William Bridge-ов модел је веома близак Левиновом моделу транзиције. Он сматра да је немогуће постићи жељени циљ без додира са личним осећањима појединаца који треба да буду делови тих промена. Према Бридге-овим тврдњама транзиција није исто што и промена. Промена настаје када се нешто у спољашњој околини догоди као што је промена руководства, организацијске структуре, дизајна рада или процеса. Транзиција, међутим, представља унутрашњи процес кроз који људи морају да прођу да би дошли у нову ситуацију.

Према Bridge-у појединци морају да прођу кроз три фазе транзиције да би стигли до жељене промене. Он даље сматра да главни проблем евентуалног неуспеха настаје уколико запослени не може себе да види у тој промењеној фази која следи након промене. Сам процес транзиције може да буде веома дуг уколико њиме није добро руковођено. Уколико се жели постићи одржива промена запослени морају бити саставни део ње. Ако се запослени не саживе са процесом транзиције неће успети да у себи развије начине опхођења и понашања који су неопходни за саму промену. Кључ успеха лежи у препознавању природе личних промена које се догађају запосленима и унапређења знања стратешког вођења транзиције.

Према Котеру (Kotter, 2000) ово је први и критичан корак ка успешним променама. Да би људе уверили у неопходност промена нису довољни само различити извештаји и документи, потребно је и демонстрирати ту неопходност, шокирати људе, потрести их не би ли схватили значај жељене потребе. Циљ је људе избацити из дотадашњег колосека рада и устаљених рутина и припремити их за акцију. Котер примећује да је један од начина за ово приказивање драматичне презентације која ће оставити снажан утисак на људе, који тада могу да заиста виде, додирну и осете потребу за променом.

Према Грубић-Нешић, (2014) начини превазилажења отпора променама огледају се у искорењивању претераног страха од неуспеха. Идеја да је људска вредност пропорционална успешности и постигнућима заснована је на следећим ирационалностима:

- нико није ненадмашан у свему и готово не постоји човек који је у свему успешан;
- успешност није у директној повезаности са вашом личном вредношћу, па и ако повремени успеси доприносе да се осећате боље то уопште не значи да сте бољи заправо или да нисте били добри;
- уопштено говорећи ви се не можете поистоветити са једним послом који обављате ма какав он био;
- претерана потреба за успехом често је повезана са надмашивањем других;
- неумерена потреба за успехом повезана је са стрепњом од неуспеха, страхом код преузимања ризика или прављења грешака. Инсистирањем на изузетним достигнућима оставља се узак избор могућности.

Како је Робинс (Robbins, 1995) навео предложено је шест тактика које чиниоци промена могу користити у савладавању отпора на промене.

Образовање и комуникације: отпор се може смањити раном комуникацијом са запосленима како би им се помогло да схвате сврху промена. То се може постићи дискусијама лицем у лице, меморандумима, презентацијама или извештајима. Често се намеће питање „Да ли то функционише?“ У организацијама у којима

постоји узајамно поштовање и поверење комуникација између менаџера и запослених у многоме помаже да се превазиђу настали проблеми.

Партиципација: уз претпоставку да учесници поседују извесно знање да могу дати вредан допринос, њихово укључивање у целокупан процес спровођења промена, може смањити отпор, дати подршку за промене као и повећати квалитет одлуке о промени.

Олакшање и подршка: чиниоци промена могу понудити разне облике подршке како би се смањио отпор. Када је страх од промена код запослених велики, консултовање запослених, и пружање подршке и разним видовима, могу олакшати запосленима прилагођавање на промену.

Преговори: начини на које ће добити подршку за прихватање промена треба веома пажљиво бирати. Менаџери морају пажљиво анализирати које групе тј. људи пружају отпор променама и како их убедити да прихвате целокупну ситуацију. Тачно треба знати шта се којој групи „побуњеника“ може понудити како би прихватили и подржали цео процес.

Манипулација и кооптирање: манипулација представља јефтин и лак начин у прикривању утицања на друге и добијању подршке у процесу спровођења промена, али треба бити опрезан у начину на који се она спроводи, јер врло лако може створити и контраефекат.

Присила: последња на листи тактика налази се присила, тактика која подразумева примену претњи или силе на оне који се опиру променама.

Свака добра иницијатива за промену захтева сарадњу групе утицајних и ефикасних појединаца. Важно је наћи одговарајуће људе који су потпуно посвећени иницијативи за промене и који вам могу помоћи утицајем на друге. Котер наглашава значај пројектовања одговарајуће визије која ће помоћи запосленима да визуализују могућу будућност. Циљ је створити јасну слику будућности након промена, без обзира колико те промене буду мале. Да би успели у томе, људи морају да имају јасну мисао о томе где ће се наћи након промене и зашто је то жељено стање након промене боље од садашњег.

Осамостаљивање запослених уједно значи и подстицај личног самопоуздања појединаца да се жељена активност може успешно завршити, затим препознавање, награђивање, инспирисање и промоција оптимизма. Пожељно је активно охрабrivати учешће у променама, делити све информације које поседујемо са запосленима и наставити процес указивања значаја промена онима који и даље показују „отпор“. Осамостаљивање запослених Kotter не види само као чист подстицај ка променама, него и као поступак уклањања баријера, или „буђење“ оних запослених који би потенцијално узели учешће у променама. Ово је веома блиско Левиновом предлогу да је пре свега потребно неутралисати силе отпора.

Стварање краткорочних успеха је доказани и често коришћени модел увођења промена. Ти појединачни успеси одржавају веру у исплативост напора, склањају критику у страну, представљају „емоционалну“ награду за оне који напорно раде и стварају покретну силу. Стварајући појединачне успехе жељено стање постаје јасно видљиво, те на тај начин запослени добијају енергију за наставак започетих активности. Потребно је поставити мањи број циљева и фокус јавности усмерити на њих, не треба прихватати додатне иницијативе док се оне прве не спроведу у дело.

Посао није завршен до када промене нису потпуно уткане у организацију. Чест је случај да се процес промена враћа на старо због тога што нови начин обављања процеса рада није постао свакидашњи начин опхођења. Успешни „агенти“ промена константно прате процес трансформације и стављају акценат на појединачне успехе који се догађају приликом мењања организације.

Крајњи циљ је створити жељу и капацитете за будуће промене на радном месту. Потребно је истаћи у први план везу између чињења промена и успеха у каријери, и то путем налажења начина за награђивање оних који ризикују и чине промене. Циљ је од своје организације направити колектив који је увек спреман на промену организацијске културе.

Индивидуалне промене се односе на промене у ставовима, перцепцији, као и у усвајању нових вештина не би ли се изборили са екстерним окружењем. Групе

подразумевају важну јединицу организације и оне данас преузимају сав посао у оквиру организација на себе. Промене које се догађају на нивоу целокупне организације могу бити усвојене само јасним дефинисањем циљева и планова за промене. Силе промене и силе отпора променама морају бити процењене на одговарајући начин у току усвајања промена. Промена се може назвати структурном онда када је планирана, а неструктурном када је промена имплементирана као реакција на неку ситуацију. Увек постоји велики отпор променама због страха од оног шта ће оне донети, односно, због страха од непознатог. Због тога, запослени у организацији морају бити едуковани, тренирани и спремни да се мењају, али и да мењају пословни контекст.

3. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОДРШКА

Према резултатима бројних истраживања, да би организација стекла конкурентску предност, она мора да има квалитетне запослене. Такође, да би сачувала и развијала своје запослене, смањила флукуацију и апсентизам, организације улажу велики напор у повећању организационе подршке запосленима.

Систем организационе подршке се дефинише као уверења запослених о томе у којој је мери организацији стало до њихове добробити и њихових потреба (Eisenberger et al., 1986). Аисенбергер и његови сарадници, такође су сматрали да се опажена организацијска подршка састоји од два аспекта. Један аспект указује да запослени развијају глобална уверења о томе у којој мери организација цени појединачни допринос на основу односа између запослених и организације. Опажање организацијске подршке ће се повећати када запослени перципирају да се учинак и продуктивност узвраћају наградама од стране организације у облику бенефиција, напредовања и зарада. Такође, позитивно опажање организационе подршке смањује изостанак с посла и флукуацију запослених.

Значајан део ефикасног пословања јесте чињеница да запослени знају да су цењени од стране организације у којој раде. Организациона подршка је перцепција запосленог да добија охрабрење и помоћ као члан своје компаније. Сазнавање о самој организационој подршци може помоћи да се боље разуме начин на који менаџери могу користити овај концепт да побољшају мотивацију или задовољство запослених.

Аисенбергер и други аутори су први представили идеју перципиране организационе подршке. Дефинисао га је као задужбину окружења подршке и бриге на радном месту. У савременом конкурентском окружењу перципирана организациона подршка добија огроман значај за организације. Организациона подршка може се дефинисати на основу уверења запослених да организација даје дужну пажњу њиховом благостању, добробити и цени њихов допринос организацији.

Организациона подршка је важна јер су запослени ефикаснији током рада када добијају захвалност. Што више запослени добијају похвале или признања за оно што раде, већа је вероватноћа да ће добро реаговати на промене менаџмента и потребе компаније. Уколико се запослени осећа позитивно у вези са начином на који се према њему поступа у компанији или колико је поштено плаћен за свој рад, већа је вероватноћа да ће бити спремнији да подрже компанију током промена у менаџменту, маркетиншких изазова и промена у систему. Лојалност унутар компаније може помоћи предузећу да истраје у тешким околностима.

Ефикасан систем подршке запосленима такође може помоћи запосленима да се осећају саслушано и да знају да су њихова мишљења важна за компанију. Додавање и одржавање ове подршке може помоћи компанији да добије више повратних информација од запослених, што даље може бити ефикасно средство приликом процењивања пословних система и побољшања перформанси пословања.

Перципирана организациона подршка је разумевање запослених о услугама афирмације и помоћи које нуди њихова организација. Ова подршка се може понудити на много начина, као што је слобода креативности у њиховом раду или довољан број дана одмора за здравље или слободно време. Уочена организациона подршка се ослања и на то како се предузеће односи према сваком запосленом и на то како запослени доживљава подршку.

Перципирана организациона подршка (ПОС) се односи на перцепције запослених у погледу тога у којој мери њихов послодавац „цени њихов допринос и брине о њиховој добробити“. У друштвеној размени између запослених и послодаваца, то је организациони еквивалент посвећености запослених организацији, иако се заснива на перцепцији запослених, а не на перспективи организације. Укратко, представља „закључке запослених у вези са посвећеношћу организације њима“. Сматра се да веровања о посвећености организације потичу из интеракције запослених са другим члановима који се виде као представници организације; атрибуције о тим члановима и интеракцијама се затим проширују на целу организацију.

Уколико компанија добро поступа са запосленима и разговара са њима, перципирана организациона подршка може бити повољна. Што је боља перципирана организациона подршка унутар базе запослених, запослени се осећају задовољније на свом радном месту.

Перципирана организациона подршка је важна јер је повезана са многим радним ставовима и понашањима, пре свега са:

- мањим стресом,
- већом организационом посвећеношћу и задовољством послом.

Истраживање перципиране организационе подршке почело је запажањем да у случају да су менаџери забринути за посвећеност запослених организацији, запослени су фокусирани на посвећеност организације њима. Теорија организационе подршке сматра да запослени развијају перцепцију организационе подршке како би задовољили потребе за одобравањем, поштовањем и припадношћу и да би проценили предности повећаног радног напора. Тако развијена перцепција повећава осећај обавезе запослених да помогну организацији да постигне своје циљеве, њихову афективну посвећеност организацији и њихова очекивања да ће за побољшани учинак бити награђени.

Иако је било релативно мало студија до средине 1990-их, истраживања на ову тему су порасла у последњих неколико година. У својој мета-анализи која је обухватила око 70 студија спроведених до 1999. године, а број сада премашује 700. Поменуто истраживање и новије мета-анализе су утврдиле јасне и доследне односе перципиране организационе подршке са његовим предвиђеним узроцима и последицама (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Перципирана организациона подршка је скромно повезана са већим учинком на послу и умерено повезана са мањим бројем грађанских понашања, посебно оним које имају позитивне ефекте на организацију. Метааналитичко истраживање до сада је било фокусирано на процену фактора који су само повезани са перципираном подршком, а не на стратегије за његово побољшање или на испитивање да ли побољшање утиче на резултате као што су учинак и промет.

Ови фактори спадају у четири категорије:

1. третман чланова организације,
2. квалитет односа између запослених и организације,
3. праксе људских ресурса и
4. услови посла.

Теорија социјалне размене се користи за боље разумевање реципрочног односа који постоји унутар организације између запослених и организације. Организациона подршка заснива се на овом реципрчном односу који укључује склоност организације да испуни социо-емоционалне потребе запослених. У случају да организација показује подршку и позитивно понашање према доприносима запослених, брине о њиховој добробити и третира се непристрасно запослени ће имати висок ниво подршке и самим тим се осећају обавезним да одговоре на што бољи начин на захтеве организације.

Истраживање које су спровели Ballinger и остали показује да организације које подржавају запослене и брижно се понашају према њима, изгледају привлачније и атрактивније окружењу. Ово је једини начин да се опстане и одржи у све већем конкурентском окружењу.

Генерално, теорија организационе подршке тврди да је већа вероватноћа да ће фактори под контролом организације бити повезани са ПОС-ом, јер су ти фактори добровољни, а не обавезни. Уколико организација одлучи да буде подршка онда је она значајнија и одражава намеру.

С обзиром на улогу других чланова организације, перципирана подршка супервизора је јако повезана са перципираном организационом подршком, при чему је перципирана подршка сарадника или тимова умерено повезана. Што се тиче природе односа са лидерима, јаче везе са ПОС-ом су пронађене за понашање лидера које је оријентисано на људе, а не на задатке. Лидерство које укључује поштовање и бригу за потребе и осећања запослених је снажно повезано са перципираном подршком, док је лидерство које укључује нагласак фокусиран на рад на очекивања улоге, организацију, структуру и управљање учинком мање повезано. Насилни надзор је умерено повезан са нижим нивоом опажене подршке.

Перципирана и организациона подршка је снажно повезана са неколико типова перцепције правичности, укључујући оне које се односе на процедуре, исходе и међуљудски третман. Такође је снажно повезан са вредносном усклађеношћу. Перцепције организационе политике и психолошког кршења уговора су веома снажно и негативно повезане са ПОС-ом. Када запослени перципирају организациону политику односно када је заступљено фаворизовање и себично понашање, њихов ПОС је низак. Исто тако, када запослени верују да њихов послодавац није испунио експлицитна или имплицитна обећања или обавезе према њима, ПОС је такође низак.

Наредна веза перципиране организационе подршке показује снажну повезаност са перцепцијом развојних могућности и сигурности посла. Према (Kurtessis et al., 2017) доступност флексибилних радних распореда и перцепције организационих пракси које подржавају породицу умерено су повезане са перципираном подршком.

Неколико карактеристика посла је снажно или умерено повезано са ПОС-ом. Конкретно, када послови укључују аутономију, повратну информацију, коришћење различитих вештина, учешће у доношењу одлука и могућност да се заврше цели делови посла са видљивим исходима, перципирана организациона подршка се високо котира. Насупрот томе, када запослени доживљавају стрес на послу, организациона подршка је на ниском нивоу. Ово укључује очекивања од посла која су двосмислена, конфликтна или претерана.

Постоје три различита начина на које запослени могу да перципирају организациону подршку унутар система. Запослени виде организациону подршку кроз следеће елементе: поштење, подршка менаџера и награде за посао.

Важан део перципиране организационе подршке је утисак запослених о томе колико компанија цени правичност односно поштење. Заговарањем поменутих вредности и стварањем система за правичност, сви у компанији се осећају једнаким у надокнади и обиму посла. Менаџери се баве задацима у оквиру својих одељења, тако да сви могу да се осећају подржано у једнаком оптерећењу посла. Праведност може охрабрити запослене који се осећају под стресом због

посла, јер знају да сви раде свој посао и помажу на одговарајући поштени начин. Праведност такође помаже да се запослени увере да су поштено наплаћени за свој рад, да им се пружа једнак приступ алатима за помоћ или ресурсима и да се охрабре у њиховом развоју (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Компанија такође може дизајнирати специфичне системе подршке менаџменту за запослене. Менаџери или запослени који надгледају, контролишу или рецензирају рад запослених могу помоћи запосленима да буду мотивисани и сигурни да је њихов рад значајан и ефикасан у пословању. Запослени који су мотивисани и задовољни послом радне обавезе обављају ефикасније јер разумеју које су њихове снаге. Менаџери такође могу пружити подршку нудећи алате или сугестије, додајући флексибилност методама или роковима, организујући састанке и бележећи месечни напредак. Ова подршка може помоћи запосленима да постану продуктивнији и да се осећају сигурније у организацији.

Обезбеђивање одговарајућих награда за додатни труд запослених може помоћи запосленима да се осећају подржано на радном месту. На пример, уколико компанија омогући запосленима надокнаде попут бонуса, он ће се осећати подржано и већа је вероватноћа да ће поново обавити радни задатак на најбољи начин. Подршка запосленима кроз систем награђивања може помоћи пословним менаџерима да одрже висок ниво продуктивности и квалитетне напоре запослених.

Награде за посао такође могу помоћи запосленима да схвате вредност свог рада и осећају се поузданије подржаним. Ако менаџер даје запосленом нешто вредно за њихово додатно време, запослени схвата да компанија цени, не само посао који су обавили, већ и време које је било потребно да ефикасно обави радни задатак.

Постоји много начина на које менаџери имплементирају уочене системе организационе подршке на својим радним местима, било у појединачним одељењима или у целом пословању. У наставку ће се приказати кораци које менаџери могу да примењују у процесу имплементације организационе подршке.

Један од начина на који се може имплементирати и побољшати организациона подршка од стране запослених је да менаџери изразе своје интересовање за повратне информације. Уколико тренутно не постоје начини на које запослени могу лако да оставе повратне информације у компанији, потребно је да се креирају нови методи како би се на ефикасан начин дошло до мишљења запослених. Постављање директних питања о томе да ли се запослени осећају подржано може помоћи компанији да одмах прикупи процену за акционе планове. Након што се прикупе повратне информације и изврше измене, потребно је наставити тражити мишљења и информације како би се наставио процес побољшања система подршке запослених.

Други начин на који компанија може да изврши имплементацију и побољшање организационе подршке је креирање анкета фокусираних на менаџмент. Анкете и повратне информације које се посебно односе на менаџере могу помоћи компанији да побољша и своје методе руковођења и квалитет рада који производи. Потребно је поставити директна питања о руководству, врстама подршке које се нуде у организацији и шта је помогло запосленима да се осећају подржано. Директна промена менаџмента може помоћи у решавању проблема са подршком за организацију брже од покушаја да се промени цео посао одједном.

Запослени се осећају цењено када им се дају подстицаји за добро обављен рад или додатно време проведено на свом послу. Када се запосленима пруже подстицаји за сав њихов додатни рад, као што су додатни задаци, повратне информације и анкете, то им може помоћи да схвате колико организација цени њихово време и допринос. Великодушан подстицај такође може помоћи да се побољша рад који они производе за посао. Када сваки од запослених побољша продуктивност и квалитет, компанија има велике шансе да повећа укупне перформансе пословања.

Организациона подршка је окарактерисана као степен у коме запослени перципирају да њихов надређени мисли о њиховој добробити у каријери и њиховим личним потребама. Теорија организационе подршке објашњава да организација своју бригу према запосленима показује преко својих агената који

стварају кооперативну ситуацију и развијају објекте за запослене у име организације.

Резултат истраживања које су спровели Sluss указује да постоји позитивна корелација између подршке надзора и подршке организације. Подршка надзора је доказана као предиктор и резултат перципиране организационе подршке и постоји јака повезујућа веза између њих (Sluss, 2017).

Истраживање које су спровели Балингер указује на то да је подршка супервизора као друштвени однос и када постоји већа вредност друштвених односа за запослене, они ће узвратити позитивним понашањем које користи организацији. Односно, перцепција подршке супервизора је позитивно повезана са перцепцијом организационе подршке од стране подређених.

Такође, према истраживању из 2010. године је доказано да када запослени пронађу већу организациону подршку надзора у свом радном окружењу, њихова перципирана организациона подршка ће бити на вишем нивоу. Може се закључити да када се перципирана подршка надзора повећа, организациона подршка ће такође бити повећана јер је надзорна подршка један аспект организационе подршке.

Теорија организационе подршке наводи да конструктивни третман супервизора резултира повећаном организационом подршком, што значи да постоје веће шансе да запослени помогну организацији у испуњавању њених циљева. У овом случају запослени ће показивати више посвећености, позитивније понашање и имаће ентузијастичнији став према организацији.

Организациона подршка такође преовладава у организацији кроз поверење организације. Према Gouldner-у дефинишућа карактеристика организационог поверења је норма односа размене. Овде запослени виде да им њихова организација верује у обављању њихових дужности. Запослени ће у овом случају одрађивати радне обавезе са високим перформансама и биће лојални организацији.

Поверење је такође неопходно за побољшање и унапређење квалитета живота и посла. Овакви односи у организацији пружају неопходну подршку, склоност, упорност и смисао члановима организације. Односи друштвене размене и организациона подршка могу се структурисати и ојачати кроз развој поверења међу члановима организације. У данашњем конкурентном окружењу организације континуирано развијају кооперативно окружење и осећај сарадње међу својим запосленима у радном окружењу. Тамо где преовладавају колективне акције и тимски рад, организације такође проширују своје параметре поверења ради побољшања и усавршавања вредности запослених које стварају.

Поверење је карактеристика организационе подршке и у позитивној је корелацији са њом. Организациона подршка гарантује да ће запослени бити награђени за свој позитиван допринос. Обезбеђује добре последице након преузимања ризика, иницијативе, спонтаног и истовременог реаговања. Све то резултира уверењем да организације имају висок ниво прихватања грешака и поверења у своје запослене. Због тога би запослени требало да буду све спремнији да одговоре на високо перципирану организациону подршку, не само проширеним учинком, већ и преузимањем ризика. Поменуто даје већа потенцијална прилагођавања организацији јер запослени схватају да организација има поверење у њих.

Оснаживање је део перципиране организационе подршке. У савременом пословању постало је обавезно за организације да побољшају своју ефикасност и учинак како би одговориле на брзо променљиве услове пословања. То је једини начин да организација остане успешна у конкурентском окружењу. У глобалној конкуренцији праћење тренда оснаживања запослених је од виталног значаја за постизање дугорочне конкурентске предности и унапређење организационих перформанси.

Оснаживање се препознаје као главни део организационе подршке и према истраживању постоји позитивна корелација између високе аутономије и повећане организационе подршке. Када организација верује у своје запослене да ће сами доносити адекватне и мудре одлуке, да обављају своје послове на прави начин и

помажу организацији у испуњавању њених циљева, запослени ће узвратити обављањем послова на што бољи начин.

Оснаживање такође представља концепт симетричне моћи који унапређује сарадњу и повећава моћ сваке особе у организацији. Оснаживање не значи само делегирање моћи и давање овлашћења за доношење одлука онима који су на нижем нивоу у организационој хијерархији. Уместо тога, оснаживање се односи на поверење, мотивацију, ауторитет доношења одлука и на крају стварање окружења заједничког промишљања.

Менторство је део подршке организације који представља неформални однос у организацији. Циљ менторства је ширење знања и вештина са вишег на нижи ниво за профитабилност организације. Пружа могућности за напредовање и запослени осећају повезаност са организацијом односно присутна је висока организациона подршка. Организациони програми и политике имају директан утицај на учинак запослених и на учинак саме организације.

Учинак запослених је под утицајем организационе подршке и ангажовања запослених и директно је повезано са перформансама организације. Пошто је учинак запослених резултат понашања, у случају да организација даје одговарајућу пажњу и признање раду и доприносу запослених, њихов учинак се види као напреднији. Истраживање доказује да организациона подршка позитивно утиче на побољшање учинка запослених. Према резултатима истраживања које су спровели Еисенбергер, понашања и третмана организација према запосленима утичу на учинак запослених.

Осим подршке у смислу материјалних награда, други аспект или компонента организацијске подршке развијен је око перцепције запослених да је организација забринута и брине о добробити запосленика. Ова компонента од подршке се одражава у перципираном третману запосленика од стране организације и тумачење организацијских мотива који стоје у позадини тог третмана. Ова компонента укључује реакцију организације на погрешке или будуће болести запосленика. Овај аспект перципиране подршке такође може бити под утицајем учесталости изјава признање, похвалу и одобравање.

Суштина у приступу овог теоријског концепта је да сви запослени на свим нивоима организације концептуализују организацију на доследан начин.

Идеална процена односа размене у хијерархијској организацији је контекстуална и захтева помирење најмање два конкурентска захтева: специфично-идиосинкратске информације значајне за појединца наспрам стандардизираних процена које се генерализирају на друге особе и организацијско окружење (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Теорија организацијске подршке (Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002) претпоставља да се социоемоционалне потребе запослених уважавају и да им се придаје одређени значај, те да се спремношћу организације за награђивањем радног напора, запослени одређују према организацији на један или други начин.

У условима у којима организација цени допринос запослених и брине о њиховој добробити, запослени стварају уверење у вези с преданошћу организације њима, па самим тим показују уверење о могућем позитивном односу организације према запосленима у различитим контекстима (Eisenberger et al., 1996; Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Запослени, према овом приступу, верују да организација има позитивну усмереност према њима као и препознавање њихових доприноса и бриге за њихову добробит.

Прво, организацијска подршка је глобално уверење које организација препознаје и цени допринос запослених који се одражава у материјалним ресурсима као што су плата, ранг, обогатавање посла, награде или други облици компензације и бенефиција (Eisenberger, et al., 1986; Levinson, 1965; Sinclair & Tetrick, 1995; Wayne et al., 1997).

Друга компонента организацијске подршке је перцепција да је организација забринута и брине за социоемоционалну добробит запослених. Овај аспект организацијске подршке укључује перцепцију запослених о будућим односима са организацијом у вези са организацијским политикама и праксама које се односе на личне проблеме и измењене социјалне околности. У таквим организацијама се

приступ организационе подршке вреднује као споразум који се доживљава као помоћ од стране организације када буде потребна запосленима како би посвећено обављали радне задатке и носили се са стресним ситуацијама (George et al., 1993).

Емпиријски налази Meyera и Smitha (2001) идентификовали су опажену организацијску подршку као значајан фактор који посредује у односима између пракси HRM-а и организацијске посвећености.

У студији Lee и Ressey (2007) анализирани су процеси који леже у основи односа опажања организационе подршке и афективне посвећености кроз доживљај обавезе.

Оснаживање је део перципиране организационе подршке. У савременом пословању постало је обавезно за организације да побољшају своју ефикасност и учинак како би одговориле на брзо променљиве услове пословања. То је једини начин да организација остане успешна у конкурентском окружењу. У глобалној конкуренцији праћење тренда оснаживања запослених је од виталног значаја за постизање дугорочне конкурентске предности и унапређење организационих перформанси.

Инстинкт је у људским бићима да остану независни и да појачају своју аутономију да утичу и контролишу своје окружење. Они непрестано теже ка постизању оснаживања. Оснаживање се може дефинисати као овластити, дати моћ (Allen, 1996). Оснаживање такође представља концепт симетричне моћи који унапређује сарадњу и повећава моћ сваке особе у организацији (Gruning, 2013). Оснаживање не значи само делегирање моћи и давање овлашћења за доношење одлука онима који су на нижем нивоу у организационој хијерархији. Уместо тога, оснаживање се односи на поверење, мотивацију, ауторитет доношења одлука и на крају стварање окружења заједничког промишљања.

Оснаживање се често препознаје као главни део организационе подршке и према истраживању постоји позитивна корелација између високе аутономије и повећане организационе подршке (Eisenberger, 1999). Када организација верује у своје запослене да ће сами доносити адекватне и мудре одлуке, да обављају своје

послове на прави начин и помажу организацији у испуњавању њених циљева, запослени ће узвратити обављањем послова на што бољи начин.

Организациона подршка је повезана са поверењем које се сматра важним елементом у односима друштвене размене. Када поверење превлада унутар организације, запосленима се дају већа овлашћења да контролишу своје окружење. Позитивним понашањем утичу на резултате свог посла. Ово објашњава да организација показује своје поверење запосленима тако што их оснажује. Запослени то узвраћају показивањем већих перформанси и на тај начин организациона подршка, формирана кроз оснаживање, јача односе друштвене размене унутар организација.

4. ИНТЕГРИСАНОСТ У ПОСАО

Модел интегрисаности у посао подразумева претпоставку да је запослени који је више повезан са организацијом и заједницом коју она представља, на бољи начин повезан и са самим послом. Интегрисаност или уграђеност у посао је настала са променом природе послова и обухвата сложену природу модерног живота и широку лепезу утицаја на сам посао и димензије изван посла, у организацијским и изван организацијских оквира (Yam & Raubould, 2011; Mitchell et al., 2001). Интегрисаност у посао састоји се од три аспекта: повезаност са другима у организацији, квалитет међуљудских односа у организацији у којој је појединац запослен;

— компатибилност личних вредности запосленог и каријере, као и циљева, на послу и изван њега;

— опажена пројекција могућег трошка код евентуалног напуштања посла, како организацијских тако и личних.

Mitchell и сарадници су развили свој концепт на темељу неколико студија којима је дефинисан концепт интегрисаности у посао као јединствена варијабла у предвиђању организационог понашања (Mitchell et al., 2001). Методе и тактике које организације користе за помоћ новозапосленима у прилагођавању новом искуству могу допринети смањењу неизвесности и проблема, док би са друге стране могли допринети усвајању пожељних ставова и понашања нове организације. Тактике социјализације коју организације спроводе у процесу адаптације како колективне тако и индивидуалне увећавају интегрисаност запослених у сам посао. Holtom (2006) верују у то да организације могу повећати људски и друштвени капитал применом приступа интегрисаности (уграђености) у посао.

Овлашћивање запослених подразумева преношење одговорности и иницијативе на све извршиоце послова. Такође, овлашћивање подразумева и одговорност за доношење одлука, као и непрестану комуникацију запослених са менаџерским тимом. Комуникација подразумева непрестано тражење решења од

стране запослених, а не захтеве запослених да им руководиоци помажу у решавању проблема, како се често код нас дешава (Грубих-Нешић, 2014).

Реаговање запослених на спровођење промена је у великој мери у функцији организационих припрема за промене и комуникација које би допринеле реализовању промена. Основни проблем код увођења промена у организацији јесте потенцијална неспремност запослених на нови вид организационог понашања. Усмеравање запослених да промене своје пословне навике и приступе раду у правцу достизања жељеног циља, често подразумева суочавање са низом проблема. Без обзира како су предстојеће промене дефинисане, велики је изазов за компаније да балансирају између жеља и очекивања организације и запослених. Лош баланс између неусклађених потреба може да угрози пословање компаније. Начин на који компанија одлучи да мотивише, комуницира и уведе промене ће одлучити ниво њеног успеха, због чега је понашање сваког појединца од кључног значаја.

Интегрисаност у посао представља скуп фактора који одређују радно понашање запослених, њихов однос према извршењу радних задатака, као и односе према другим учесницима радних процеса. Такође, интегрисаност-уграђеност у посао подразумева и однос запослених према напуштању организације или останку у њој. Теоретичари интегрисаности-уграђености у посао разликују кључне компоненте које одређују специфичну тежину уграђености, а то су везе међу запосленима, и везе са организацијом, ниво прилагођавања и пожртвованост запосленог. Везе појединца са другим запосленима, тимовима и групама, као и перцепцију њихове усклађености са послом, организацијом и заједницом представљају мерљиве димензије које у организацијама брину о својим запосленима чине један од главних задатака службе људских ресурса.

Модел интегрисаности-уграђености у посао подразумева претпоставку да је запослени који је више повезан са организацијом и заједницом коју она представља, на бољи начин повезан и са самим послом. Интегрисаност-уграђеност у посао је настала са променом природе послова и обухвата сложену природу модерног живота и широку лепезу утицаја на сам посао и димензије изван посла, у

организацијским и изван организацијских оквира (Yam & Raybould, 2011; Mitchell et al., 2001)

Интегрисаност-уграђеност у посао састоји се од три аспекта:

- повезаност са другима у организацији, квалитет међуљудских односа у организацији у којој је појединац запослен;
- компатибилност личних вредности запосленог и каријере, као и циљева, на послу и изван њега;
- опажена пројекција могућег трошкова код евентуалног напуштања посла, како организацијских тако и личних.

Mitchell и сарадници су развили свој концепт на темељу неколико студија којима је дефинисан концепт интегрисаности-уграђености у посао као јединствена варијабла у предвиђању организационог понашања (Mitchell et al., 2001).

Мичел и сарадници (Mitchell, 2001) дефинисали су интегрисаност-уграђеност као компатибилност властитог рада и заједнице, са друштвеним контактима свог рада.

У бројним истраживањима интегрисаност-уграђеност у посао била је повезана с намером да се остане или оде из организације, задовољство послом, аутономијом на послу, организацијском посвећеношћу (Mitchell et al., 2001).

Holtom & O'Neil, 2004 пронашли су подршку за налазе Мичела тестирајући ову теорију у здравственој нези у којој је флукуација медицинских сестара традиционално врло висока. Друго истраживање, које су провели Ли и сарадници (Lee, 2004) користили су наведени конструкт и на послу и изван посла како би испитали његов утицај на неколико варијабли: организацијско понашање, радни учинак, вољне изостанке и добровољне одласке. Нашли су да је интегрисаност-уграђеност посла значајна за предвиђање каснијег добровољног преласка и вољне одсутности.

Johnson и сарадници (2010) провели су студију у ваздухопловству Сједињених Држава и открили да је организацијска уграђеност била значајно повезана с намерама повратка у организацију. Crossley и сарадници (2007) провели су лонгитудинално истраживање, интегришући неколико варијабли као што су ставови према послу и задовољство послом и открили да интегрисаност-уграђеност у посао увек предвиђа добровољни одлазак.

Tanova и Holton (2008) објаснили су концепт добровољне флукуације користећи интегрисаност-уграђеност у посао у четири Европске земље. Њихови су налази потврдили досадашњи рад аутора Мичела и Јохинсона.

Уграђеност у посао такође игра важну улогу у тактици социјализације нових запослених (Allen, 2006).

Уграђеност у посао одређена је бројним утицајима које запослени доживљава кроз своје улоге, одговорности, односе и искуства. Како ове међусобне везе постају сложеније, запослени постаје више уграђен унутар организације (Bambacas & Kulik, 2013)

Mitchell и сарадници (2001) развили су конструкт интегрисаности-уграђености у посао који мери ниво до којег се запослени осећају повезанима, везанима или уграђеним у своје послове. Фактори напуштања организације и посла, према њима се морају посматрати и кроз факторе изван посла који се тичу везаности за радне групе и везаности за породичне услове. Приликом стварања модела за објашњавање зашто запослени остају на послу, Мичел и сарадници су вршили истраживања којима су показали да су запослени који одлуче да напусте посао углавном незадовољни својим послом или имају неку инцидентну ситуацију која их мотивише да напусте организацију. Висок ниво интегрисаности-уграђености у посао запослених показује да они имају велики број уско повезаних веза у заједници и у организацији.

Студија Harman и сарадника (2009) настојала је проширити познавање утицаја укључености у посао користећи узорак албанских запосленика који раде у банкарској индустрији. Навели су да су резултати добијени на њиховом узорку различити од претходних налаза у истраживању проведено у САД-у, те истичу да

демографска и културолошка објашњења за ове налазе указују да везаност за посао може имати различите учинке међу културама. Ramesh и Gelfald (2010) су истраживали међукултуралну генерализираност модел уграђености у посао испитивањем флукутације у земљама различитих обележја националних и организационих култура: индивидуалистичка земља (Сједињене Државе) и колективистичка земља (Индија). Открили су да иако је укљученост у посао предвидела флукутацију у обе земље, различите димензије укључености посла су се издвојиле. Да би проширили могућност генерализације концепта, Holtom и Inderrieden (2006) тестирали су модел уграђености у посао у више различитих индустрија, али и у различитим културолошким окружењима (хиспаноамеричким и англосаксонским, индивидуалистичким и колективистичким културним окружењима) (Mallol et al., 2010).

Chen и сарадници (2010) испитивали су односе између организацијског контекста и знања радног тима учинковитости и укључености у посао на узорку 144 организације из тајванских услужних делатности. Њихови су резултати открили да су отвореност и организацијска преданост позитивно повезани с укљученошћу у посао, такође има снажан однос са знањем и успехом радног тима.

Bambacas и Kulik (2013.) истраживали су процес којим се имплементирају праксе људских ресурса. Пелтокорпи (Peltokorpi, 2013) је истраживао примењивост и функционирање теорије у јапанским организацијама кроз 110 интервјуа с менаџерима, запосленима и консултантима. Резултати су показали користан оквир за објашњење мреже фактора које су значајне за повезаност и уграђеност запослених у организацијама, пре свега је то скуп културних и институционалних утицаја на посао у јапанским организацијама. У Турској постоји једна студија која се односи на интегрисаност-уграђености у посао коју су провели Birsal и сарадници (2012). Анализирали су интегрисаност у посао у односу на демографске варијабле 156 запослених који раде у јавном сектору.

Ниво интегрисаности-уграђености у посао омогућава предвиђање кључних исхода везаних за одлуку и намере да се напусти организација, објашњавајући понашање које је директно повезано и са задовољством послом, посвећеношћу послу запослених.

Интегрисаност-уграђеност у посао може да се посматра и као ниво компатибилности запослених са организацијом и са својим окружењем. Значајне компоненте појединчеве повезаности са организацијом имају основу и у нивоу усаглашености циљева појединца са организационим циљевима, личним и организационим вредностима, циљевима у каријери запослених, али и специфичних персоналних карактеристика као што су познавање посла, вештине и способности које су везане за посао.

У погледу окружења запослених, компоненте прилагођености запослених и заједнице укључују време, место, садржаје, политичку климу и доступност могућности располагања слободним временом. Што се особа боље прилагоди организацији и заједници, ради се о особи која је више уграђена у посао.

Други кључни аспект интегрисаности-уграђености у посао су везе, формалне и неформалне које особа има с околином и самом организацијом. Везе које се односе на заједницу нису само породичне повезаности, већ све шире и уже повезаности са друштвеним групама, интересним групама, као и потенцијалним пожељним групама.

Иако и сарадници (Уао, 2012) објашњавају појам интегрисаности - уграђености у посао факторима који се односе на факторе самог посла као и на оне изван њега. Друштвени капитал представља један од најзначајнијих ресурса за посао. Стварање друштвеног капитала подразумева активан друштвени однос који се формира и изван и унутар организације. Многе студије су показале да је једна од стратегија за повећање усвајања вредности успостављање људског капитала.

5. ОВЛАШЋИВАЊЕ У ПОСЛУ

Сагледавање нове улоге запослених у организацијама указује на тренд по којем су сви запослени у савременој организацији одговорни за свој посао и доносе одлуке о свом послу. Овлашћивање у послу се манифестује кроз укључивање у решавање проблема, заједничко доношење одлука, где се подједнако дели и одговорност и резултати, али се и развија емоционални однос који је у основи посвећености послу.

Дефинисање овлашћивања запослених се често у литератури повезивала са дефиницијама дељења моћи (Kanter, 1979), партиципативног управљања (Lawler, 1988) и обогаћивања посла (Hackman & Oldham, 1980).

Овлашћивање запослених подразумева преношење одговорности и иницијативе на све извршиоце послова. Такође, овлашћивање подразумева и одговорност за доношење одлука, као и непрестану комуникацију запослених са менаџерским тимом. Комуникација подразумева непрестано тражење решења од стране запослених, а не захтеве запослених да им руководиоци помажу у решавању проблема, како се често код нас дешава. Менаџери имају тежак задатак усклађивања свих аспеката доношења одлука у организацијама, па су њихово знање и особине личности један од значајних елемената утицаја на квалитет одлука. Шта су предуслови да запослени може да преузме доношење одлуке? У неким ситуацијама је много лакше преузети одговорност и ауторитарно донети одлуку, док се тежи и компликованији приступ који подразумева поделу одговорности, али и заслуга за успех теже примењује.

Spreitzer (1997) је дефинисао два приступа разумевању оснаживања и овлашћивања запослених у организацијама: релациони и психолошки приступ. Релациони приступ подразумева комуникацију одгоре према наниже (Conger & Kanungo, 1988), исто као и механицистички приступ (Quinn & Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998) деле моћ и одговорност са запосленима који су на нижим хијерархијским нивоима (Siegal & Gardner, 2000; Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998).

Делегирање представља одређени вид интеракције руководиоца и сарадника, иако се елементи делегирања могу срести и међу члановима тима. То је двосмеран процес у коме се преноси део овлашћења на сараднике, при чему они постају одговорни за свој рад и резултате, док руководилац остаје одговоран за јасно одређење циљева, очекиваних резултата, ресурса и рокова, као и за коначан резултат. Процес делегирања даје могућност стварања нових и бољих идеја, чиме се посао стално унапређује.

Делегирање је процес преношења задатака, одговорности, ауторитета и овлашћења на извршиоце. Сходно томе, процес делегирања састоје се из три корака:

Додељивање дужности – активност, путем које менаџери извршавање дела својих послове (задатака) преносе на своје сараднике. Додељивање дужности се врши под предпоставком о ефикасном обављању задатка. То подразумева да менаџер мора ову активност извршити тако да сарадник добије сва сазнања (начине, рокове и очекиване ефекте) која су битна за успешно обављање задатка. По правилу, менаџер задржава за себе обављање креативних послова који имају пресудан утицај на резултат, а сарадници обављају мање значајне и рутинске послове.

Давање овлашћења је један од најбитнијих предуслова за обављање сваког посла. Након поделе послова, менаџери морају да пренесу овлашћење за њихово обављање на извршица (сарадника). Овлашћења која менаџери прослеђују својим сарадницима не смеју бити општег карактера, већ веома прецизна.

Креирање одговорности. Као резултат прва два корака у процесу делегирања јавља се процес креирања одговорности међу запосленима, што у великој мери доприноси квалитету обављања задатака.

Делегирање није једноставна додела задатака, пребацивање непријатног и досадног посла на друге, ослобађање од одговорности... То је учешће у одлучивању или партиципација. Делегирање представља стил рада. То је сложен поступак и садржи одређене принципе које руководилац треба да има у виду. Да би оно било успешно, потребно је тачно знати који запослени имају способности да изврше

одређене задатке и да ли су мотивисани да ефикасно обаве делегиране послове. Поред тога, успешно делегирање је неопходно за развој сваког члана тима, како би ефикасно савладао посао и постао још успешнији. У том поступку, менаџер мора задржати одређени део својих одговорности, што ће обележавати његову позицију и оправдавати његову улогу.

Не могу се сви послови у организацији делегирати. Постоје одређене врсте послова које се делегирају и на којима се највише уштеди времена, а то су:

- 1.рутинске активности (припрема података за извештај, фотокопирање и сортирање докумената, унос података, информација и слично);
- 2.послови који нису део ваше суштинске одговорности (испоруке, одржавање опреме, праћење прописа и сл);
- 3.послови које други могу урадити боље, брже и ефикасније од вас;
- 4.послови које надређени не познају најбоље, а подређени их могу успешније обавити;
- 5.послови у којима надређени не уживају;
- 6.послови који траже енергију и време које надређеном треба за обављање важних послова.

Постоји и одређен број послова у организацији које није могуће делегирати, а то су:

- 1.Дисциплинске мере;
- 2.Решавање кризних ситуација;
- 3.Послови који се могу изоставити, па их није ни потребно радити.

Такође је веома важно изабрати праву особу, узимајући у обзир њено искуство и стручност. Једна од честих грешака коју чине менаџери је давање задатака увек истим људима, тј. онима за које се зна да ће их испунити брзо и квалитетно. Тиме се, као прво, те особе у великој мери исцрпљују, код њих се ствара презасићеност послом, што свакако негативно утиче на њихов рад, а са друге стране, ствара се незадовољство код других запослених, јер се на тај начин потцењују њихове способности и занемарује њихов труд. У поступку делегирања важно је дати правилне инструкције, одредити параметре, рокове, средства,

квалитет, границе овлашћења, односно треба издвојити време за обуку запослених и тражити да понове шта и како треба да ураде. Након тога, треба проверити постоји ли разумевање од стране запослених и осигурати сталан феедбацк (повратну информацију) од почетка до краја извршавања задатка. Све време се мора надзирати напредак, утврдити званичан редослед извештавања (ако је потребно) и благовремено похвалити добар резултат, а у складу са системом награђивања, наградити учињено, када је то могуће. Након завршеног посла, руководилац је дужан да да запосленима повратну информацију.

За процес делегирања је суштински императив да се морају делегирати циљеви, а не поступци. Делегирање подразумева процес који се састоји од три фазе, а то су:

1. Упознавање
2. Надзирање
3. Оцењивање резултата

Упознавање (брифинг) послова, односно упознавање чланова тима, представља прву фазу, у оквиру које би требало да се утврде задаци, рокови и средства и да се чланови тима упознају са њима, а затим да се обезбеди самосталност чланова да сами одлуче како ће обавити задатак и да разумеју оно што се од њих очекује. Прво се делегира улога вође задатка. Пошто су задаци тимова често ризични и сложени, вођа се мора пажљиво упутити у циљеве и критеријуме, а он са друге стране излаже своје идеје, односно, како он сматра да се посао може урадити. Дакле, имамо вођу тима и вође задатака на које се врши преношење овлашћења. Вођа задатка је у позицији да бира чланове тима за које је уверен да поседују одговарајуће компетенције и искуство. Затим се, заједно са њима, организују средства и време потребно да се изврше задаци. На крају се сачињава преглед пренетих овлашћења и задужења. Вођа тима мора да обезбеди да рад напредује са што мање мешања у рад на задатаку. Треба да их подстиче и подражава, уз честа неформална надгледања.

Надзирање је друга фаза поступка делегирања. Оно подразумева стварање прилика извршиоцима да раде без спољног мешања надређених. Оно укључује и охрабривање да сарадници следе свој начин рада, а да вође интервенишу само у

случају крупних проблема или грешака. Препуштање овлашћења не подразумева дистанцирање од њих. Оно представља добро искуство у даљим поступцима делегирања, као и за рад на другим пројектима.

Оцењивање представља трећу фазу делегирања. Ово је уједно и један од тежих задатака. Сарадници су по природи осетљиви на сваку формалну, службену проверу, јер то често доживљавају као довођење у питање њихових способности. Међутим, неопходно је знати ко је у коликој мери делотворан у послу, како би се усмерио на прави начин. Зато треба примењивати један стални неформални процес провере, да би се имала повратна информација о учинку (Михаиловић и Ристић, 2000).

Симптоми лошег делегирања су:

- Рокови се не поштују
- Неки запослени су много ангажованији од других
- Поједини запослени су фрустрирани или се досађују
- Руководилац је превише запослен да би разговарао са запосленима
- Запослени нису сигурни у погледу својих надлежности и задужења
- Сугестије запослених се игноришу и унапред одбацују
- Руководиоци никад не обилазе сараднике на њиховим радним местима
- Информације о променама и циљевима не долазе до запослених
- Токови комуникације су спори
- Руководилац интервенише у обављању посла, а да не информише сараднике и подређене
- Руководилац инсистира да сва излазна и долазна пошта иде преко њега
- Руководилац пропушта рокове, често носи посао кући и не иде на одмор

Делегирање у организацији се одвија по идеји да није свака организација по својој структури и динамици јединствена, па да према томе организационо решење не може бити јединствено и универзално за све организације, већ се у зависности од ситуације у којој се налази дата организација, оно формира по потреби. Фактори који утичу на делегирање послова и задатака спадају у шире окружење у шта укључујемо културу, традицију, финансијско тржиште, технолошки развој.

Интерни фактори који утичу на систем делегирања послова су величина предузећа (број запослених), стање технологије, старост организације и утицај постојеће на нову организациону структуру и културу.

Под делегирањем ауторитета се подразумева преношење званичног ауторитета са једног лица на друго. Делегирање је активност менаџмента која ствара претпоставке за обављање задатака организације, где се врши дистрибуција ауторитета на све запослене у организацији.

Моћ награђивања представља најважнију и најлошије коришћену моћ у делегирању послова и овлашћивању запослених. Није могуће управљати људима ако није познато шта је људима потребно. Награде које се очекују морају бити етичне и фер, уз претходно упознавање са критеријумима по којима ће добијати награде. Такође, манипулативно награђивање увек донесе више штете него користи.

Моћ присиле која подразумева употребу кажњавања и силе која је најчешће и довела до проблема у функционисању.

Легитимна моћ подразумева верификовање задатог ауторитета на јасним стручним основама али и на легитимним и легалистичким формама употребе моћи без манипулације.

Референтна моћ која подразумева компетентне односе према раду и према другим људима, уз обезбеђење модела одговарајућег и пожељног понашања.

Стручна моћ која подразумева стицање више знања, информисање о техничким стварима, развијати системе комуникације и информисања,

демонстрирати способност решавања проблема, понашати се одлучно у критичним ситуацијама

Сваки радни процес наилази на одређене препреке које је потребно превазићи. У процесу делегирања разликују се основне групе препрека:

1. Препреке које се односе на надређене
 - Осећање кривице када посао препусте неком другом
 - Став да сваки посао могу урадити боље од подређених
 - Неразумевање менаџерских улога
 - Страх од показивања властитих недостатака и слабости
 - Страх од губитка контроле и незаменљивости
 - Помањкање комуникације са запосленима
 - Недостатак поверења у сараднике
2. Препреке које се односе на подређене
 - Неприхватање одговорности
 - Страх од грешака и неуспеха
 - Недостатак знања и вештина
 - Пренатрпаност послом и неспремност за нове задатке
 - Недостатак правих информација за решавање задатака
 - Лоши међуљудски односи и недостатак поверења
3. Препреке које се односе на организацију
 - Мањак људи и њихово свакодневно оптерећење
 - Неквалитетна образовна структура за делегирање
 - Недостатак комуникације
 - Аутократски стил руковођења
 - Организацијска конфузија, дуплирање ауторитета

Пословна децентрализација подстиче предузетништво на нижим нивоима организационе структуре и омогућава преношење одговорности за остварену добит. Децентрализација помаже да се формира већи број центара одговорности за успешно пословање. Централизација, односно децентрализација као појава бави се питањима којим нивоима треба дистрибуирати право на доношење одлука да би се створиле претпоставке за ефикасно одлучивање, а самим тим, и успешно управљање. Оне су присутне у свим организацијама, без обзира на величину и тип организације.

Централизација подразумева да је ауторитет за доношење одлука из једног центра, а то значи да ту функцију обавља топ менаџмент;

Децентрализација подразумева да се доношењем одлука бави већи број релевантно самосталних организационих јединица. Ниједна организациона структура не може се успоставити само на основу примене једне од ових тенденција. Потпуна централизација ауторитета подразумева да су сва овлашћења дата само једном менаџеру и он би у исто време био једини и менаџер и извршилац, а то подразумева непостојање развијене организационе структуре.

Поред развоја запослених на принципима организације која учи, примена савремених информационих технологија је један од најзначајних фактора који, у последње време, омогућавају повећање распона контроле. На тај начин се остварује процес трансформације организационе конструкције од високе ка равној, односно од дубоке ка плиткој.

Једна од основних и најзначајнијих користи од дистрибуције послова је уштеда времена. Као једна од важних последица ту је и повећање радне ефикасности. Успешном поделом посла, обавиће се брже и ефикасније.

Када се запосленом повери обављање неког посла, заједно са овлашћењима, он ће бити у много већој мери мотивисан за рад. Уз правилну оцену стручности својих сарадника којима преноси задатке, лидер ће доћи до квалитетнијег решења проблема.

Креирање одговорности: Као резултат прва два корака у процесу делегирања јавља се процес креирања одговорности међу запосленима, што у великој мери доприноси квалитету обављања задатака. Једна од основних и најзначајнијих користи од дистрибуције послова је уштеда времена.

Психолошки приступ усмерен је на перцепцију запослених о овлашћивању (Spreitzer, 1995, 1997; Thomas & Welthouse, 1990). Приступ који се из ове перспективе сагледава је прилаз од доле, од запослених, према руководиоцима, сматра да се овлашћивање постиже у условима када се перцепција запослених доживљава као оснажујућа за самостално и овлашћено понашање (Mishra & Spreitzer, 1998; Quinn & Spreitzer, 1997; Wilkinson, 1998).

Многе дефиниције третирале су оснаживање као једнодимензионални конструкт и изједначавале су оснаживање са самоефикасношћу (Conger & Canungo, 1988) или самоодређењем/аутономијом (Burke, 1986; Neilsen, 1986; Macher, 1988; Liden et al., 1993). Све већа пракса оснаживања организацијских чланова кроз различите управљачке праксе подстакла је истраживаче да даље истражују факторе оснаживања (Kanungo, 1992). На пример, Spreitzer (1992, 1995) употребио је претходна истраживања Conger и Canungo (1988) и Thomasa и Velthousea (1990) како би се фокусирао на психолошко оснаживање као индивидуално искуство. Spreitzer и сарадници (1997) сугерисали су да ваљаност психолошки конструкт оснаживања испитан је у новијим истраживањима, међутим, још увијек је потребно боље разумевање његове вишедимензионалне природе (Spreitzer et al., 1997).

Оснаживање представља мотивацијски процес у којем се побољшава самоефикасност запослених, што им омогућује делотворније обављање посла или успешно постизање циљева (Conger & Canungo, 1988). Thomas и Welthouse (1990), ширећи ову идеју, концептуализовали су оснаживање као вид промене когнитивних варијабли, а које су задужене за мотивацију запослених. Spreitzer (1995) је развио лествицу психолошког оснаживања за мерење нивоа до којег је особа психолошки оснажена у својим пословима на радном месту. Проширујући рад Thomasa и Welthouse-a, дефинисао је психолошко оснаживање као конструкт

састављен од четири димензије: значење, компетенција, самоодређење и утицај, одражавајући активну оријентацију запослених на њихове радне улоге. Значење укључује усклађеност између вредности запослених, уверења и захтева радне улоге (Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) је објаснио психолошку перспективу оснаживања на радном месту када појединац перципира повезаност између њиховог посла и властитих стандарда и вредности.

Четворокомпонентни модел који мери ниво оснаживања запослених разликује осећај смисла, компетенције, утицај и самоодређење. Ове четири компоненте, односно стања, Spreitzer наводи као неопходне како би оснаживање било успешно.

Постоји више схватања о партиципацији (учествовању) у доношењу одлука:

1. Партиципација се може схватити као ментално и емоционално учешће појединца у укупној ситуацији и деловању групе или организационе целине које делује подстицајно на учешће у утврђивању циљева групе и преузимању одговорности за њихову реализацију.

2. Партиципација запослених је присутна у условима партиципативног руковођења. Овај стил руковођења обезбеђује подстицајну средину у којој је учествовање запослених у одлучивању важан инструмент. У основи овог стила руковођења је хуманистичко схватање човека и људске природе чије полазиште је у схватању да човек воли да ради. Задатак руководиоца је да створи демократску климу и укључи сараднике у процес решавања проблема. Предности овакве климе су већа продуктивност и задовољство послом.

3. Партиципација мора бити осигурана адекватним делегирањем посла. Руководилац мора добро да познаје ниво компетенције сваког сарадника, да га обучи и информише и постепено да повећава степен самосталности и одговорности. Овај степен не зависи само од перцепције менаџера, него и од личне перцепције сарадника. Начин делегирања је значајан механизам којим менаџер води развој сарадника. Када су у питању одлуке, пракса је показала да руководилац обично за себе задржава сложеније одлуке, а сарадницима препушта рутинске одлуке. Веома је важно да руководилац утврди критеријуме за делегирање и да их прилагођава нивоу компетенција запослених.

Делегирање одговорности подразумева зрелог, свесног и неоптерећеног менаџера који ће својим активностима:

1. охрабрити слободан ток информација
2. фокусирати се на резултате
3. делегирати одговорност кроз дијалоге
4. поправљати организационе слепе улице
5. постарати се да запослени имају могућност да сазнају све релевантне информације
6. задатке делити са разумљивим инструкцијама
7. саветовати и без двоумљења поделити знање и савете
8. изградити контролу у процесу делегирања одговорности
9. признати запосленом напоре у постизању резултата сваком појединачно.

Постоји позитивна повезаност између подршке и укључивања у посао и успеха у послу (Sharma & Stol, 2020).

6. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ-МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

6.1 Проблем истраживања

Основни проблем истраживања је постојање нејасноћа и недоследности у односима према запосленима од стране организације која на тај начин условљава стварање неадаптираности, неприлагођености и бројних других секундарно створених проблема које је адекватним организационим и менаџерским мерама могуће избећи.

6.2 Циљеви истраживања

Циљ истраживања је сагледавање нивоа адаптације запослених у организацијама процењиван кроз однос према променама, организационих предуслова за спремност за промене, организациону подршку тим променама и везаност за посао који представљају основу за ефикасну професионалну и социопсихолошку адаптацију запослених. Истраживање је усмерено на следећа питања:

- утврдити какав је квалитет професионалне адаптације у организацијама?
- утврдити да ли ниво спремности за организационе промене доприноси квалитетнијој адаптацији запослених?
- утврдити да ли постоји организациона подршка за запослене и њихове активности које би допринеле квалитетнијој адаптацији?
- утврдити да ли се интегрисаност-уграђеност у посао запослених може сматрати фактором радне адаптације?
- да ли постоје разлике у нивоу и квалитету адаптационих механизма у организацијама производног и услужног карактера?

6.3 Хипотезе истраживања

Хипотезе истраживања дефинисане су у складу са предметом и циљевима истраживања: Х1 – Радна адаптација запослених у организацијама је комплексан процес који је могуће дефинисати и мерити.

ПХ1 – Радна адаптација запослених је у функцији спремности за промене, овлашћености у извршењу радних задатака, организационе подршке, интегрисаности у посао и персоналног односа према послу запослених.

ПХ2: Радна адаптација запослених се разликује у односу на демографске факторе запослених;

ПХ3: Радна адаптација запослених се разликује у односу на типове организација запослених;

ПХ4: Радна адаптација запослених је у функцији интерперсоналне адаптације запослених

6.4 Узорак

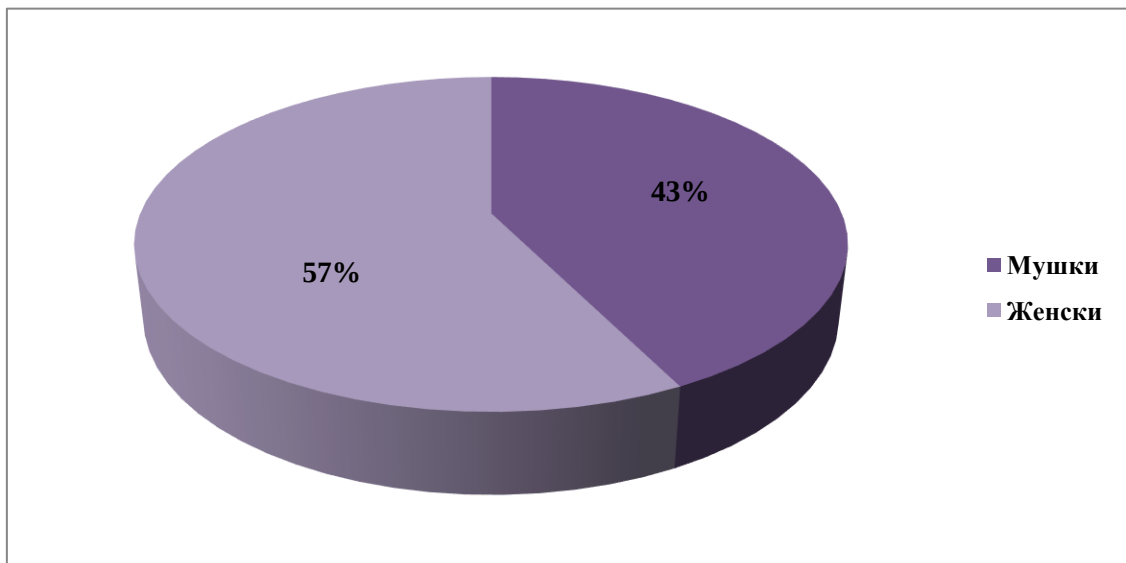
Истраживање је спроводено на укупном узорку од 519 испитаника. Испитанике су чинили запослени различитих социо-демографских обележја који раде у организацијама различитих карактеристика.

Структура узорка према полу, дефинисана је на две групе – мушку и женску. Истраживањем је обухваћен 221 (42,6%) запослени мушког пола и 298 (57,4%) запослена женског пола. Структура узорка према полу запослених приказана је у Табели 1 и на Графикону 1 испод текста.

Табела 1. Структура узорка према категоријама пола испитаника

	Број испитаника	Проценат	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Мушки	221	42,6	42,6	42,6
Женски	298	57,4	57,4	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 1. Графички приказ процентуалног удела испитаника мушког и женског пола

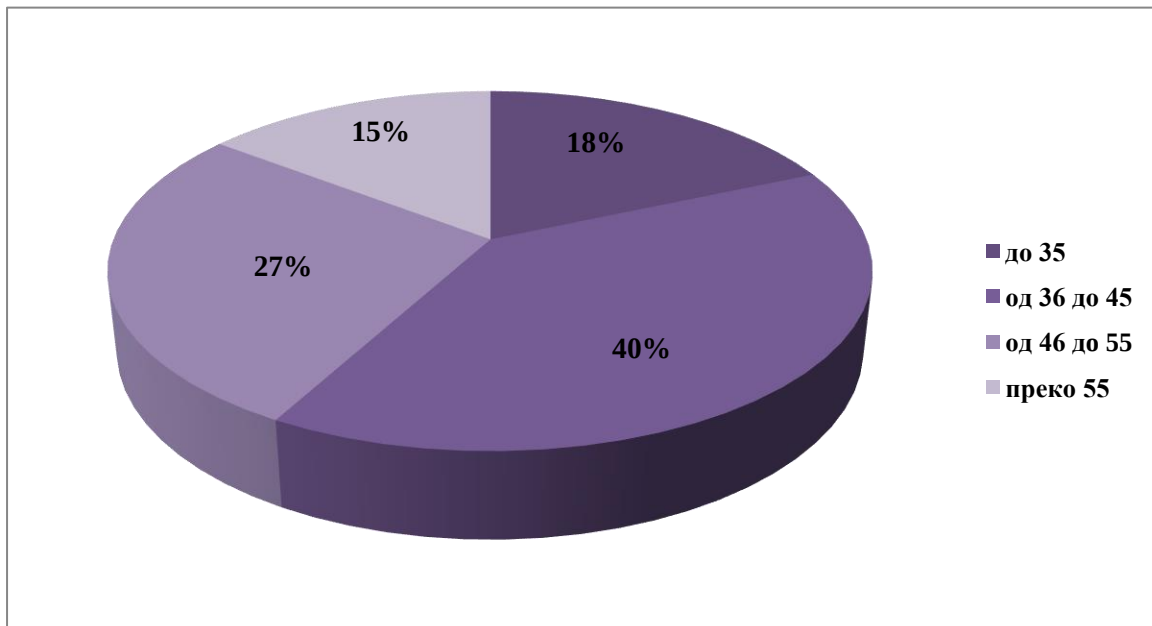


Старост испитаника је дефинисана кроз четири категорије. У прву категорију увршћени су испитаници старости до 35 година, другу категорију испитаника чинили су испитаници од 36 до 45 година, трећу категорију чинили су испитаници од 46 до 55 година, а последњу, четврту категорију чинили су испитаници старији од 55 година. На основу фреквентне анализе испитаници су категорисани на следећи начин: 96 (18,5%) испитаника спада у категорију старости до 35 година, другу категорију чинили су испитаници у опсегу старости од 36 до 45 година, њих 205 (39,5%), трећу категорију чинили су испитаници у опсегу старости од 46 до 55 година, њих 142 (27,4%), док је последњу групу испитаника, старијих од 55 година чинило 76 (14,6%) испитаника. Резултати фреквентне анализе и процентуални удео испитаника према старосним групама приказани су у Табели 2 и на Графикону 2 испод текста.

Табела 2. Структура узорка према старосним категоријама

	Број испитаника	Процена т	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
до 35	96	18,5	18,5	18,5
од 36 до 45	205	39,5	39,5	58,0
од 46 до 55	142	27,4	27,4	85,4
преко 55	76	14,6	14,6	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 2. Графички приказ процентуалног удела испитаника различитих старосних категорија

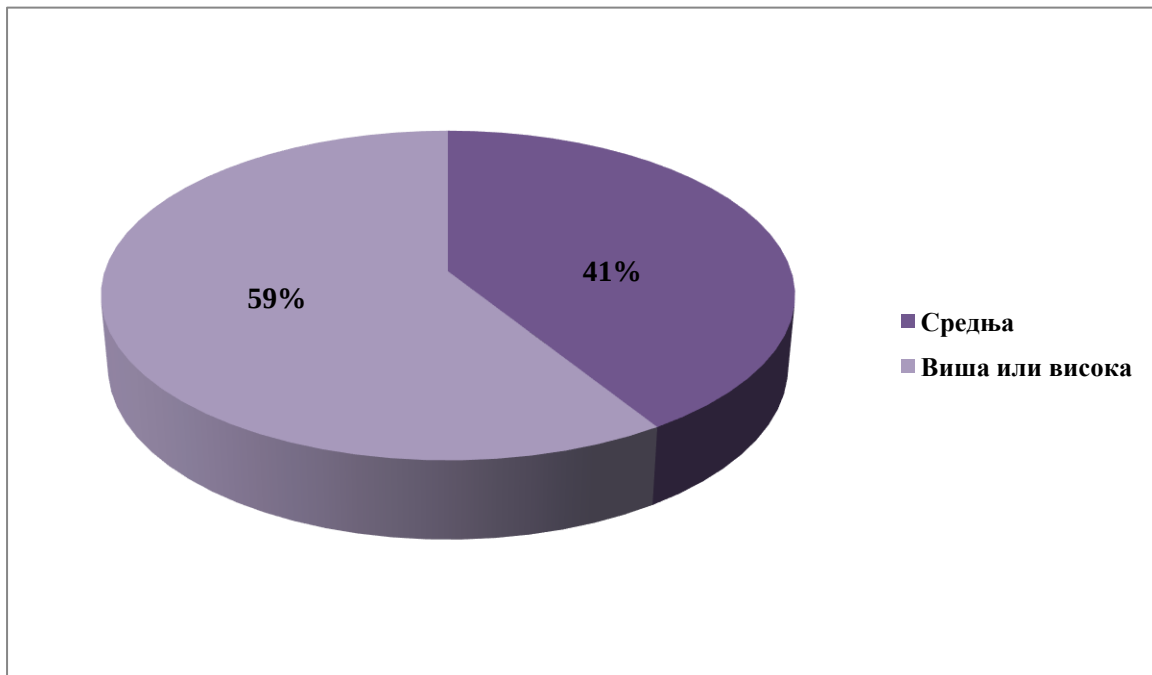


Образовање испитаника је дефинисано кроз 2 групе – на испитанике који имају завршену средњу школу и на испитанике који имају завршену вишу или високу школу. Фреквентном анализом утврђено је да 213 (41%) испитаника има завршену средњу школу, док њих 306 (59%) има завршену вишу или високу школу. Резултати фреквентне анализе и процентуални удео испитаника према образовним категоријама приказани су у Табели 3 и на Графикону 3 испод текста.

Табела 3. Структура узорка према образовним категоријама

	Број испитаника	Процена т	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
Средња школа	213	41,0	41,0	41,0
Виша и висока	306	59,0	59,0	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 3. Графички приказ процентуалног удела испитаника различитих образовних категорија

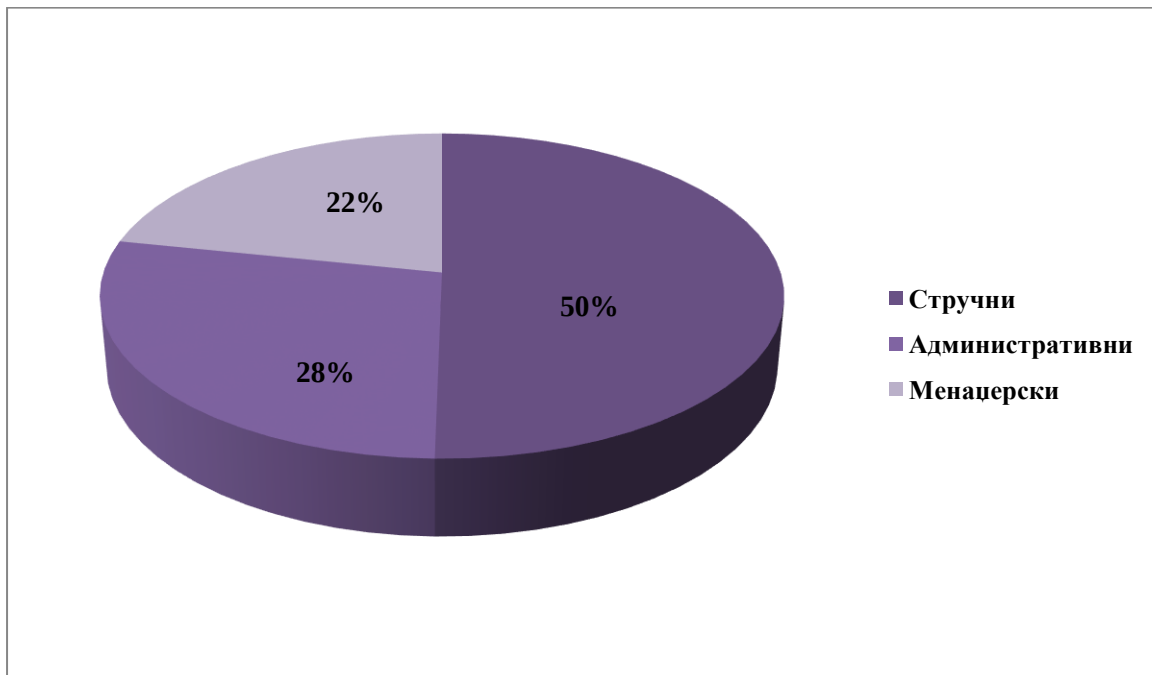


Следећа варијабла у односу на коју су испитаници категорисани је тип посла који обављају у предузећу у коме су запослени. Одговори су дефинисани кроз три категорије: стручни, административни и менаџерски. Према фреквентној анализи утврђено је да 261 (50,3%) испитаник обавља стручне послове, 145 (27,9%) испитаника обавља административне послове, док њих 113 (21,8%) обавља менаџерске послове. Резултати фреквентне анализе и процентуални удео испитаника према типу посла који обављају приказани су у Табели 4 и на Графикону 4 испод текста.

Табела 4. Структура узорка према типу посла запослених који обављају у предузећу

	Број испитаника	Проценат	Валидни проценат	Кумулативни проценат
Стручни	261	50,3	50,3	50,3
Административни	145	27,9	27,9	78,2
Менаџерски	113	21,8	21,8	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 4. Графички приказ процентуалног удела испитаника на основу категорија типа посла који обављају у организацији

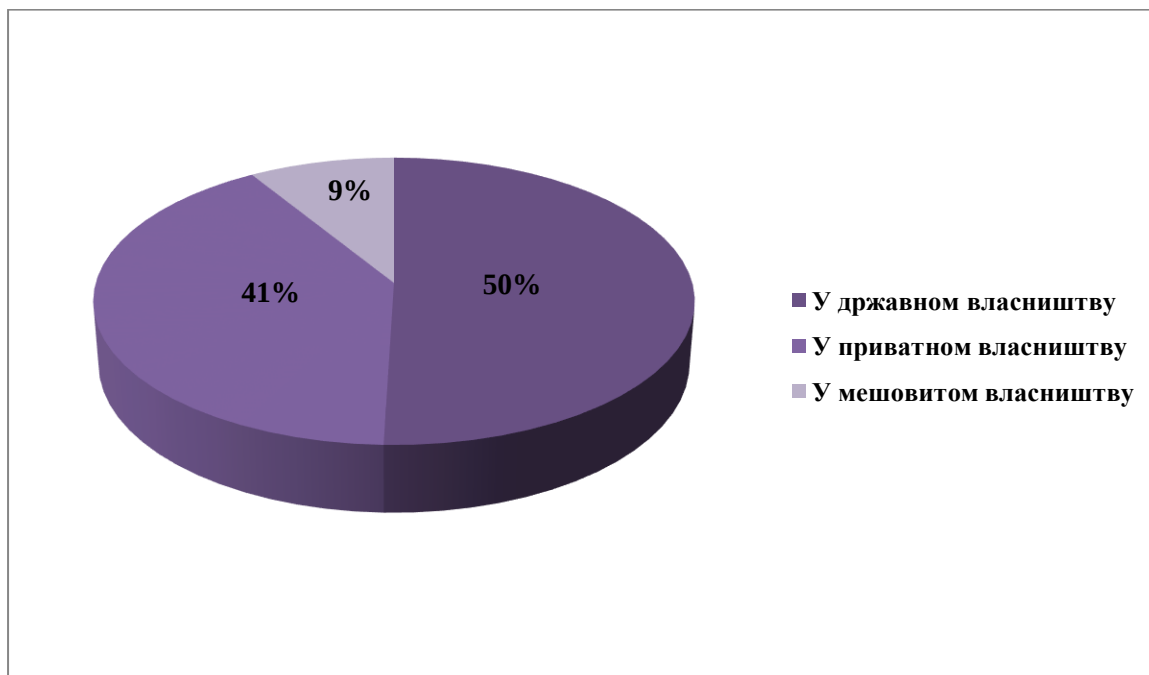


На основу типа власништва предузећа у којима запослени раде дефинисане су три категорије – државно власништво, приватно власништво и мешовито власништво. На основу резултата фреквентне анализе утврђено је да 262 (50,5%) испитаника ради у организацији која је у државном власништву, 211 (40,7%) испитаника ради у организацији која је у приватном власништву, док 46 (8,9%) испитаника ради у организацији у мешовитом власништву. Резултати фреквентне анализе и приказ процентуалног удела испитника на основу типа власништва организације у којој раде приказани су у Табели 5 на Графикону 5 испод текста.

Табела 5. Структура узорка према типу власништва организације у којој запослени раде

	Број испитаника	Процена т	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
У државном власништву	262	50,5	50,5	50,5
У приватном власништву	211	40,7	40,7	91,1
У мешовитом власништву	46	8,9	8,9	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 5. Графички приказ процентуалног удела испитаника на основу типа власништва организације у којој запослени раде

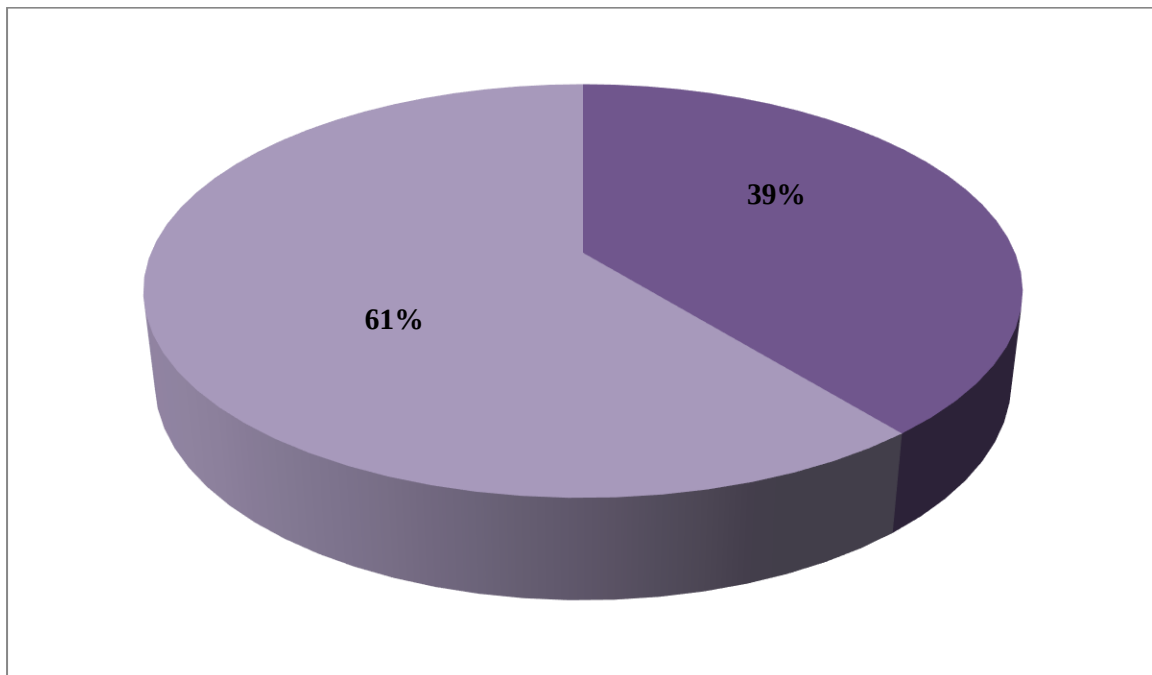


Према делатности предузећа у којима је спроведено истраживање, извршена је категоризација предузећа на она која обављају производну делатност и на она која обављају услужну делатност. Према резултатима фреквентне анализе утврђено је да 203 (39,1%) испитаника обавља посао у организацији која се бави производном делатношћу, док 316 (60,9%) испитаника ради у организацији која обавља услужну делатност. Резултати фреквентне анализе и приказ процентуалног удела испитаника на основу делатности организације у којој раде приказани су у Табели 6 на Графикону 6 испод текста.

Табела 6. Структура узорка према делатности организације у којој запослени раде

	Број испитаника	Проценат	Валидни проценат	Кумулативн и проценат
Производна	203	39,1	39,1	39,1
Услужна	316	60,9	60,9	100,0
Укупно	519	100,0	100,0	

Графикон 6. Графички приказ процентуалног удела испитаника на основу делатости организације у којој запослени раде



6.5. Инструменти и варијабле у истраживању

За истраживање су коришћени метријски проверени упитници за мерење варијабли. У истраживање су укључени следећи инструменти:

Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацију (*Organizational Readiness for Implementing Change – ORIC; Shea et al, 2014*), у својој оригиналној форми, упитник је дефинисан кроз 12 ајтема петостепене Ликертове скале уређених категорија, на континууму одговора од 1 = уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем. У оригиналној поставци модела који стоји иза инструмента, дефинисана су два фактора – Посвећеност у спровођењу организационих промена и Ефикасност спроведених промена.

Упитник перципиране организационе подршке (*Perceived Organizational Support – POS; Eisenberger et al., 1986*) дефинисан је кроз 36 ајтема петостепене Ликертове скале, који у свом оригиналном факторском решењу имају један предмет (фактор) мерења. Формат скале је петостепена уређена категорија

Ликертовог типа, на континууму одговора од 1 = уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем.

Скала интегрисаности-уграђености у посао (*Job Embeddedness Scale, Mitchell et al., 2001*) је коришћена за мерење уграђености запосленог у посао. Ова скала обухвата 6 ајтема петостепених уређених категорија Ликертовог типа, на континууму одговора од 1= уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем.

Скала овлашћивања у раду (*Empowerment at Work Scale; Spreitzer, 1995*) која описује у којој мери запослени верују да су овлашћени у свом раду. Овлашћивање је дефинисано као унутрашња мотивација која је резултат четири димензије које одражавају оријентацију појединца на његову или њену радну улогу. Скала се састоји од 12 ајтема петостепених уређених категорија Ликертовог типа, на континууму одговора од 1 = уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем. Скала мери четири димензије: Значење, Компетенција, Самоопредељење и Утицај.

Скала адаптивних перформанси (*Scale for Adaptive Performance, Charbonnier et al., 2012*) је коришћена за мерење интерперсоналних перформанси. Према моделу упитник се састоји од 5 ајтема петостепене скале уређених категорија на континууму одговора од 1 = уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем.

6.6 Статистичка анализа података

Подаци су анализирани путем дескриптивне статистике, ради израчунавања, приказивања и описивања карактеристика статистичких серија. У анализи и интерпретацији података добијених емпиријским истраживањем, биће комбиновано неколико метода статистичке обраде података: конфирматорна факторска анализа упитника, дескриптивна статистичка метода, корелациона анализа, регресиона анализа.

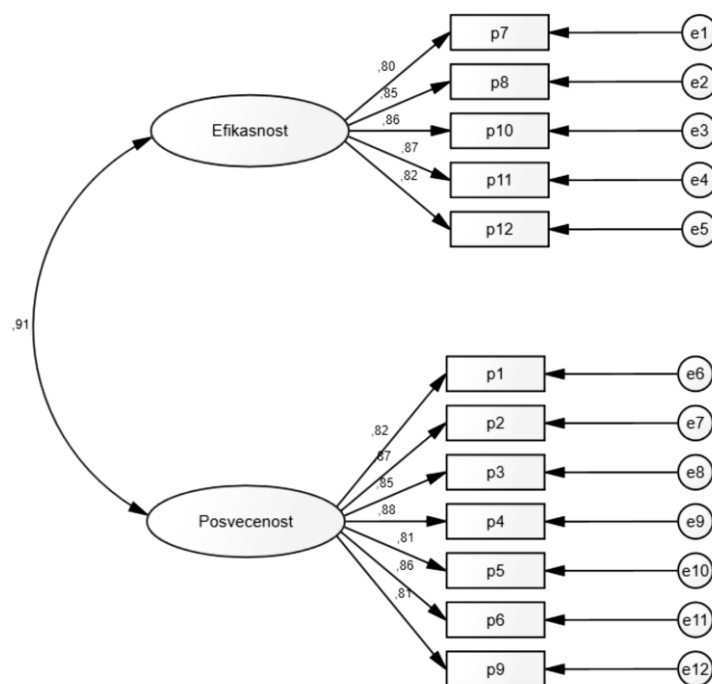
7. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

7.1 Евалуација инструмената

7.1.1 Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацији

Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацији, у својој оригиналној форми дефинисан је кроз 12 ајтема петостепене Ликертове скале уређених категорија. У оригиналној поставци структуралног модела инструмента, дефинисана су два фактора – Посвећеност у спровођењу организационих промена и Ефикасност спроведених промена. У оригиналној верзији упитника Посвећеност у спровођењу организационих промена је дефинисана кроз ајтеме под редним бројем p6, p7, p8, p9, p10, p11, и p12, док је други фактор Ефикасност спроведених промена дефинисан кроз ајтеме p1, p2, p3, p4, p5. Слика 1 показује да сви ајтеми засићују у задовољавајућем нивоу свој претпостављени предмет мерења ($>.50$).

Слика 1. Предложени модел упитника спремности организације за спровођење промена



У табели испод текста дат је извештај примењене конфирматорне факторске анализе на основу које су се добиле релације између теоријског модела постављене у оригиналној верзији од стране Shea и сарадника (2014) и емпиријских података добијених дистрибуираном анкетом. Ове релације процењиване су на основу CMIN/df (енгл. *Minimum Discrepancy Function by Degrees of Freedom divided*), NFI – нормирани индекс подесности (енгл. *The Normed Fit Index*), CFI – индекс компаративног фитовања (енгл. *The Comparative Fit Index*), RMSEA – квадратни корен просечне квадриране грешке апроксимација (енгл. *The Root Mean Square Error of Approximation*).

Критеријум адекватног фитовања података према наведеним индексима подесности су: CMIN/df је <3, односно <5. NFI би требао бити > .90 (Byrne, 1994) или > .95 (Schumacker & Lomax, 2004), CFI би требао бити > .90, RMSEA вредности би требале бити ближе 0, критеријум је < .08 или < .05. Резултати конфирматорне факторске анализе приказане у Табели 7 испод текста, указују да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављени модел упитника Shea и сарадника (CMIN/df = 3,031; NFI=,939; CFI=,947; RMSEA=,077).

Табела 7. Индекси подесности за упитник *Organizational readiness for implementing change (ORIC)*

Модел	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA
Подразумевани модел	3,031	,939	,947	,077

Поузданост упитника испитивана је преко метода интерне конзистенције, а приказане вредности се односе на коефицијент Кронбахове алфе. Овај коефицијент указује на високу поузданост инструмента уколико су вредности веће од .60, односно .80 по строжијем критеријуму поузданости.

На основу анализе поузданост приказаних у Табели 8 испод текста утврђује се да је инструмент Организациона спремност за имплементацију промена (ORIC) високо поуздан упитник, када је реч о оба аспекта мерења и Посвећености спровођења организационих промена (α = ,944) и Ефикасности спроведених промена (α = ,922).

Табела 8. Ниво поузданости упитника организационе спремности за имплементацију промена у организацији

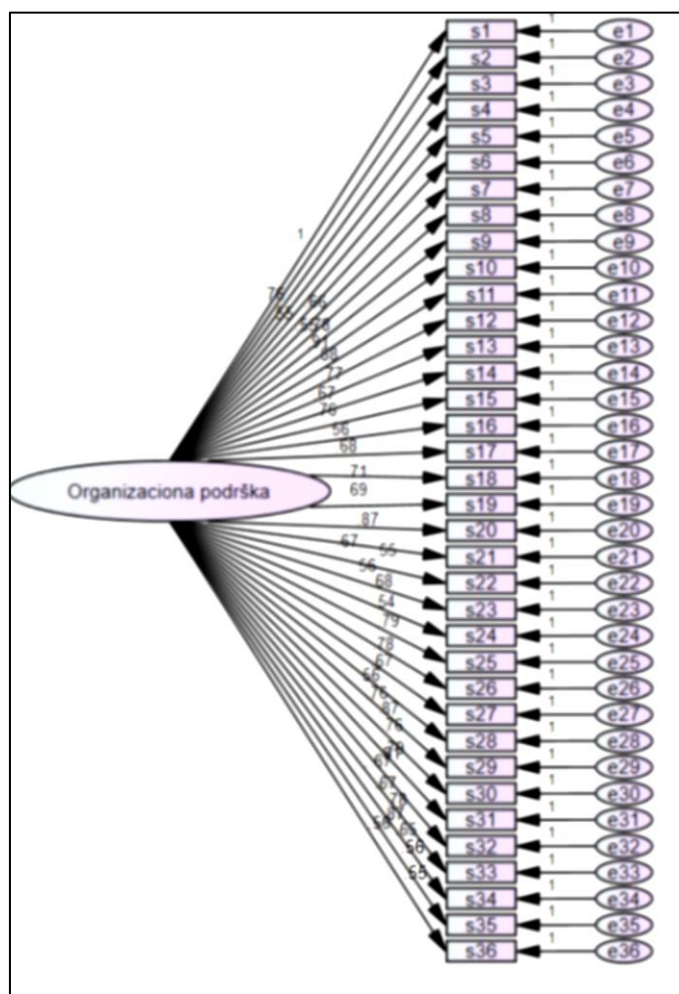
	Кронбахова алфа	Број ајтема
Организациона спремност за спровођење промена	,934	12
Посвећеност спровођењу промене	,944	7
Ефикасност спроведених промена	,922	5

7.1.2 Упитник перципиране организационе подршке

Упитник перципиране организационе подршке дефинисан је кроз 36 ајтема петостепене Ликертове скале, који у свом оригиналном факторском решењу има један општи фактор.

У оригиналној верзији упитника Перципирана организациона подршка је мерена кроз ајтеме под редним бројевима s1, s2, s3, s4, s5, s6, s7, s8, s9, s10, s11, s12, s13, s14, s15, s16, s17, s18, s19, s20, s21, s22, s23, s24, s25, s26, s27, s28, s29, s30, s31, s32, s33, s34, s35 и s36. На основу резултата (Слика 2) утврђује се да сви ајтеми засићују у задовољавајућем нивоу свој претпостављени предмет мерења (>.50).

Слика 2. Предложени модел упитника перципиране организационе подршке (Eisenberger et al.,1986)



Резултати конфирматорне факторске анализе приказане у Табели 9 испод текста, указују да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављени модел упитника Eisenbergera и сарадника (1986) ($CMIN/df = 3,031$; $NFI = ,945$; $CFI = ,955$; $RMSEA = ,068$)

Табела 9. Индекси подесности за упитник *Perceived organizational support (POS)*

Модел	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA
Подразумевани модел	3,031	,945	,955	,068

На основу анализе поузданости путем метода интерне конзистенције приказаних преко коефицијента Кронбахове алфе, приказане у Табели 10 испод

текста, утврђује се да је инструмент Перципирана организациона подршка поуздан упитник према блажем критеријуму поузданости $\alpha > .60$ ($\alpha = .757$).

Табела 10. Поузданост упитника Перципирана организациона подршка

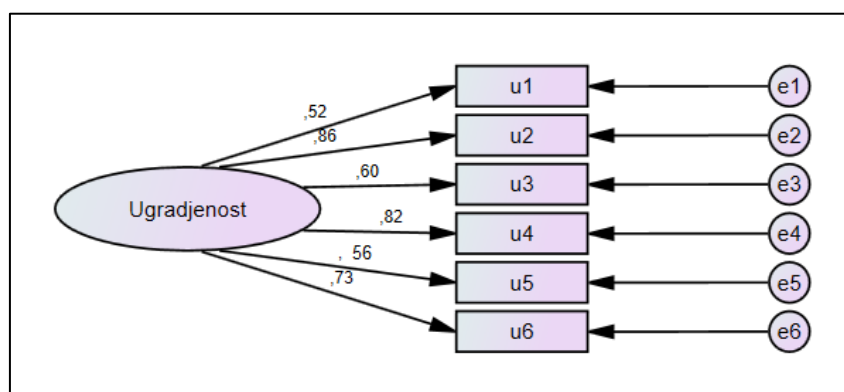
	Кронбахова алфа	Број ајтема
Перципирана организациона подршка	,757	36

7.1.3 Интегрисаност-уграђеност у посао

За потребе истраживања коришћен је део ајтема упитника Интегрисаност-уграђеност у посао (Mitchell et al., 2001). Према моделу Mitchell—а и сарадника (2001) овај део упитника је мерен помоћу 6 ајтема приказаних на Слици 3 испод текста помоћу кодова u1, u2, u3, u4, u5 и u6.

Приказан је претпостављени модел упитника са свим ајтемима и димензијама и спроведена је CFA (енгл. *Confirmatory Factor Analysis*). На основу резултата (Слика 3) утврђено је да сви ајтеми засићују у задовољавајућем нивоу свој претпостављени предмет мерења ($> .50$).

Слика 3. Предложени модел упитника интегрисаности-уграђености у посао (Mitchell et al., 2001)



Резултати конфирматорне факторске анализе приказане у Табели испод текста, указују да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављени модел упитника Mitchell-а и сарадника (2001) ($CMIN/df = 3,334$; $NFI = .957$; $CFI = .965$; $RMSEA = .052$).

Табела 11. Индекси подесности за упитник *Job embeddedness* (Mitchell et al., 2001)

Модел	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA
Подразумевани модел	3,334	,957	,965	,052

На основу анализе поузданости путем метода интерне конзистенције приказаних преко коефицијента Кронбахове алфе, приказане у Табели 12 испод текста утврђује се да је инструмент Интегрисаност-уграђеност у посао поуздан упитник према строжијем критеријуму поузданости $\alpha > ,80$ ($\alpha = ,835$).

Табела 12. Поузданост упитника *Job embeddedness* (Mitchell et al., 2001)

	Кронбахова алфа	Број ајтема
Уграђеност у посао	,835	6

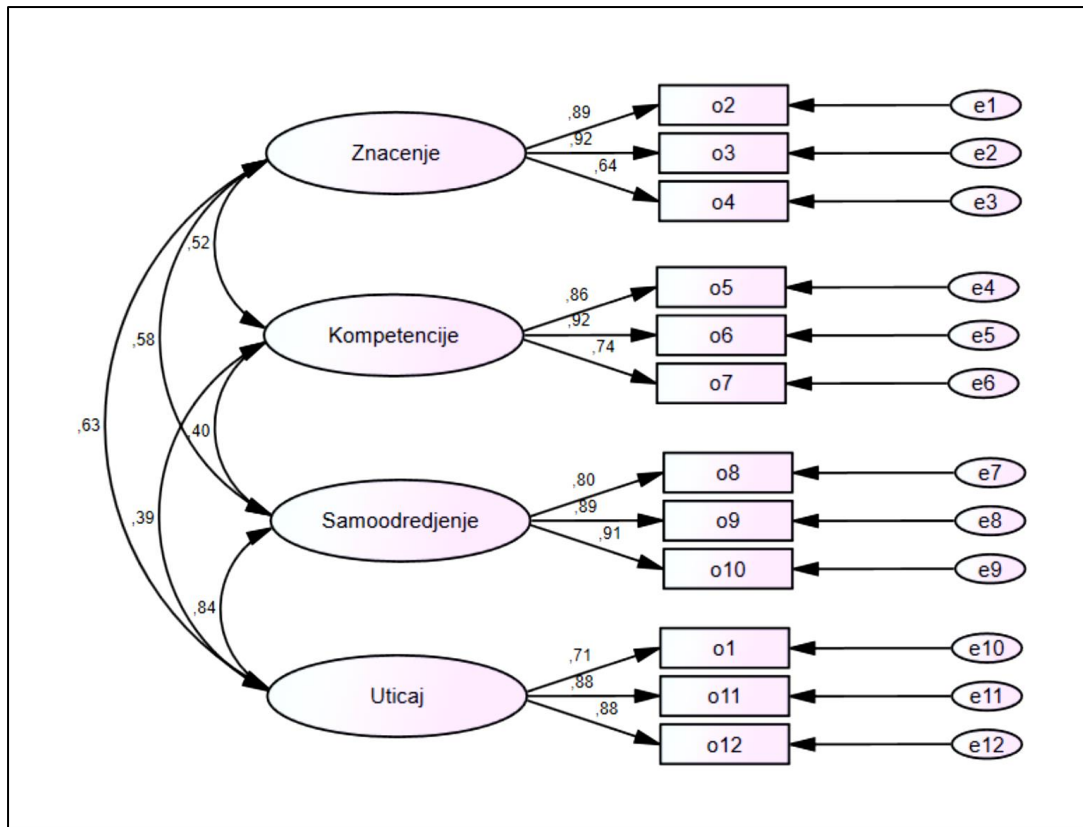
7.1.4 Овлашћивање на послу

Упитник *Empowerment at Work Scale* аутора Spreitzer (1995), описује у којој мери запослени верују да су овлашћени у свом послу. Овлашћивање је дефинисано као унутрашња мотивација која је резултат четири димензије које одражавају оријентацију појединца на његову или њену радну улогу. Четири димензије су: Значење, Компетенције, Самоопредељење и Утицај (Spreitzer, 1995).

Према моделу утврђује се да димензију Значење граде три индикатора о2, о3 и о4, димензију Компетенције дефинишу ајтеми о5, о6 и о7, димензију Самоопредељење дефинишу ајтеми о8, о9 и о10, док Утицај дефинишу ајтеми о1, о11 и о12.

Претпостављени модел упитника са свим ајтемима и димензијама и спроведена је CFA (енгл. *Confirmatory Factor Analysis*) засићује у задовољавајућем нивоу свој претпостављени предмет мерења ($> .50$) на основу резултата приказаних на Слици испод текста.

Слика 4. Предложени модел упитника овлашћивања у раду (Spreitzer, 1995)



На основу индекса подесности утврђује се да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављени модел (CMIN/DF=3,398; NFI=,932; CFI=,942; RMSEA=,064).

Табела 13. Индекси подесности за скалу *Empowerment at Work Scale* (Spreitzer, 1995)

Модел	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA
Подразумевани модел	3,398	,932	,942	,064

На основу анализе поузданост приказаних у Табели 14 испод текста утврђује се да је инструмент који мери овлашћивање у раду високо поуздан по свим димензијама мерења: Значење ($\alpha=.845$), Компетенције ($\alpha=.873$), Самоодређење ($\alpha=.899$) и Утицај ($\alpha=.852$).

Табела 14. Ниво поузданости за скалу *Empowerment at Work Scale* (Spreitzer, 1995)

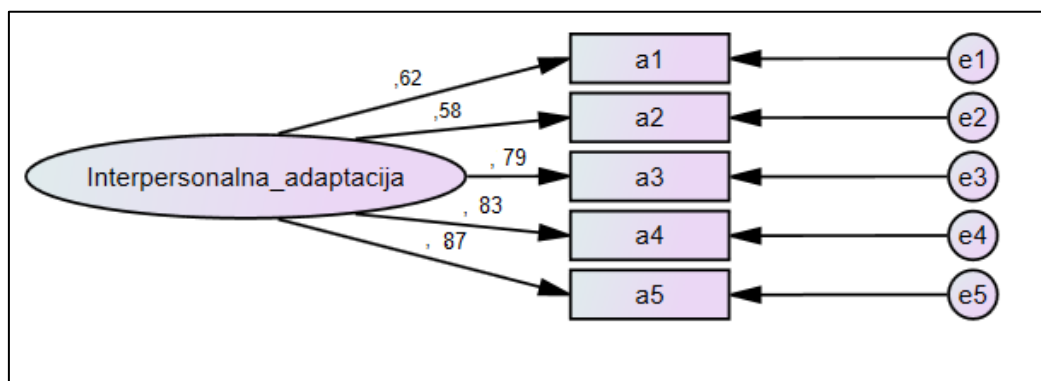
	Кронбахова алфа	Број ајтема
Значење	.845	3
Компетенције	.873	3
Самоодређење	.899	3
Утицај	.852	3

7.1.5 Скала интерперсоналне адаптације

Према моделу Charbonnier-Voirin и Roussel (2012), упитник се састоји од 5 ајтема дефинисаних помоћу кодова а1, а2, а3, а4, а5.

На слици испод текста приказан је претпостављени модел упитника са свим ајтемима и димензијама и спроведена је CFA (енгл. *Confirmatory Factor Analysis*). На слици се види да сви ајтеми засићују у задовољавајућем нивоу свој претпостављени предмет мерења (>.50).

Слика 5. Предложени модел упитника интерперсоналне адаптације (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)



Резултати конфирматорне факторске анализе приказане у Табели испод текста, указују да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављени модел упитника Charbonnier-Voirin и Roussel (2012) (CMIN/df = 3,576; NFI=,917; CFI=,937; RMSEA=,071).

Табела 15. Индекси подесности за Scale for Adaptive Performance (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

Модел	CMIN/DF	NFI	CFI	RMSEA
Подразумевани модел	3,576	,917	,937	,071

На основу анализе поузданост путем метода интерне конзистенције приказаних преко коефицијента Кронбахове алфе, приказане у Табели 16 испод текста утврђује се да је инструмент коришћен за мерење интерперсоналне адаптације поуздан упитник према блажем критеријуму поузданости $\alpha > .60$ ($\alpha = .664$).

Табела 16. Ниво поузданости упитника Scale for Adaptive Performance (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012)

	Кронбахова алфа	Број ајтема
Интерперсонална адаптација	.664	5

7.2 Дескриптивна статистика

У овом одељку дат је приказ мера централне тенденције и мера варијабилности за варијабле укључене у модел – Организациона спремност за промене и њене две димензије (Посвећеност спровођењу промена и Ефикасност спроведених промена), Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду и његове четири димензије (Значење, Компетенције, Самоодређење и Утицај), Перципирана подршка организације и Интерперсонална адаптација. У Табели 17 испод текста приказане су мере централне тенденције – минимум и максимум у формату сведених скорова од 1 до 5 за сваку варијаблу, као и мера варијабилности приказану кроз аритметичку средину (M) и стандардну девијацију (SD).

Организациона спремност за имплементацију промене као општи скор је умерено до високо изражена ($M=3,20$; $SD=.993$), са приближно уједначеним израженостима када је реч о њене две димензије - Посвећеност спровођењу промена ($M=3,19$; $SD=1,031$) и Ефикасност спроведених промена ($M=3,21$; $SD=1,024$). Уграђеност у посао је умерено високо изражен ($M=3,72$;

SD=,983). Овлашћивање у раду је такође умерено високо изражено ($M=3,90$; $SD=,779$). Међутим, посматрано по појединачним апсектима може се закључити да је димензија Компетенција ($M=4,50$; $SD=,694$) најизраженија у односу на остале димензије Значење ($M=3,89$; $SD=,994$), Самоодређење ($M=3,72$; $SD=1,034$) и Утицај ($M=3,46$; $SD=1,068$). Димензија Компетенције уједно има и најмање распршење око аритметичке средине.

Табела 17. Дескриптивна статистика варијабли укључених у модел истраживања

Варијабле	Минимум	Максимум	M	SD
Организациона спремност за промене	1,00	5,00	3,20	,993
Посвећеност спровођењу промена	1,00	5,00	3,19	1,031
Ефикасност спроведених промена	1,00	5,00	3,21	1,024
Уграђеност у посао	1,00	5,00	3,72	,893
Овлашћивање у раду	1,00	5,00	3,90	,779
Значење	1,00	5,00	3,89	,994
Компетенције	1,00	5,00	4,50	,694
Самоодређење	1,00	5,00	3,72	1,034
Утицај	1,00	5,00	3,46	1,068
Перципирана подршка организације	2,25	3,83	3,02	,279
Интерперсонална адаптација	3,00	5,00	3,99	,482

7.3 Повезаност варијабли укључених у модел

Повезаност варијабли укључених у истраживачки модел испитивана је Пирсоновом корелацијом – биваријатни модел, на нивоу статистичког закључивања од ,05. У Табели су приказане корелације између Интерперсоналне адаптације и следећих варијабли: Организациона спремност за промене са њене две димензије (Посвећеност спровођењу промена и Ефикасност спроведених промена), Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду са четири мерена аспекта (Значење, Компетеније, Самоодређење и Утицај) и Перципирана подршка организације.

На основу приказаних корелације преко Пирсоновог коефицијента корелације (r) и значајности (p) утврђује се да варијабла Интерперсоналне адаптације статистички значајно корелира са следећим варијаблама:

Организациона спремност за промене ($r=,092$; $p=,037$) и једном њеном димензијом Ефикасност спроведених промена ($r=,93$; $p=,035$), затим са Овлашћивањем у раду ($r=,107$; $p=,014$) на нивоу статистичког закључивања .05, као и са димензијом Овлашћивања у раду Компетенције ($r=,159$; $p=,000$) и Значење ($r=,087$; $p=,048$) и Перципирана подршка организације ($r=,140$; $p=,001$), на нивоу статистичког закључивања .01. Резултати Пирсонове корелације приказани су у Табели 18 испод текста.

Табела 18. Приказ Пирсонових коефицијената и значајности укључених у истраживачки модел

		Интерперсонална адаптација
Организациона спремност за промене	r	,092*
	p	,037
Посвећеност спровођењу промена	r	,086
	p	,051
Ефикасност спроведених промена	r	,093*
	p	,035
Уграђеност у посао	r	,060
	p	,172
Овлашћивање у раду	r	,107*
	p	,014
Значење	r	,087*
	p	,048
Компетенције	r	,159**
	p	,000
Самоодређење	r	,044
	p	,315
Утицај	r	,086
	p	,051
Перципирана подршка организације	r	,140**
	p	,001

7.4 Регресиони модел истраживања

За проверу значајности постављеног истраживачког модела коришћена је вишеструка линеарна регресија на нивоу статистичког закључивања .05. Регресиони модел истраживања постављен је према критеријуму варијабле

Интерперсоналне адаптације и скупа предиктора: Организациона спремност за промене, Перципирана организациона подршка, Уграђеност у посао, Посвећеност организационим променама, Овлашћивање у раду, Значење, Компетенције, Самоодређење, Утицај, Ефикасност спроведених промена. Према резултатима постављеног регресионог модела, утврђује се да скуп предиктора објашњава 4,6% варијансе варијабле Интерперсонална адаптација ($R^2=,046$). Резултати приказа индикатора постављеног регресионог модела приказан је у Табели 19 испод текста.

Табела 19. Приказ резултата регресионог модела

Модел	R	R ²	Прилагођени R ²	S.E
1	,214 ^a	,046	,031	,475

а. Предиктори: Организациона спремност за промене, перципирана организациона подршка, уграђеност у посао, посвећеност организационим променама, овлашћивање у раду, значење, компетенције, самоодређење, утицај, ефикасност спроведених промена

Тестирањем статистичке значајности модела утврђује се да је постављен модел статистички значајан ($F=3,053$; $p=,002$) на нивоу закључивања ,01. Резултати тестирања значајности постављеног регресионог модела приказани су у Табели 20 испод текста.

Табела 20. Резултати тестирања статистичке значајности АНОВА

Модел	Сума квадрата	df	Средњи квадрат	F	p
1 Регресија	5,520	8	,690	3,053	,002 ^b
Резидуал	115,265	510	,226		
Укупно	120,785	518			

а. Зависна варијабла: Интерперсонална адаптација

б. Предиктори: организациона спремност за промене, перципирана организациона подршка, уграђеност у посао, посвећеност организационим променама, овлашћивање у раду, значење, компетенције, самоодређење, утицај, ефикасност спроведених промена

На основу анализе парцијалних доприноса предиктора укључених у регресиони модел, закључује се да су статистички значајни позитивни предиктори Интерперсоналне адаптације следећи предиктори: Организациона спремност за

промене ($\beta=,092$; $p=,037$), Овлашћивање у раду ($\beta=,107$; $p=,014$), Компетенције ($\beta=,180$; $p=,000$), Перципирана организациона подршка ($\beta=,143$; $p=,017$).

Табела 21. Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Интерперсонална адаптација

Модел		Нсд.		Сд.		t	p
		коэффициент		коэффициент			
		и		и			
		B	S.E	Beta			
Организациона	спремност	за	,045	,021	,092	2,092	,037
промене							
Посвећеност	спровођењу	промена	-,001	,042	-,002	-,027	,979
Ефикасност	спроведених	промена	,015	,043	,032	,353	,724
Уграђеност	у посао		-,023	,033	-,043	-,715	,475
Овлашћивање	у раду		,067	,027	,107	2,455	,014
Значење			-,007	,033	-,014	-,208	,836
Компетенције			,125	,035	,180	3,560	,000
Самоодређење			-,040	,033	-,086	-1,212	,226
Утицај			,010	,036	,023	,289	,773
Перципирана	подршка		,246	,103	,143	2,392	,017
организације							

а. Зависна варијабла: Интерперсонална адаптација

7.5 Разлике у изражености варијабли у односу на карактеристике запослених и организације у којој раде

7.5.1 Пол

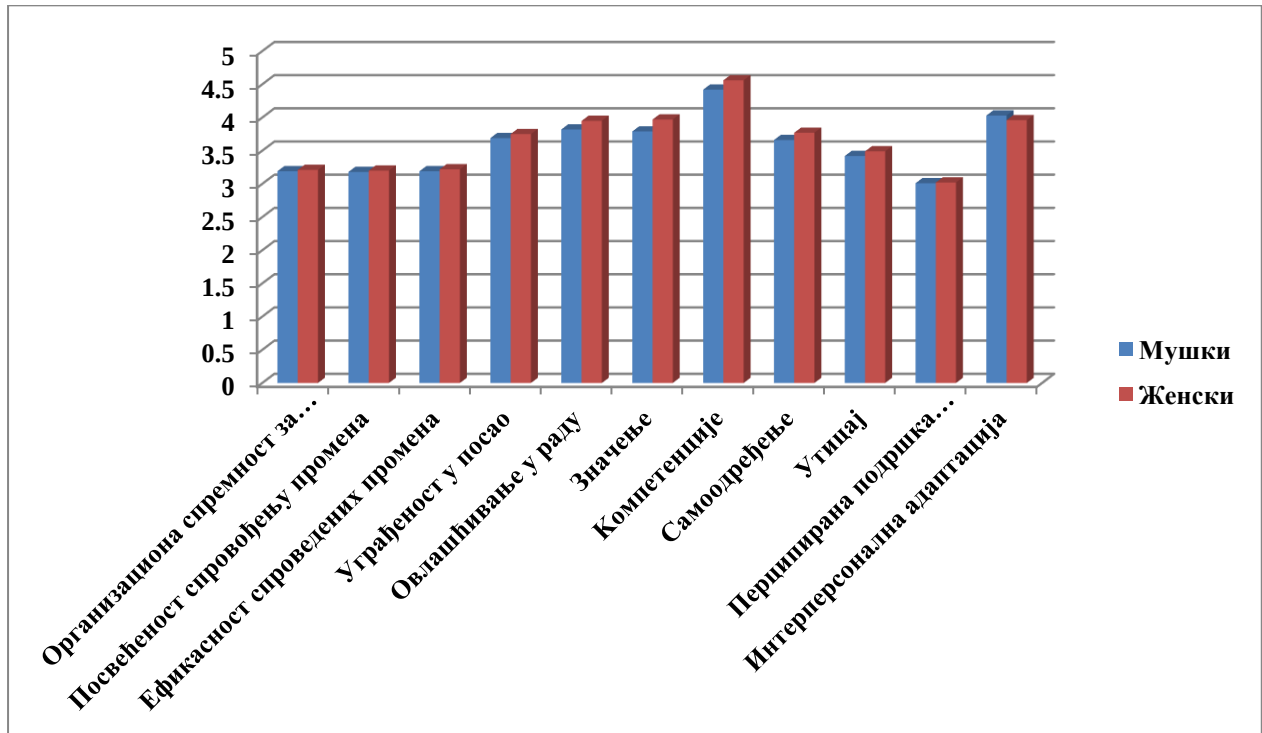
У првом делу резултата о разликама у изражености варијабли укључених у истраживање, испитивао се утицај пола. У Табели 22 испод текста дат је приказ аритметичких средина и стандардних девијација за сваку нумеричку варијаблу (Организациона спремност за промене, Посвећеност спровођењу промена, Ефикасност спроведених промена, Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду, Значење, Компетенције, Самоодређење, Утицај, Перципирана организациона подршка и Интерперсонална адаптација) у односу на мушки и женски подузорок.

Табела 22. Дескриптивна статистика варијабли у односу на мушки и женски подузорок

	Пол	Број	М	SD
		испитаник а		
Организациона спремност за промене	М	221	3,19	1,017
	Ж	298	3,21	,978
Посвећеност спровођењу промена	М	221	3,18	1,051
	Ж	298	3,20	1,017
Ефикасност спроведених промена	М	221	3,19	1,055
	Ж	298	3,22	1,001
Уграђеност у посао	М	221	3,69	,900
	Ж	298	3,75	,888
Овлашћивање у раду	М	221	3,82	,824
	Ж	298	3,95	,740
Значење	М	221	3,79	1,047
	Ж	298	3,97	,948
Компетенције	М	221	4,42	,721
	Ж	298	4,56	,669
Самоодређење	М	221	3,66	1,089
	Ж	298	3,77	,990
Утицај	М	221	3,42	1,098
	Ж	298	3,49	1,047
Перципирана организациона подршка	М	221	3,01	,280
	Ж	298	3,02	,279
Интерперсонална адаптација	М	221	4,03	,466
	Ж	298	3,96	,493

На основу аритметичких средина утврђује се да женски подузорок има израженије скорове на следећим варијаблама: Организациона спремност за промене, Посвећеност спровођењу промена, Ефикасност спроведених промена, Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду, Значење, Компетенције, Самоодређење, Утицај и Перципирана организациона подршка, док је на мушком подузороку израженија Интерперсонална адаптација.

Графикон 7. Однос аритметичких средина варијабли за мушки и женски подзорак



У Табели 23 испод текста приказани су резултати Левиновог текста једнакости варијанси, услед неуједначених категорија узорка варијабли пол. На основу резултата Левиновог текста једнакости варијанси утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу укључену у анализу према групама пола једнаке ($p > .05$).

Табела 23. Резултати Левиновог текста једнакости варијанси

		Левинов тест	
		F	p
Организациона спремност за промене	Претпоставка једнаких варијанси	,057	,812
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Посвећеност спровођењу промене	Претпоставка једнаких варијанси	,098	,755
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Ефикасност спроведених промена	Претпоставка једнаких варијанси	,246	,620
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Уграђеност у посао	Претпоставка једнаких варијанси	,004	,948
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Овлашћивање у раду	Претпоставка једнаких варијанси	3,790	,052
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Значење	Претпоставка једнаких варијанси	2,940	,087
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Компетенције	Претпоставка једнаких варијанси	3,518	,061
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Самоодређење	Претпоставка једнаких варијанси	1,976	,160
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Утицај	Претпоставка једнаких варијанси	,427	,514
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Перципирана организациона подршка	Претпоставка једнаких варијанси	,008	,928
	Није претпостављена једнакост варијанси		
Интерперсонална адаптација	Претпоставка једнаких варијанси	1,637	,201
	Није претпостављена једнакост варијанси		

На основу тестирања разлика у аритметичким срединама применом t-теста на независним узорцима утврђује се да постоје статистички значајне разлике у изражености варијабли на женском и мушком подузорку само када је реч о

варијаблама Овлашћивању у раду и то само за његове две димензије а то су: Значење ($t=2,016$; $df=517$; $p=,044$) и Компетенције ($t=2,216$; $df=517$; $p=,027$) на нивоу статистичке значајности ,05.

Табела 24. Резултати t-теста на независним узорцима

Варијабле	Исход теста	Левиновог	t	df	p
Организациона спремност за посао	Претпоставка једнаких варијанси		,270	517	,787
Посвећеност у спровођењу промена	Претпоставка једнаких варијанси		,193	517	,847
Ефикасност спроведених промена	Претпоставка једнаких варијанси		,357	517	,721
Уграђеност у посао	Претпоставка једнаких варијанси		,657	517	,511
Овлашћивање у раду	Претпоставка једнаких варијанси		1,808	517	,071
Значење	Претпоставка једнаких варијанси		2,016	517	,044
Компетенције	Претпоставка једнаких варијанси		2,216	517	,027
Самоодређење	Претпоставка једнаких варијанси		1,252	517	,211
Утицај	Претпоставка једнаких варијанси		,744	517	,457
Перципирана организациона подршка	Претпоставка једнаких варијанси		,138	517	,890
Интерперсонална адаптација	Претпоставка једнаких варијанси		1,804	517	,072

7.5.2 Старост као фактор разлика

У табели 25 испод текста приказани су резултати теста хомогености варијанси, услед неуједначених категорија старости дефинисаних на целокупном узорку. На основу резултата Левиновог теста једнакости варијанси утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу укључену у истраживање према групама старости хомогене ($p>.05$).

Табела 25. Левинов тест хомогености варијанси

	Левинов статистик	df1	df2	p
Организациона спремност за промене	,915	3	515	,434
Посвећеност спровођењу промена	,568	3	515	,637
Ефикасност спроведених промена	1,737	3	515	,143
Уграђеност у посао	1,269	3	515	,102
Овлашћивање у раду	1,577	3	515	,127
Значење	1,279	3	515	,105
Компетенције	1,336	3	515	,091
Самоодређење	1,338	3	515	,094
Утицај	1,565	3	515	,197
Перципирана подршка организације	,155	3	515	,926
Интерперсонална адаптација	,990	3	515	,397

На основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих старосних категорија када је реч о следећим варијаблама: Ефикасност спроведених промена ($F=2,798$; $p=,040$), Овлашћивање у раду ($F=3,088$; $p=,027$), Компетенције ($F=3,377$; $p=,018$), Утицај ($F=3,013$; $p=,030$) и Перципирана подршка организације ($F=3,529$; $p=,015$). Резултати општих модела једнофакторске АНОВА-е приказани су у Табели 26 испод текста.

Табела 26. Резултати једнофакторске АНОВА-е у односу на варијаблу старости испитаника

			Сума квадрата	df	Средњи квадрат	F	p
Организациона за промене	спремност	Између група	7,393	3	2,464	2,516	,058
		Унутар група	504,366	515	,979		
		Укупно	511,759	518			
Посвећеност промена	спровођењу	Између група	6,521	3	2,174	2,058	,105
		Унутар група	544,096	515	1,056		
		Укупно	550,617	518			
Ефикасност промена	спроведених	Између група	8,717	3	2,906	2,798	,040
		Унутар група	534,806	515	1,038		
		Укупно	543,523	518			
Уграђеност у посао		Између група	5,704	3	1,901	2,403	,067
		Унутар група	407,435	515	,791		
		Укупно	413,139	518			
Овлашћивање у раду		Између група	5,556	3	1,852	3,088	,027
		Унутар група	308,856	515	,600		
		Укупно	314,412	518			
Значење		Између група	6,719	3	2,240	2,279	,079
		Унутар група	506,071	515	,983		
		Укупно	512,790	518			
Компетенције		Између група	4,822	3	1,607	3,377	,018
		Унутар група	245,116	515	,476		
		Укупно	249,939	518			
Самоодређење		Између група	4,882	3	1,627	1,525	,207
		Унутар група	549,506	515	1,067		
		Укупно	554,388	518			
Утицај		Између група	10,202	3	3,401	3,013	,030
		Унутар група	581,333	515	1,129		
		Укупно	591,535	518			
Перципирана организације	подршка	Између група	,816	3	,272	3,529	,015
		Унутар група	39,683	515	,077		
		Укупно	40,498	518			
Интерперсонална адаптација		Између група	1,137	3	,379	1,631	,181
		Унутар група	119,648	515	,232		
		Укупно	120,785	518			

У Табели 27 испод текста дат је приказ резултата према анализи вишегрупног поређења (ЛСД). У одређеним случајевима испољиле су се разлике

приликом анализе вишеструког поређења, упркос томе што резултати тестирања статистичких разлика у односу на старост испитаника на општим моделима нису утврђени у Табели изнад текста. Према појединачним варијаблама утврђени су следећи статистички значајни резултати:

- Спремност за спровођење промена је статистички значајно израженија код испитаника старосних категорија од 36-45 година и испитаника до 35 година у односу на испитанике преко 55 година;

- Посвећеност спровођењу промена израженије је код испитаника од 36 до 45 година у односу на испитанике преко 55 година;

- Ефикасност спроведених промена израженије је код испитаника од 36 до 45 година и испитаника до 35 година у односу на испитанике преко 55 година;

- Уграђеност у посао је статистички значајно више код испитаника старости од 46 до 55 година и код испитаника од 36 до 45 година у односу на испитанике до 35 година;

- Овлашћивање у раду статистички значајно је израженије код испитаника од 46 до 55 година и од 36 до 45 година у односу на испитанике до 35 година;

- Компетенције су статистички значајно израженије код испитаника од 46 до 55 година и од 36 до 45 година у односу на испитанике до 35 година, док су Компетенције израженије код испитаника преко 55 година у односу на испитанике од 36 до 45 година;

- Утицај је статистички значајно изражнији код испитаника од 46 до 55 година и код испитаника од 36 до 45 година у односу на испитанике до 35 година;

- Перципирана подршка организације је статистички значајно виша код испитаника до 35 година, од 36-45 година и од 46 до 55 година у односу на испитанике преко 55 година;

- Интерперсонална адаптација статистички значајно је израженија код испитаника од 36 до 45 година у односу на испитанике преко 55 година;

Табела 27. Резултати вишегрупног поређења варијабли у односу на старосне категорије испитаника

Зависна варијабла	(I) старост	(J) старост	(I-J)	S.E	p
Спремност за спровођење промена	до 35	преко 55	,318*	,151	,037
	од 36-45	преко 55	,351*	,132	,008
Посвећеност спровођењу промена	до 36-45	преко 55	,328*	,138	,018
	од 36-45	преко 55	,343*	,156	,029
Ефикасност спроводених промена	до 35	преко 55	,384*	,136	,005
	од 36-45	преко 55	,223*	,110	,043
Уграђеност у посао	од 36-45	до 35	,295*	,117	,012
	од 46 до 55	до 35	,210*	,095	,028
Овлашћивање у раду	од 36-45	до 35	,308*	,102	,003
	од 46 до 55	до 35	,201*	,085	,019
Компетенције	од 36-45	до 35	,270*	,091	,003
	од 46 до 55	до 35	,262*	,105	,013
Утицај	преко 55	од 36-45	,335*	,131	,011
	од 36 до 45	до 35	,349*	,140	,013
Перципирана подршка организације	до 35	преко 55	,125*	,042	,003
	од 36-45	преко 55	,109*	,037	,004
Интерперсонална адаптација	од 46 до 55	преко 55	,098*	,039	,013
	од 36-45	преко 55	,135*	,064	,037

7.5.3 Образовање као фактор разлика

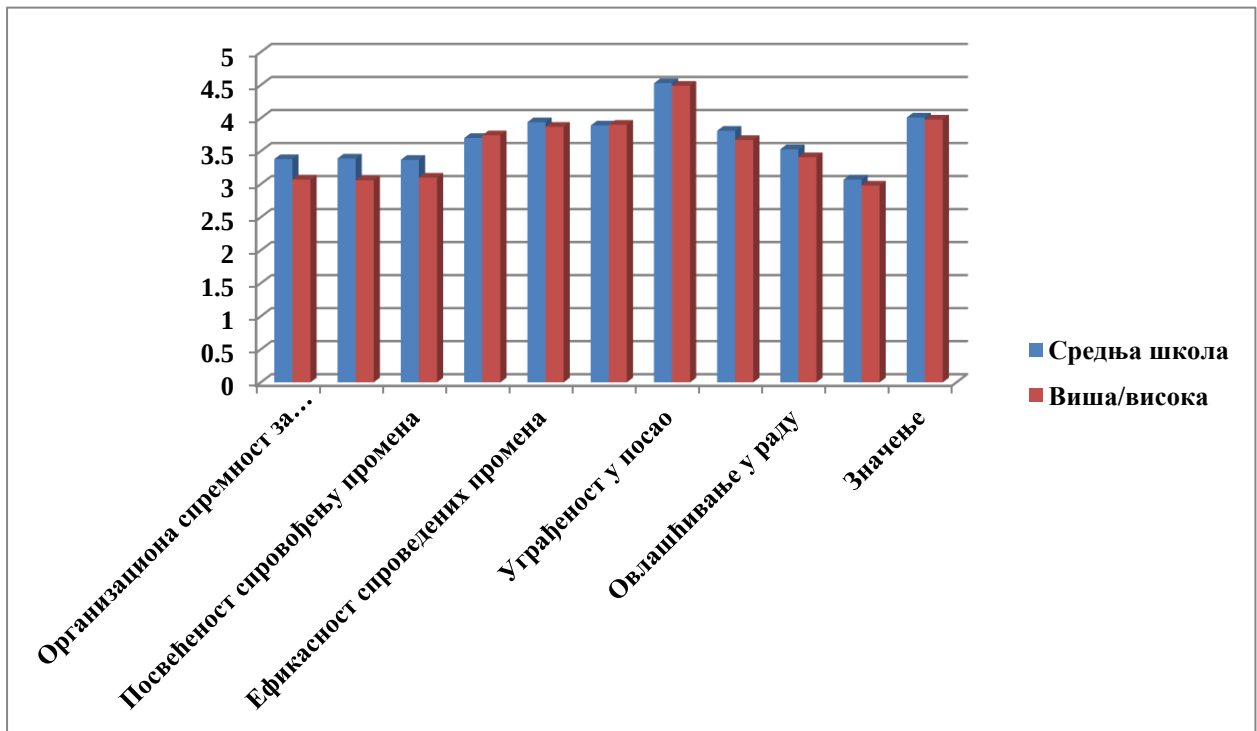
Табела 28 испод текста приказује резултате дескриптивне статистике, тачније израженост варијабли са припадајућим стандардним девијацијама испитаника у односу на категорије образовања. У Табели 28 испод дат је приказ аритметичких средина и стандардних девијација за сваку варијаблу у односу на испитанике који су завршили средњу школу, односно вишу и високу школу.

Табела 28. Дескриптивна статистика варијабли у односу различите образовне категорије испитаника

	Образовање	N	M	SD
Организациона спремност за промене	Средња	213	3,38	1,015
	Виша/висока	306	3,07	,960
Посвећеност спровођењу промена	Средња	213	3,39	1,048
	Виша/висока	306	3,06	,997
Ефикасност спроведених промена	Средња	213	3,37	1,026
	Виша/висока	306	3,10	1,009
Уграђеност у посао	Средња	213	3,70	,886
	Виша/висока	306	3,74	,898
Овлашћивање у раду	Средња	213	3,94	,753
	Виша/висока	306	3,87	,796
Значење	Средња	213	3,89	1,003
	Виша/висока	306	3,90	,990
Компетенције	Средња	213	4,53	,654
	Виша/висока	306	4,49	,721
Самоодређење	Средња	213	3,81	,975
	Виша/висока	306	3,67	1,071
Утицај	Средња	213	3,53	1,052
	Виша/висока	306	3,41	1,078
Перципирана организациона подршка	Средња	213	3,07	,289
	Виша/висока	306	2,98	,267
Интерперсонална адаптација	Средња	213	4,01	,487
	Виша/висока	306	3,98	,480

На основу аритметичких средина утврђује се да део испитаника који има завршену средњу школу има израженије скорове на следећим варијаблама: Организациона спремност за промене, Посвећеност спровођењу промена, Ефикасност спроведених промена, Овлашћивање у раду, Компетенције, Самоодређење, Утицај, Перципирана организациона подршка и Интерперсонална адаптација, док су варијабли Уграђеност у посао и димензија Овлашћивања у рад Значење израженија код дела узорка који има завршену вишу или високу школу. Резултати односа аритметичких средина варијабли у односу на различите образовне категорије испитаника приказани су на Графикону 8 испод текста.

Графикон 8. Однос аритметичких средина варијабли за различите категорије образовање



У Табели 29 испод текста приказани су резултат Левиновог текста једнакости варијанси, услед неуједначених категорија узорка према образовним категоријама испитаника. На основу резултата Левиновог текста једнакости варијанси утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу према групама образовања једнаке ($p > .05$).

Табела 29. Резултати Левиновог текста једнакости варијанси

			Левинов тест	
			F	p
Организациона промена	спремност за	Претпоставка једнаких варијанси	1,571	,211
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Посвећеност промена	спровођењу	Претпоставка једнаких варијанси	1,017	,314
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Ефикасност промена	спроведених	Претпоставка једнаких варијанси	,218	,641
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Уграђеност у посао		Претпоставка једнаких варијанси	,503	,479
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Овлашћивање у раду		Претпоставка једнаких варијанси	,158	,691
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Значење		Претпоставка једнаких варијанси	,049	,825
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Компетенције		Претпоставка једнаких варијанси	,965	,326
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Самоодређење		Претпоставка једнаких варијанси	,863	,353
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Утицај		Претпоставка једнаких варијанси	,004	,951
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Перципирана подршка	организациона	Претпоставка једнаких варијанси	2,671	,103
		Није претпостављена једнакост варијанси		
Интерперсонална адаптација		Претпоставка једнаких варијанси	,015	,902
		Није претпостављена једнакост варијанси		

На основу тестирања разлика у аритметичким срединама применом t-теста на независним узорцима утврђује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитог степена образовања када је реч о следећим варијаблама:

Организациона спремност на промене ($t=3,505$; $df=517$; $p=,000$), Посвећеност спровођењу промена ($t=3,659$; $df=517$; $p=,000$), Ефикасност спроведених промена ($t=3,002$; $df=517$; $p=,003$) и Перципирана организациона подршка ($t=3,477$; $df=517$; $p=,001$). Статистичка значајност је вршена на нивоу ,05. Резултати t-теста на независним узорцима приказани су у Табели 30 испод текста.

Табела 30. Резултати t-теста на независним узорцима

Варијабле	Исход Левиновог теста	t	df	p
Организациона спремност за промене	Претпоставка једнаких варијанси	3,505	517	,000
Посвећеност спровођењу промена	Претпоставка једнаких варијанси	3,659	517	,000
Ефикасност спроведених промена	Претпоставка једнаких варијанси	3,002	517	,003
Уграђеност у посао	Претпоставка једнаких варијанси	,577	517	,564
Овлашћивање у раду	Претпоставка једнаких варијанси	1,035	517	,301
Значење	Претпоставка једнаких варијанси	,179	517	,858
Компетенције	Претпоставка једнаких варијанси	,701	517	,484
Самоодређење	Претпоставка једнаких варијанси	1,519	517	,129
Утицај	Претпоставка једнаких варијанси	1,261	517	,208
Перципирана организациона подршка	Претпоставка једнаких варијанси	3,477	517	,001
Интерперсонална адаптација	Претпоставка једнаких варијанси	,692	517	,489

7.5.4 Тип посла који обављају запослени

У Табели 31 испод текста приказани су резултати теста хомогености варијанси, услед неуједначених категорија према типу посла који запослени обављају (стручни, административни или менаџерски) дефинисаних на целокупном узорку. На основу резултата Левиновог теста једнакости варијанси

утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу укључену у истраживање према типу посла су хомогене ($p > .05$).

Табела 31. Левинов тест хомогености варијанси

	Левинов статистик	df1	df2	p
Организациона спремност за промене	,027	2	516	,973
Посвећеност спровођењу промена	,075	2	516	,927
Ефикасност спроведених промена	,152	2	516	,859
Уграђеност у посао	,309	2	516	,734
Овлашћивање у раду	2,067	2	516	,347
Значење	1,244	2	516	,151
Компетенције	2,012	2	516	,123
Самоодређење	,380	2	516	,684
Утицај	2,718	2	516	,077
Перципирана подршка организације	,371	2	516	,690
Интерперсонална адаптација	,240	2	516	,787

На основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих типова посла када је реч о следећим варијаблама: Овлашћивање у раду ($F=3,450$; $p=,032$), Утицај ($F=4,374$; $p=,013$) и Перципирана подршка организације ($F=3,399$; $p=,034$). Резултати општих модела једнофакторске АНОВА-е приказани су у Табели 32 испод текста.

Табела 32. Резултати једнофакторске АНОВА-е у односу на варијаблу тип посла

			Сума квадрата	df	Средњи квадрат	F	p
Организациона за промене	спремност	Између група	3,898	2	1,949	1,980	,139
		Унутар група	507,861	516	,984		
		Укупно	511,759	518			
Посвећеност промена	спровођењу	Између група	4,048	2	2,024	1,911	,149
		Унутар група	546,569	516	1,059		
		Укупно	550,617	518			
Ефикасност промена	спроведених	Између група	3,811	2	1,905	1,822	,163
		Унутар група	539,712	516	1,046		
		Укупно	543,523	518			
Уграђеност у посао		Између група	,368	2	,184	,230	,795
		Унутар група	412,771	516	,800		
		Укупно	413,139	518			
Овлашћивање у раду		Између група	4,149	2	2,074	3,450	,032
		Унутар група	310,263	516	,601		
		Укупно	314,412	518			
Значење		Између група	5,130	2	2,565	2,607	,075
		Унутар група	507,660	516	,984		
		Укупно	512,790	518			
Компетенције		Између група	2,822	2	1,411	2,946	,053
		Унутар група	247,117	516	,479		
		Укупно	249,939	518			
Самоодређење		Између група	3,005	2	1,503	1,406	,246
		Унутар група	551,383	516	1,069		
		Укупно	554,388	518			
Утицај		Између група	9,861	2	4,930	4,374	,013
		Унутар група	581,674	516	1,127		
		Укупно	591,535	518			
Перципирана организације	подршка	Између група	,527	2	,263	3,399	,034
		Унутар група	39,972	516	,077		
		Укупно	40,498	518			
Интерперсонална адаптација		Између група	,852	2	,426	1,832	,161
		Унутар група	119,933	516	,232		
		Укупно	120,785	518			

У Табели 33 испод текста дат је приказ резултата према анализи вишегрупног поређења (LSD) у односу на варијаблу тип посла који обављају испитаници. Према појединачним варијаблама утврђени су следећи статистички значајни резултати:

- Овлашћивање у раду статистички значајно је израженије код оних који обављају стручни посао у односу на оне који обављају административни посао;
- Утицај је статистички значајно израженији код испитаника који обављају менаџерски, а потом и стручни посао у односу на административни;
- Перципирана подршка организације је статистички значајно виша код испитаника који обављају менаџерски посао и у односу на испитанике који обављају стручни, односно административни посао.

Табела 33. Резултати вишегрупног поређења варијабли у односу на тип посла који запослени обављају

Зависна варијабла	(I) тип посла	(J) тип посла	(I-J)	S.E.	p
Овлашћивање у раду	стручни	административни	,206*	,080	,010
Утицај	стручни	административни	,276*	,109	,012
	менаџерски	административни	,353*	,133	,008
Перципирана подршка	менаџерски	стручни	,080*	,031	,011
организаације	менаџерски	административни	,069*	,034	,046

7.5.5 Власништво организације у којој запослени ради

У Табели 34 испод текста приказани су резултати теста хомогености варијанси, услед неуједначених категорија према типу власништва организације у којој запослени раде (државно, приватно и мешовито власништво) дефинисаних на целокупном узорку. На основу резултата Левиновог теста једнакости варијанси утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу укључену у истраживање према групама тип власништва организације хомогене ($p > .05$).

Табела 34. Левинов текст хомогености варијанси

	Левинов статистик	df1	df2	p
Организациона спремност за промене	1,622	2	516	,199
Посвећеност спровођењу промена	1,574	2	516	,208
Ефикасност спроведених промена	1,338	2	516	,263
Уграђеност у посао	,543	2	516	,581
Овлашћивање у раду	1,866	2	516	,156
Значење	1,437	2	516	,239
Компетенције	1,927	2	516	,147
Самоодређење	2,828	2	516	,060
Утицај	1,681	2	516	,187
Перципирана подршка организације	,745	2	516	,475
Интерперсонална адаптација	,058	2	516	,944

На основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих категорија типа власништва организације када је реч о следећим варијаблама: Организациона спремност за промене ($F=13,489$; $p=,000$), Посвећеност спровођењу промена ($F=11,060$; $p=,000$), Ефикасност спроведених промена ($F=15,161$; $p=,000$), Уграђеност у посао ($F=4,577$; $p=,011$), Овлашћивање у раду ($F=4,233$; $p=,015$), Самоодређење ($F=6,831$; $p=,001$), Утицај ($F=4,905$; $p=,008$), Перципирана подршка организација ($F=15,314$; $p=,000$) и Интерперсонална адаптација ($F=3,548$; $p=,029$). Резултати општих модела једнофакторске АНОВА-е приказани су у Табели 35 испод текста.

Табела 35. Резултати једнофакторске АНОВА-е у односу на варијаблу тип власништва организације

			Сума квадрата	df	Средњи квадрат	F	p
Организациона за промене	спремност	Између група	25,427	2	12,714	13,489	,000
		Унутар група	486,332	516	,943		
		Укупно	511,759	518			
Посвећеност промена	спровођењу	Између група	22,634	2	11,317	11,060	,000
		Унутар група	527,983	516	1,023		
		Укупно	550,617	518			
Ефикасност промена	спроведених	Између група	30,166	2	15,083	15,161	,000
		Унутар група	513,357	516	,995		
		Укупно	543,523	518			
Уграђеност у посао		Између група	7,201	2	3,600	4,577	,011
		Унутар група	405,938	516	,787		
		Укупно	413,139	518			
Овлашћивање у раду		Између група	5,076	2	2,538	4,233	,015
		Унутар група	309,336	516	,599		
		Укупно	314,412	518			
Значење		Између група	3,068	2	1,534	1,553	,213
		Унутар група	509,722	516	,988		
		Укупно	512,790	518			
Компетенције		Између група	1,585	2	,793	1,647	,194
		Унутар група	248,354	516	,481		
		Укупно	249,939	518			
Самоодређење		Између група	14,299	2	7,150	6,831	,001
		Унутар група	540,089	516	1,047		
		Укупно	554,388	518			
Утицај		Између група	11,037	2	5,519	4,905	,008
		Унутар група	580,498	516	1,125		
		Укупно	591,535	518			
Перципирана организације	подршка	Између група	2,269	2	1,135	15,314	,000
		Унутар група	38,229	516	,074		
		Укупно	40,498	518			
Интерперсонална адаптација		Између група	1,638	2	,819	3,548	,029
		Унутар група	119,147	516	,231		
		Укупно	120,785	518			

У Табели 36 испод текста дат је приказ резултата према анализи вишегрупног поређења (LSD). Према појединачним варијаблама утврђени су следећи статистички значајни резултати приказани у Табели испод текста:

— Посвећеност спровођењу промена израженије је код запослених који раде у организацији у приватном власништву у односу на оне који раде у организацији која је у државном власништву

— Ефикасност спроведених промена израженије је код запослених који раде у организацији у приватном власништву у односу на оне који раде у организацији која је у државном власништву, с друге стране ова варијабла је израженија код испитаника који раде у организацији са мешовитим власништвом у односу на државно;

— Уграђеност у посао је статистички значајно више код запослених који раде у организацији у мешовитом власништву у односу на запослене који раде у организацији у приватном и државном власништву;

— Овлашћивање у раду је статистички значајно више код запослених који раде у организацији у мешовитом власништву у односу на запослене који раде у организацији у државном односно приватном власништву;

— Самоодређење је статистички значајно више код запослених који раде у организацији у мешовитом власништву у односу на запослене који раде у организацији у државном односно приватном власништву;

— Утицај је статистички значајно изражнији код запослених који раде у организацији са мешовитим власништвом и код испитаника који раде у организацији са приватним власништвом у односу на оне који раде у организацијама са државним власништвом;

— Перципирана подршка организације је статистички значајно виша код испитаника који раде у организацији са приватним власништвом у односу на мешовито и државно власништво;

— Интерперсонална адаптација статистички значајно је израженија код испитаника који раде у организацији са мешовитим власништвом у односу на запослене који раде у организацији у државном власништву.

Табела 36. Резултати вишегрупног поређења варијабли у односу на тип власништва организације у којима испитаник ради

Зависна варијабла	(I) старост	(J) старост	(I-J)	S.E	p
Посвећеност спровођењу промена	приватно	државно	,437*	,093	,000
Ефикасност спроведених промена	приватно мешовито	државно државно	,486* ,462*	,092 ,159	,000 ,004
Уграђеност у посао	мешовито	државно	,310*	,141	,029
	мешовито	приватно	,429*	,144	,003
Овлашћивање у послу	мешовито	државно	,357*	,123	,004
	мешовито	приватно	,281*	,125	,026
Самоодређење	мешовито	државно	,594*	,163	,000
	мешовито	приватно	,443*	,166	,008
Утицај	приватно	државно	,237*	,098	,016
	мешовито	државно	,431*	,169	,011
Перципирана подршка организације	приватно	државно	,133*	,025	,000
	мешовито	државно	,125*	,043	,004
Интерперсонална адаптација	мешовито	државно	,193*	,076	,012

7.5.6 Сектор организације

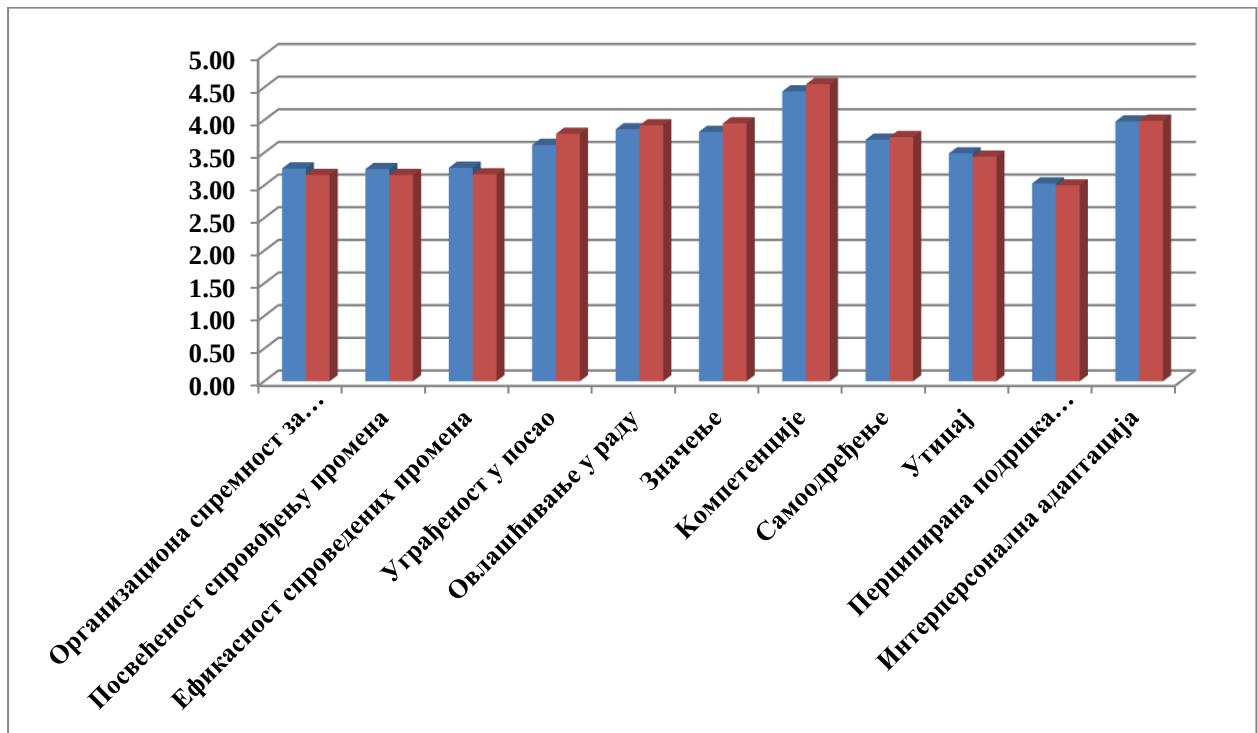
У првом делу резултата о разликама у изражености варијабли укључених у истраживање, испитивао се утицај сектора организације (производни и услужни). У Табели 37 испод текста дат је приказ аритметичких средина и стандардних девијација за сваку нумеричку варијаблу (Организациона спремност за промене, Посвећеност спровођењу промена, Ефикасност спроведених промена, Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду, Значење, Компетенције, Самоодређење, Утицај, Перципирана организациона подршка и Интерперсонална адаптација) у односу на то да ли организација у којој запослени ради припада производном или услужном сектору.

Табела 37. Дескриптивна статистика варијабли у односу на сектор организације у којој запослени ради

	Делатност	N	M	SD
Организациона спремност за промене	Производна	203	3,26	,947
	Услужна	316	3,16	1,022
Посвећеност спровођењу промена	Производна	203	3,25	,997
	Услужна	316	3,16	1,052
Ефикасност спроведених промена	Производна	203	3,27	,951
	Услужна	316	3,17	1,067
Уграђеност у посао	Производна	203	3,62	,885
	Услужна	316	3,79	,892
Овлашћивање у раду	Производна	203	3,86	,789
	Услужна	316	3,92	,773
Значење	Производна	203	3,82	,990
	Услужна	316	3,95	,996
Компетенције	Производна	203	4,44	,740
	Услужна	316	4,55	,661
Самоодређење	Производна	203	3,70	1,046
	Услужна	316	3,74	1,028
Утицај	Производна	203	3,49	1,035
	Услужна	316	3,44	1,090
Перципирана организациона подршка	Производна	203	3,03	,276
	Услужна	316	3,00	,281
Интерперсонална адаптација	Производна	203	3,98	,477
	Услужна	316	3,99	,487

На основу аритметичких средина утврђује се да подузорак запослених који ради у производном сектору има израженије скорове на следећим варијаблама: Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду, Значење, Компетенције, Самоодређење и Интерперсонална адаптација, док су преостале варијабле израженије код испитаника који су запослени у услужном сектору.

Графикон 9. Однос аритметичких средина варијабли за запосене који раде у производном односно услужном сектору



У Табели 38 испод текста приказани су резултат Левиновог текста једнакости варијанси, услед неуједначених категорија узорка варијабли сектор организације. На основу резултата Левиновог текста једнакости варијанси утврђује се да је су варијансе за сваку варијаблу укључену у анализу према групама сектора организације једнаке ($p > .05$).

Табела 38. Резултати Левиновог теста хомогености варијанси

		Левинов тест	
		F	p
Организациона спремност за промене	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,587	,444
Посвећеност спровођењу промена	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,140	,708
Ефикасност спроведених промена	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	3,414	,065
Уграђеност у посао	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,021	,884
Овлашћивање у раду	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,054	,817
Значење	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,089	,765
Компетенције	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	2,003	,158
Самоодређење	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,281	,597
Утицај	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,399	,528
Перципирана организациона подршка	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,493	,483
Интерперсонална адаптација	Претпоставка једнаких варијанси Није претпостављена једнакост варијанси	,266	,606

На основу тестирања разлика у аритметичким срединама применом t-теста на независним узорцима утврђује се да постоје статистички значајне разлике у изражености варијабли код запослених који раде у

производним и услужним предузећима само када је реч о варијабли Уграђеност у посао ($t=2,172$; $df=517$; $p=,030$) која је значајније виша у услужним организацијама, на нивоу статистичке значајности ,05

Табела 39. Резултати t-теста на независним узорцима

Варијабле	Исход Левиновог теста	t	df	p
Организациона спремност за промене	Претпоставка једнаких варијанси	1,095	517	,274
Посвећеност спровођењу промена	Претпоставка једнаких варијанси	1,015	517	,311
Ефикасност спроведених промена	Претпоставка једнаких варијанси	1,120	517	,263
Уграђеност у посао	Претпоставка једнаких варијанси	2,172	517	,030
Овлашћивање у раду	Претпоставка једнаких варијанси	,765	517	,445
Значење	Претпоставка једнаких варијанси	1,447	517	,148
Компетенције	Претпоставка једнаких варијанси	1,747	517	,081
Самоодређење	Претпоставка једнаких варијанси	,357	517	,721
Утицај	Претпоставка једнаких варијанси	,595	517	,552
Перципирана организациона подршка	Претпоставка једнаких варијанси	1,075	517	,283
Интерперсонална адаптација	Претпоставка једнаких варијанси	,018	517	,986

8. ДИСКУСИЈА

Циљ истраживања је усмерен на развој модела организационе адаптације у смислу идентификовања кључних фактора који утичу на способност запосленог да се прилагоди променама у пословном окружењу. Ово истраживање има за циљ развој конкретног модела који ће организацијама помоћи у ефикаснијем управљању променама и бржем прилагођавању новим околностима из перспективе појединца. У хипотетички модел истраживања су укључени фактори: Организациону спремност на промене, Овлашћивање у раду запослених, Субјективни доживљај организационе подршке и Уграђености у посао запослених у контексту Интерперсоналне адаптације запослених. Разумевањем начина на који ови фактори међусобно утичу, а такође и њиховом оптимизацијом у организацијама различитих карактеристика дефинисаће се значајне детерминанте Интерперсоналне адаптације у циљу успешније адаптације запослених на промене у окружењу и тиме подстаћи позитивне перформансе организације (Serbin & Jensen, 2013; Day & Fedele, 2012; Klein & Veaver 2000; Ashforth & Saks 1996; Adkins 1995; Rice et al., 1991; Allen & Meier 1990; Feldman 1981).

Провера хипотетичких модела инструмената

На самом почетку дела о резултатима вршила се провера хипотетичког модела сваког од упитника коришћених за операционализацију варијабли у нашој култури, са циљем вршења евалуације, односно адаптације упитника уколико предложени модели не буду потврђени. У конфирматорну анализу били су укључени следећи упитници: Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацији (*Organizational Readiness for Implementing Change* – ORIC; Shea et al., 2014), Упитник перципиране организационе подршке (*Perceived Organizational Support* – POS; Eisenberger et al., 1986), Скала уграђености у посао (*Job embeddedness Scale*, Mitchell et al., 2001), Скала овлашћивања у раду (*Empowerment at Work Scale*; Spreitzer, 1995), Скала адаптивних перформанси (*Scale for Adaptive Performance*, Charbonnier; Voirin & Roussel, 2012).

За проверу адекватног фитовања података били су укључени следећи критеријуми: $CMIN/df$ је <3 , односно <5 . NFI би требао бити $> .90$ (Byrne, 1994) или $> .95$ (Schumacker & Lomax, 2004), $CFI > .90$, $RMSEA < .08$ или $< .05$.

Резултати конфирматорне факторске анализе, указују да прикупљени подаци адекватно фитују претпостављене моделе свих упитника, такође метријско својство поузданости свих упитника су адекватне: Упитник организационе спремности за спровођење промене (*Organizational readiness for implementing change* – ORIC; Shea et al., 2014) ($CMIN/df = 4,031$; $NFI=.939$; $CFI=.947$; $RMSEA=.077$; $\alpha=.934$); Упитник перципиране организационе подршке (*Perceived organizational support*, Eisenberger et al., 1986) ($CMIN/df = 3,031$; $NFI=.945$; $CFI=.955$; $RMSEA=.068$; $\alpha=.757$); Упитник уграђености у посао (Mitchell et al., 2001) ($CMIN/df = 3,334$; $NFI=.957$; $CFI=.965$; $RMSEA=.052$; $\alpha=.835$); Упитник овлашћивања у раду (*Empowerment at Work Scale*, Spreitzer, 1995) ($CMIN/DF=3,398$; $NFI=.932$; $CFI=.942$; $RMSEA=.064$; $\alpha_z=.845$, $\alpha_k=.873$, $\alpha_s=.899$; $\alpha_u=.852$); Скала адаптивних перформанси (*Scale for Adaptive Performance*; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012) ($CMIN/df = 3,576$; $NFI=.917$; $CFI=.937$; $RMSEA=.071$; $\alpha=.664$).

Након утврђивања димензионалности и поузданости инструмената примењена је даља анализа података према постављеним хипотезама у истраживању.

8.1 Израженост варијабли

Први део резултата односи се на утврђивање изражености варијабли укључених у модел развоја интерперсоналне адаптације запослених у организацију. На основу мера дескриптивне статистике утврђује се да су све варијабле укључене у модел умерено до високо изражене.

На основу резултата дескриптивне статистике утврђује се да су организације у којима запослени раде способне да препознају потребу за променама, да јој прилагоде своје процесе, структуру, затим да обезбеде потребне ресурсе и инфраструктурне услове, али и да подрже запослене у процесу прилагођавања променама кроз њихово ефикасно управљање (Adelson et al., 2021; Shea et al., 2014). Према добијеним резултатима организације у којима је

спроведено истраживање имају јасно дефинисане циљеве за промену, које су усклађене са њеном стратегијом. Ова карактеристика их чини способном да идентификују и управљају ризицима који се јављају током процеса промене као и способност да обезбеде довољно финансијских и људских ресурса за подршку променама и успостављање одговарајућих механизма за мерење и процену ефеката промена уз перманентно подстицање отворене и транспарентне комуникације унутар организације у процесу промена (Shea et al., 2014; Weiner et al., 2009; Weiner et al., 2008).

Висок скор варијабле Уграђености у посао запослених указује на висок ниво ангажованости и емоционалне повезаности запослених са својим радом (Yam & Raubould, 2011; Mitchell et al., 2001). Запослени које карактерише висока уграђеност у посао су посвећени свом раду, активно се труде да остваре своје циљеве и обављају посао на што квалитетнији начин (Mitchell et al., 2001). Укљученост у посао имплицира високу мотивисаност ка постизању изврности у свему што раде. Висока уграђеност у посао се често доводи у везу са позитивним пословним исходима, као што су бољи резултати рада, нижа флукуација запослених и већа лојалност према организацији. Високо ангажовање и емоционална везаност за свој посао као основна карактеристика ове варијабле, подстиче остваривање бољих пословних. Са организационог аспекта, пословни системи могу подстаћи високу уграђеност у посао кроз стварање изазовног амбијента и омогућавање прилика за напредак запослених, затим кроз пружање подршке развоју каријере, али и кроз систем награде признања и награда за изврност у обавању посла (Ramaite et al., 2022).

Висока израженост овлашћивања у раду дефинише се у највећој мери кроз високе компетенције запослених. Високо овлашћивање у раду се односи на приступ управљању који омогућава запосленима већу аутономију и самосталност у доношењу одлука и извршавању њихових пословних задатака (Spreitzer, 1991; Thomas & Velthouse, 1990), што подразумева да организација даје више овлашћења и одговорности запосленима, уместо да све одлуке и задатке централизује у рукама менаџмента.

Претходна истраживања овлашћивања у раду идентификовала су позитивне ефекте на функционисање организације, у контексту веће продуктивности, мотивисаности запослених, вишег нивоа креативности и иновација, као и већа способност организације да се брзо прилагоди екстерним променама (Ніеу, 2020). Овлашћивање у послу чини запослене укљученијим у свој рад, на основу чега имају често перцепцију да имају већи утицај на организационе исходе. Међутим, високо овлашћивање у раду такође може створити изазове и ризике, попут: недостатка координације између различитих тимова и функција, а с друге стране, недовољно јасне границе овлашћења могу довести до конфузије и сукоба. Како би се искусиле позитивне стране оптималног овлашћивања запослених у раду, организације треба јасно да дефинишу начин на који ће имплементирати овај приступ, укључујући јасно дефинисање овлашћења и одговорности, успостављање система за координацију и сарадњу и обезбеђивање обуке и подршке запосленима (Amundsen & Martinsen, 2014).

У истраживању је утврђено да су компетенције основ овлашћивања у организацији, што имплицира да запослени добијају одређени ниво овлашћења на основу својих компетенција – способности, знања и вештина. Уместо да се овлашћења дају на основу позиције у хијерархији или другим факторима који често нису повезани са способностима, организација се фокусира на идентификовање и развој запослених са специфичним компетенцијама које су потребне за успешно обављање одређених задатака. Ово може укључивати давање запосленима већег степена слободе у доношењу одлука у областима у којима су посебно стручни, што може побољшати ефикасност и ефективност организације. Такође, овај приступ овлашћивања може повећати мотивацију и ангажованост запослених, јер се осећају валоризованим због својих компетенција и имају прилику да их примене у пракси. Међутим, важно је напоменути да давање овлашћења на основу компетенција захтева прецизно дефинисање компетенција и јасну комуникацију очекивања и циљева организације, као и њихово праћење. Такође, организација мора обезбедити потребне ресурсе, обуку и подршку како би запослени били у стању да успешно извршавају задатке за које су овлашћени.

Умерена организациона подршка перципирана од стране запослених указује да организација пружа одређен ниво подршке запосленима у извршавању њихових задатака, али не на начин који би их превише усмеравала или ограничавала (Eisenberger et al., 1986). Ова врста подршке може бити корисна за запослене који су нови и често немају довољно вештина и знања да извршавају своје задатке, али им је и даље потребна одређена подршка организације (Eisenberger, et al., 1997; Eisenberger, et al., 1986). Умерена организациона подршка се обично састоји од јасно дефинисаних циљева, очекивања и процеса рада, као и доступних ресурса и подршке за решавање проблема или изазова који се појаве у току рада. Поред овога, оптималан ниво организационе подршке може бити повезан са пружањем одређеног степена обуке, менторства и повратних информација како би се помогло запосленима да развију своје вештине и побољшају своје перформансе (Rhoades & Eisenberger, 2002).

На крају, важан резултат указује да је интерперсонална адаптација високо изражена код испитаника. Висока интерперсонална адаптација запослених се односи на способност запослених да се прилагоде различитим ситуацијама и људима у организацији (Berry, 1997), што укључује разумевање различитих ставова, веровања и вредности које други људи имају, као и способност да се успешно комуницира и сарађује са њима.

Висока интерперсонална адаптација запослених подразумева способност да се препознају и прилагоде стиливима комуникације, емоционалним потребама и очекивањима других људи. Ово може укључивати способност да се прилагоде на различите радне стилове, различите културне норме и различите начине управљања и вођења тима. Организације често траже запослене са високим нивоом интерперсоналне адаптације јер су запослени са овом интерперсоналном карактеристиком способни да се брзо прилагоде новим ситуацијама и људима, што може бити корисно у динамичном пословном окружењу (van den Heuvel et al., 2022). Висока интерперсонална адаптација запослених подразумева способност запослених да препознају и прилагоде се различитим стиливима комуникације, емоционалним потребама и очекивањима других људи. Ово може укључивати

способност да се прилагоде на различите радне стилове, различите културне норме и различите начине управљања и вођења тима.

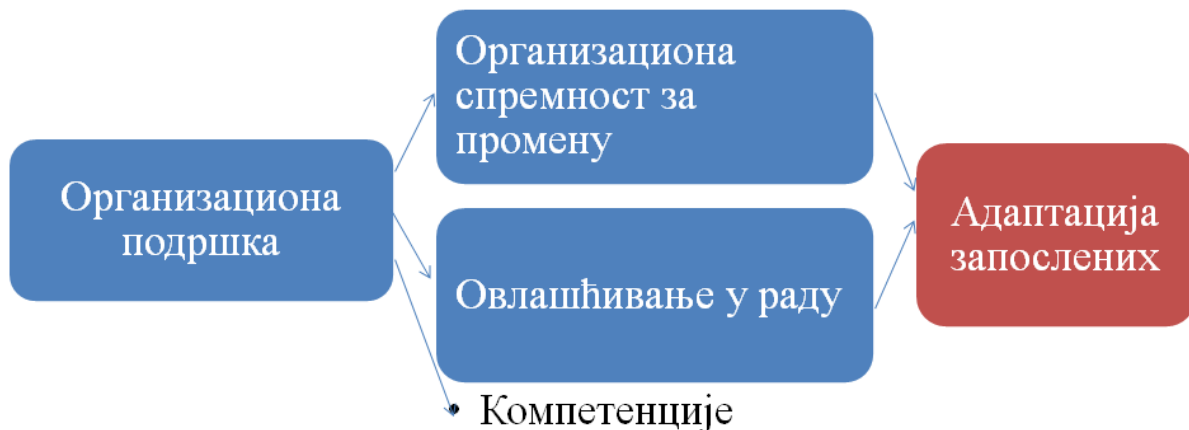
8.2 Провера претпостављеног модела

Резултати утврђивања релација између варијабли указују на то да су организациона спремност за промене, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирана организациона подршка статистички значајни, стабилни позитивни корелати и предиктори интерперсоналне адаптације запослених у пословни амбијент. Статистичка значајност између интерперсоналне адаптације запослених и сродних конструктора у оквиру исте номолошке мреже указује на сложену природу ове варијабле, како је претпостављено у Х1. Утврђивањем конкретних статистички значајних релација делимично су потврђене и посебне хипотезе: ПХ1 – Радна адаптација запослених је у функцији спремности за промене, овлашћености у извршењу радних задатака, организационе подршке и персоналног односа према послу запослених и ПХ4: Радна адаптација запослених је у функцији интерперсоналне адаптације запослених.

На основи тестирања постављеног модела адаптације запослених, утврђује се да се ова варијабла може развити кроз три кључна фактора: организациону спремност за промену, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирану организациону подршку, како је илустровано на слици испод текста.

На основи тестирања постављеног модела адаптације запослених, утврђује се да се ова варијабла може развити кроз три кључна фактора: првенствено организациона подршка показала се као значајан фактор индивидуалне адаптације запослених, а потом и организациона спремност за промену и овлашћивање кроз компетенције, како је приказано на Слици 7 испод текста.

Слика 7. Потврђени модел истраживања радне адаптације запослених



У конкретнијем осврту на резултате позитивне релације између интерперсоналне адаптације запослених и перципиране организационе спремности за промене није изненађујуће статистички значајна, јер су оба фактора кључна за успешно спровођење промена у организацији са организационог и персоналног нивоа (Морић Миловановић и сар., 2022; Rahi et al., 2021). Када запослени имају високу интерперсоналну адаптацију, они су обично способни да се прилагоде новим ситуацијама и људима на начин који је аутентичан и интегрисан са њиховим сопственим вредностима и ставовима (Machteld et al., 2021).

Ово може бити корисно када се организација суочава са променама јер запослени могу лакше прихватити промене и прилагодити се новим захтевима и процесима рада. С друге стране, организациона спремност за промене се односи на способност организације да се прилагоди новим изазовима и променама у окружењу. Резултат подразумева способност организације да идентификује и процени потребу за променама, планира и спроводи промене и да континуирано прилагођава своје процесе и стратегије у складу са променама у окружењу. Дакле, оба нивоа и радни и персонални спремни су на адаптацију у интерном и екстерном окружењу.

Када организација има високу организациону спремност за промене, може се рећи да је способна да се прилагоди променама и да успешно спроведе промене у својим процесима и праксама (Adelson et al., 2021), што може бити кључно за постизање успеха у пословању и одржавање конкурентности на тржишту.

Интерперсонална адаптација, с друге стране олакшава организациону спремност за промене јер су запослени спремни да прихвате нове процесе и праксе рада који се уклапају у нове стратегије организације. Дакле, висока интерперсонална адаптација запослених и организациона спремност за промене су међусобно повезане и оба фактора могу бити кључна за успех организације у динамичном пословном окружењу, .

Даље, релације овлашћивања у раду кроз компетенције су позитивно повезане статистички значајне и као такве представљају значајне факторе у креирању радне културе која подстиче отвореност, сарадњу и континуирано учење (Baird & Wang, 2010). Када запослени поседују компетенције које су им потребне за обављање својих послова и када су овлашћени да самостално доносе одлуке у оквиру свог делокруга, према претходним истраживањима може повећати њихову мотивисаност и ангажованост (Bahadoran & Nazari, 2018), али и довести до већег осећаја одговорности за постизање пословних циљева и креирања вредности за организацију. С друге стране, интерперсонална адаптација се односи на способност запослених да се прилагоде различитим ситуацијама и људима. Када су запослени способни да се прилагоде различитим стиливима рада и комуникације (Грубих-Нешић, 2014), подстиче се боља сарадња, повећање поверења и развијање културе која подстиче иновативност и континуирано учење.

Када се ова два фактора комбинују - овлашћивање запослених кроз компетенције и интерперсонална адаптација, организација може створити радну културу која подстиче отвореност, сарадњу и континуирано учење (Gajda, 2015). Запослени који су овлашћени да доносе одлуке у оквиру свог делокруга и који поседују компетенције које су им потребне за обављање својих послова су обично мотивисани да раде на томе да постигну пословне циљеве и да креирају вредност за организацију. Када се томе дода интерперсонална адаптација, запослени су способни да се прилагоде различитим ситуацијама и људима, што може довести до боље сарадње и културе која подстиче иновативност и континуирано учење.

Значајне релације између перципиране подршке организације и интерперсоналне адаптације указују на то да брига организације о благостању, развоју и успеху запослених подстиче и олакшава њихову адаптацију. Ова подршка

може бити директна, кроз пружање ресурса и услова за рад, као и индиректна, кроз културу организације која промовише подршку, сарадњу и уважавање запослених. Уколико организација пружа подршку запосленима, ствара позитиван утицај на њихову интерперсоналну адаптацију како је показано и у овом истраживању. Осећај запосленог да су цењени и да организација брине о њиховом благостању, може допринети њиховој мотивацији и ангажованост у раду, али такође може довести до развоја већег осећаја одговорности за постизање пословних циљева и креирања вредности за организацију, што може повећати спремност запослених да се прилагоде различитим ситуацијама и људима. У ситуацијама лаке прилагодљивости запослених говоримо о директном смањењу стреса и напетости у радном окружењу, што може допринети бољој атмосфери и култури организације.

Када се ове три димензије укључе у модел организационе адаптације запослених, организација ће бити у могућности да се брже и ефикасније прилагоди новим околностима, а запослени ће бити спремнији да преузму нове задатке и да се носе са променама у радном окружењу.

8.3 Утицај демографских варијабли

Друга посебна хипотеза се односи на претпоставку да се радна адаптација запослених разликује у односу на демографске факторе запослених. У овом истраживању као демографске варијабле запослених узете су пол, старост и образовање запослених.

У првом делу резултата о разликама у изражености варијабли укључених у истраживање, испитивао се утицај пола. На основу тестирања разлика утврђено је да се жене овлашћују више кроз компетенције и значај који се придаје послу.

Међутим, постоје неке студије које сугеришу да су жене у просеку боље у неким компетенцијама које су важне за овлашћивање у раду, као што су: комуникацијске способности (Merchant, 2012), емпатија (Hoffman, 1977) и управљање људским ресурсима (Yang & Jeong, 2022). Такође, жене често поседују већу спремност да уче, раде на развоју вештина и прилагођавају се новим ситуацијама, што може допринети њиховој успешности у послу.

С друге стране, предрасуде и стереотипи о родним улогама и карактеристикама могу ограничити овлашћивање жена у раду. На пример, стереотип да су жене превише емотивне или неспособне за доношење одлука може довести до тога да се жене мање овлашћују у раду или да имају мање прилика за напредовање у каријери (Li, Y & Zhao, 2023).

Даље, на основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих старосних категорија када је реч о следећим варијаблама: Ефикасност спроведених промена ($F=2,798$; $p=,040$), Овлашћивање у раду ($F=3,088$; $p=,027$), Компетенције ($F=3,377$; $p=,018$), Утицај ($F=3,013$; $p=,030$) и Перципирана подршка организације ($F=3,529$; $p=,015$).

Спремност за спровођење промена је израженије код млађих испитаника у односу на старије. Постоје различити фактори који утичу на перцепцију спремности организације на спровођење промена код различитих група запослених. Старији запослени имају више искуства у раду и можда су већ прошли кроз неке промене у организацији, што може довести до мање перцепције (хабитуације) спремности организације за промене. Млађи запослени, с друге стране, могу бити мање искусни и мање упознати са претходним променама у организацији, што може довести до веће перцепције спремности организације за промене (Iverson, 1996). Млађи запослени су често технолошки писменији од старијих, што их може учинити спремнијим и осетљивијим на промене које укључују примену нових технологија или софтвера. Даље, организације које су по природи иновативније и окренуте ка променама могу имати вишу перцепцију спремности за промене међу свим групама запослених, укључујући и старије запослене. Такође, постоје разлике у ставовима и вредностима између генерација, што може утицати на перцепцију спремности организације за промене. Млађе генерације су често отвореније ка променама и иновацијама, док старије генерације могу бити више окренуте ка традиционалном начину рада и мање спремне на промене.

Уграђеност у посао је статистички значајно више код старијих испитаника у односу на млађе. Старији запослени имају више искуства у обављању свог посла

што им омогућава да се боље уграде у посао и ефикасније обављају своје задатке. Старији запослени често имају дужи стаж у организацији што их чини више посвећеним и лојалним према свом послу и организацији у којој раде, често немају амбиције за напредовање у каријери, па имају мање дистракција и могу се фокусирати на свој тренутни посао и имају стабилнији животни стил, мање су склони ризику и мање склони флукуацијама у личном животу што им омогућава да се боље фокусирају на свој посао (Ng et al., 2022).

Овлашћивање у раду статистички значајно је израженије код старијих испитаника у односу на млађе. Старији запослени имају више искуства у раду и боље разумеју процесе и процедуре у организацији, што им може дати више самопоуздања у доношењу одлука и преузимању одговорности. Старији запослени су често перципирани као ауторитети у организацији, што може довести до већег овлашћивања у раду од стране менаџмента и колега. Истовремено, они су у каснијим стадијумима својих каријера и мање су мотивисани за напредовањем у каријери, што их може мотивисати да преузму више одговорности у тренутном радном окружењу (Yoon et al., 2022).

Резултати указују на то да је перципирана подршка организације статистички значајно виша код млађих испитаника у односу на старије. Постоји неколико фактора који могу утицати на то зашто је перцепција подршке организације виша код млађих запослених. Млађи запослени често се суочавају са другачијим изазовима и захтевима у односу на старије колеге, што може укључивати потребу за брзим прилагођавањем новим технологијама и променама у пословном окружењу, што чини да организациона подршка буде од великог значаја за њихово успешно обављање посла (Li et al., 2022). Млађи запослени се често налазе у раним фазама каријере и могу бити мање сигурни у своје способности у поређењу са старијим колегама. Стога, подршка организације може бити од велике помоћи у изградњи њиховог самопоуздања и успешном обављању посла (Isa et al., 2018).

Интерперсонална адаптација статистички значајно је израженија код испитаника средњих година у односу на старије испитанике. Интерперсонална адаптација подразумева способност прилагођавања међуљудских интеракција у

организацији. Млађи запослени су обично мање усмерени на очување статуса *quo* и традиционалних начина рада, што може довести до веће флексибилности и лакшег прилагођавања новим ситуацијама и људима у организацији (Niessen et al., 2010). Такође, млађи запослени често имају шири круг познаника и искустава, што им може олакшати интеракцију са колегама различитих генерација и култура у организацији. Старији запослени, са друге стране, често имају дугогодишње искуство у организацији и уживају већи ниво стабилности у послу, што може довести до мање потребе за прилагођавањем и мање флексибилности у односима са другима.

Наредни резултати указали су на значајан утицај образовања на укључене варијабле у модел. Наиме, образованији испитаници процењују да су њихове организације спремније на промену у односу на запослене са нижим образовањем. Образованији запослени често имају већу свест о променама у окружењу, како у пословању тако и у друштву уопште. Они су обично упознати са новим трендовима, технологијама, законима и другим факторима који могу утицати на пословање организације (Iverson, 1996). Образованији запослени обично имају развијене вештине анализе и критичког размишљања, што им омогућава да разумеју сложене проблеме и процене утицај промена на организацију. Ове вештине могу допринети већој перципираној организационој спремности за промене. Образованији запослени су често отворенији према променама и иновацијама, јер су навикли на стално учење и прилагођавање новим ситуацијама. Они су спремнији да прихвате нове идеје, ризикују и експериментишу са новим приступима пословању (Ozdemir et al., 2016).

Даљи резултати указују на више перцепције организационе подршке код образованијих запослених опет из неколико потенцијалних разлога. Запослени са вишим нивоима формалног образовања имају веће разумевање важности организационе подршке за рад и продуктивност. Они су свесни да квалитетна организациона подршка може помоћи у остварењу пословних циљева и унапређењу квалитета рада. Образованији запослени имају тенденцију да боље разумеју организациону културу и вредности организације. Они су свесни да организациона подршка треба да буде у складу са вредностима организације и да

подржава пословне циљеве, често имају боље развијене вештине комуникације, што им омогућава да боље изразе своје потребе и захтеве за организационом подршком, што доводи до бољег разумевања између запослених и менаџмента, и повећања перцепције организационе подршке.

Тестирањем аритметичких средина у односу на демографске групе испитаника, потврђен је значајни утицај свих укључених демографских варијабли – пол, старост и образовање. На основу резултата може се извести закључак да је друга посебна хипотеза (ПХ2) емпиријски потврђена, што изводи закључак да демографска обележја запослених имају утицај на перцепцију персоналних и организационих конструката укључених у истраживање.

8.4 Тип посла и карактеристике организације

У овом одељку дискутовани су резултати претпотстављених утицаја типа посла који запослени обавља као и карактеристика организације, мерене кроз тип власништва и сектор којој организација припада.

На основу резултата примењене једнофакторске анализе варијансе АНОВА-е закључује се да постоје статистички значајне разлике код испитаника различитих категорија – типова посла када је реч о следећим варијаблама: Овлашћивање у раду кроз Утицај и Перципирана подршка организације

Овлашћивање у раду статистички значајно је израженије код запослених који обављају стручни посао у односу на оне који обављају административни посао и често односи на давање аутономије и одговорности запосленима да доносе одлуке у вези са својим послом. Запослени који обављају стручне послове, као што су нпр. инжењери, програмери, доктори, адвокати, обично имају виши ниво образовања и специјализованије вештине. То их чини способнијим да преузму одговорност за доношење одлука у вези са својим послом, будући да су већином самостални у обављању својих послова. С друге стране, запослени који обављају административне послове, као што су нпр. асистенти, административни радници, техничари, обично обављају мање стручне и рутинске задатке. Њихов рад може бити усмерен на извршавање инструкција и придржавање одређених процедура. Они обично имају мање образовање и мање специјализоване вештине у односу на

запослене који обављају стручне послове. Због тога, овладавање пословима који су више везани за процедуре може захтевати мање самосталности и доношења одлука, те стога и мање овладавања у раду кроз компетенције. Утицај је статистички значајно израженији код испитаника који обављају менаџерски, а потом и стручни посао у односу на административни.

Перципирана подршка организације је статистички значајно виша код испитаника који обављају менаџерски посао у односу на испитанике који обављају стручни, односно административни посао. Оснаживање кроз утицај се односи на способност запослених да утичу на друге људе и на организацију у целини. Менаџери обично имају већу моћ и ауторитет у организацији, што им даје већу могућност да утичу на друге и да преузму одговорност за доношење одлука.

Менаџери такође често имају већу експертизу у одређеним областима пословања, што им даје већу веродостојност и утицај. Они обично имају више образовања и искуства у управљању људима и процесима, што им омогућава да доносе сложене одлуке и да их објасне другим запосленима.

С друге стране, административни радници обично имају мање овлашћења и мање ауторитета у организацији. Њихов рад је често усмерен на извршавање инструкција и придржавање одређених процедура. Ово може довести до тога да се њихова способност за утицај на друге и организацију у целини смањује. Међутим, важно је нагласити да овај тренд није увек присутан у свим организацијама и да постоје многи примери где административни радници имају снажан утицај у организацији. Такође, моћ и ауторитет менаџера се може смањити ако се организација креће ка флатер структури са мање нивоа менаџмента и већом одговорношћу запослених на нижим нивоима.

Даљи резултати указали су на податак да тип власништва има утицај на следеће варијабле: Организациона спремност за промене, Посвећеност спровођењу промена, Ефикасност спроведених промена, Уграђеност у посао, Овлашћивање у раду, Самоодређење, Утицај, Перципирна подршка организације и Интерперсонална адаптација.

Спровођење промена може бити израженије у приватном сектору у односу на државни сектор из неколико разлога - приватни сектор често има већу конкуренцију, што значи да предузећа морају бити иновативнија и прилагођавати се променама брже него што би то био случај у државном сектору. Предузећа у приватном сектору су под већим притиском да се прилагоде тржишним условима, што може довести до чешћих и израженијих промена у организацији. Приватна предузећа често имају флексибилније и мање сложене структуре него државни сектор, што олакшава спровођење промена. У државном сектору, бирократски процеси и сложене хијерархије могу успорити спровођење промена. Приватна предузећа обично имају јасно дефинисане циљеве профитабилности и раста, што их подстиче да предузимају промене како би остварили те циљеве. У државном сектору, циљеви су често мање јасно дефинисани и могу се мењати у зависности од промена политичке климе. Приватна предузећа могу имати културу организације која подстиче иновације и промене, док у државном сектору постоји тенденција ка очувању постојећих процеса и структура.

Даљи резултати утврђују да је уграђеност у посао статистички значајно више код запослених који раде у организацији у мешовитом власништву у односу на запослене који раде у организацији у приватном и државном власништву. Мешовита предузећа обично имају више различитих врста послова у односу на приватна и државна предузећа, што захтева разноликост знања и вештина од запослених. У таквим предузећима, запослени су често укључени у више различитих пројеката и задужени су за различите аспекте пословања, што може довести до веће уграђености у посао. Такође, мешовита предузећа имају тенденцију да буду иновативнија и флексибилнија, што може додатно мотивисати запослене да се ангажују и угради у своје послове.

У контексту перципиране подршке организације утврђено је да је статистички значајно виша код испитаника који раде у организацији са приватним власништвом у односу на мешовито и државно власништво. Приватна предузећа често имају већу флексибилност у односу на државна предузећа, што омогућава већу прилагодљивост радних услова и подршку запосленима у задовољавању њихових потреба. Приватна предузећа обично имају више иновативних приступа

у својим пословним праксама у односу на државна предузећа, што може утицати на различите аспекте организационе подршке, као што су услови рада, социјалне бенефиције, и друге врсте погодности за запослене. У приватним предузећима, менаџери често имају већу аутономију и могућност да доносе брзе одлуке, што може олакшати решавање проблема и стварање позитивне радне атмосфере. У приватним предузећима постоји тенденција да се створи динамична и иновативна радна култура, док се у државним предузећима често одржава традиционална култура која може ограничити адаптивност и промене у организацији.

Интерперсонална адаптација статистички значајно је израженија код испитаника који раде у организацији са мешовитим власништвом у односу на запослене који раде у организацији у државном власништву. Услуга коју пружају услужна и мешовита предузећа захтева већу интеракцију са клијентима, што захтева од запослених већу способност прилагођавања различитим ситуацијама. У државним предузећима, запослени су често мање изложени клијентима, што може утицати на њихову способност за интерперсоналну адаптацију. Услуга коју пружају услужна и мешовита предузећа често захтева од запослених да раде у тимовима и да сарађују са другим запосленима како би решили проблеме клијената. Оваква структура организације захтева већу способност за интерперсоналну адаптацију. У државним предузећима, запослени су често организовани у хијерархијски структурирана одељења, што може отежати комуникацију и сарадњу између запослених. Услуга коју пружају мешовита предузећа често захтева флексибилност у начину управљања како би се задовољиле потребе клијената. Овакав приступ може оснажити запослене да се прилагођавају променама и да преузму одговорност за решавање проблема клијената. У државним предузећима, управљање се често заснива на процедурама и прописима, што може ограничити могућност запослених да преузму иницијативу и да се прилагођавају променама.

Последња варијабла чији се утицај испитивао у односу на то да ли су предузећа производне или услужне делатности. На основу тестирања разлика у аритметичким срединама утврђује се да постоје статистички значајне разлике у изражености варијабли код запослених који раде у производним и услужним предузећима само када је реч о варијабли Уграђеност у посао која је значајније

виша у услужним организацијама. Уграђеност у посао се односи на меру у којој запослени доживљавају да су њихов рад и улагање у посао важни за остварење циљева организације. Код услужних предузећа, запослени су често директно укључени у пружање услуга и интеракцију са клијентима, што може довести до веће уграђености у посао. Запослени су свесни да су њихови поступци и реакције важни за задовољство клијената и успех предузећа. Стога, запослени често доживљавају да су њихов рад и улагање у посао важни за постизање успеха организације, што доводи до веће уграђености у посао. С друге стране, у производним предузећима, запослени често раде на производњи робе или производном процесу који није директно повезан са крајњим корисником. Ово може довести до мање уграђености у посао, јер запослени не доживљавају да су њихови поступци и улагање у посао директно повезани са задовољством клијената или успехом организације. Међутим, то не значи да је уграђеност у посао у производним предузећима увек ниска, већ зависи од специфичних околности и организационе културе предузећа.

На основу података потврђује се и претпостављена ПХЗ: Радна адаптација запослених се разликује у односу на типове организација запослених.

На крају, приказани резултати и њихова дискусија указују на међузависност интерперсоналне и радне адаптације, кроз вишеструк утицај персоналних и организационих варијабли. Такође, приликом подстицања интерперсоналне адаптације, потребно је узети у обзир варијабилност утицаја различитих демографских категорија и карактеристика посла и организације у којима запослени раде.

Сагледавање могућег адаптивног учинка као дефинисане способности да се одговори и прилагоди различитим аспектима захтева организације и самог посла, има сврху која је повезана са пожељним одговорима на променљиве захтеве у савременом пословању.

9. ЗАКЉУЧАК

У савременим условима пословања, друштва у целини и организације у сваком појединачном случају придају велики значај процесима социјализације и адаптације јер се сматра да је у питању фундаменталан системски процес којим се одржава и обнавља друштвени систем (Andersen & Taylor, 2005). Са друге стране процесом адекватне радне адаптације и социјализације се стичу бројне позитивне претпоставке успешног функционисања као што су лични и друштвени развој, смањење незадовољства и одсуства са посла, креативност и иновативност у послу, као и повећана идентификација са послом и остали мотивациони механизми.

Суштински проблем који је сагледаван кроз истраживање је однос организације према запосленом, кроз процес адаптације, са посебним акцентом на новозапослене. Досадашња пракса у организацијама, посебно у слабије развијеним земљама, је углавном била усмерена на захтеве организације у односу на појединца, док су савремене организације почеле много већу пажњу да поклањају запосленом, његовим очекивањима и захтевима. Промена која се десила је у великој мери заснована на отварању тржишта људских ресурса која је настала као последица глобализације, веће мобилности, али и могућности достизања одређених знања и компетенција којима се конкурентност запосленог значајно повећала. Нови приступи у сагледавању човека у процесу рада се огледају у ангажованом холистичком приступу у чијој основи је мултидисциплинарни приступ који подразумева много више од до сада највише примењеног, бихејвиоралног приступа који дели понашање запосленог од његових најважнијих персоналних карактеристика. Поред холистичког, значајно место мора заузети и контингенцијски приступ којим се оставља могућност деловања различитих фактора и околности које у највећој мери опредељују организационо понашање. Понуђено разматрање проблема професионалне и личне адаптације запослених представља само један скроман сегмент осветљавања проблема којим се пружа допринос целовитијој слици функционисања запослених у организацијама. Резултати истраживања су показали да су организациона спремност за промене, овлашћивање у раду кроз компетенције и перципирана организациона подршка

статистички значајни, стабилни позитивни корелати и предиктори интерперсоналне адаптације запослених у испитиваним организацијама. Такође, постоје статистички значајне разлике код испитаника који обављају различите типове посла за следеће мерене показатеље Перципирана подршка организације и Овлашћивање у раду кроз димензију Утицаја. Уочена је и разлика када је у питању тип организације тако што је разлика у изражености варијабли код запослених који раде у производним и услужним предузећима виђена кроз димензију Уграђеност у посао која је значајније виша у услужним организацијама.

Предлог модела радне адаптације који је понуђен у раду укључује сагледавање недовољно истражених фактора адаптације у нашој радној средини, чиме се указује на сложеност и комплексност истраживаних појава. На основу резултата истраживања, уз понуђен модел, анализа показатеља пружа могућност успостављања управљачких предлога и мера за унапређење односа појединца и организације, механизма увођења у посао, обуке и развоја за свако појединачно занимање или позицију, дефинисање комуникационих механизма које унапређују пословне перформансе. Од суштинског значаја за развој и организације и појединца је начин на који се хармонизују потенцијали и компетенције запослених са циљевима организације. Начин на који се у реалном систему повезује организациона пракса и знање, вештине и способности запосленог, усмерава будућа успешна понашања и перформансе организације. Без јасног разумевања значења рада, које мора да осмисли и дефинише организација, запосленом је веома тешко додавати значење за функције које нису јасно представљене. Почевши од рада на заједничким визијама о компетенцијама, могуће је у будућности очекивати обједињен рад и циљеве. Најважније компетенције запослених се и развијају кроз његову интеракцију са радним окружењем, осталим запосленима и менаџерима. Интеракција међу запосленима омогућава јаснију артикулацију циљева кроз организационе нивое. Рад на прихватању нових концепата и уопште организационом учењу представља основу одрживе конкурентске предности. Организационо учење представља стално развијајућу стратегију грађења, одржавања и примене нових знања у радним процесима, који су са друге стране усмерени на развој нових компетенција. Такође, од великог значаја је и развој неформалних процедура утицаја на организационо учење, укључујући разматрање

и рад на процесима обуке кроз три перспективе: социјалну перспективу, динамичку перспективу и стратешку перспективу. Социјална перспектива представља утицај претходних искустава током професионалног развоја на усвајање и решавање нових знања и проблема. Динамичка перспектива је усмерена према континуираном развоју, праћење процеса и динамике упоредног развоја који би допринео креирању нових способности. Стратешка перспектива акцентује значај координације политике компаније и стратешког посматрања развоја ефикаснијих и ефективнијих исхода рада (Sitkin, 2000).

План развоја новозапослених појединаца обухвата велики број активности, од којих се у старту издвајају следеће:

- идентификовање потребе учења, постављање циљева и дефинисање неопходних ресурса да би се остварио резултат;

- лични развој новозапослених мора бити у складу са оним што је могуће унапредити хармонизовано са циљевима организације;

- дефинисање најоптималнијег начина усвајања знања и његовог ширења, такође представља основу одрживости организационог успеха.

Такође, од суштинског значаја је и дефинисање процеса успостављања пожељних вредности и пожељних понашања, као и конструктивних односа менаџера и запослених како би се радни процеси објединили заједничким циљевима и заједничким активностима.

9.1 Практичне импликације

Практичне импликације резултата истраживања огледају се у вишеструкој практичној и теоријској користи која се може сагледати кроз неколико релевантних чињеница. Прво, на јединствен начин је обједињен теоријски концепт који осветљава проблеме организација које се у већини истраживања исказују као проблем запосленог, а не организације. На основу теоријске анализе конципиран је избор најадекватнијих инструмената-упитника који су у претходним истраживањима у другим земљама, различитих културолошких карактеристика,

показати значајне резултате у датим истраживањима. Резултати истраживања су показали сву сложеност проблема са којима се запослени суочавају без подршке и адекватног ангажовања од стране организације. Суштинска корист истраживања се огледа у препознавању и осмишљавању препорука за организације којима би се усмерили алгоритми активности које би олакшале професионалну и социјалну адаптацију запослених. У условима у којима је Индустрија 4.0 направила огроман искорак у технолошком напредовању и развоју, а у којој је човек остао у сенци дешавања, Индустрија 5.0 мора вратити фокус на појединца, који је још увек најзначајнији фактор успешности пословања. Стварање услова пословања у којима организација брине о сваком појединцу, а не о позицији на којој ради, подразумева много више знања о човеку, његових мотива и потенцијала.

Запослени који комуницирају са организацијом на овакав начин, моћи ће лакше да прихвате промене, посвећеније да се ангажују око циљева организације и показати разумевање за проблеме са којима се организација свакодневно суочава.

Бројна истраживања су утврдила да су адаптивно решавање проблема и адаптивне активности кључне за успех организације (Jundt, Shoss, & Huang, 2014). Адаптивне организационе перформансе укључују многе међусобно повезане компоненте, које доприносе стварању компетитивних разлика и компаративној предности. Пре свега се издвајају стратегије обуке и учења, перформансе самог посла и радних задатака, контекстуални фактори, когнитивне стратегије и стратегије понашања, као и мотивациони фактори. Организационо учење у својој суштини представља промену и адаптацију на окружење, кроз усвајање нових знања у организацији чиме се проширује могућност обогаћивања понашања чланова организације и појединаца. Јанићијевић под организационим знањем подразумева све оне вештине, знања и способности које имају и запослени и менаџери компаније, а на основу којих воде свој бизнис (Јанићијевић, 2008). Знање које поседују запослени у организацији на било ком нивоу је значајно, јер оно доприноси успешном пословању које треба бити одрживо, због чега знање мора имати континуирани ток како би се то и остварило. За Јанићијевића адаптивно учење представља такав вид учења у којем се стичу сазнања и врше промене само

у оквирима претходно дефинисаног скупа претпоставки које се даље не преиспитују. Има за циљ да се отклоне грешке које одступају од успостављеног стандарда. Генеративно учење представља тип учења у којем се преиспитују и мењају претходно успостављени стандарди и основне претпоставке, са којим се стварају и нове рутине у организацији. Когнитивне стратегије и стратегије понашања укључују декларативно знање, кохерентност структуре знања и адаптивно искуство. Индивидуалне перформансе се односе на когнитивне способности, савесност, емоционалну стабилност и циљну оријентацију у извршењу радних задатака. Технике обуке и учења могу укључивати управљање грешкама, прилагодљиво вођење и истраживачко учење.

9.2 Ограничења истраживања

Сprovedено истраживање има неколико методолошких и опште истраживачких недостатака и ограничења. Прво ограничење односи се на инструменте истраживања који до сада нису коришћени у социо-демографским условима у нашој земљи. Пошто није извршена стандардизација на нашем узорку, одговори се морају узети са резервом и опрезом, јер се често дешава да су разлике које намећу културолошки оквири, врло озбиљни фактори утицаја на одговоре испитаника. Такође, питања и тврдње које су део анкетног упитника су усмерени на самопроцену понашања, емоција, мотивације, као и субјективног аспекта ставова, што не доприноси увек јасној слици у организацији. Међутим, како су истраживања увек заснована на субјективној процени, овај недостатак се прати кроз друге објективне параметре и не смањује се значај одговора добијених на овај начин. Други ограничавајући фактор у истраживању је узорак истраживања који је био пригодан, а не репрезентативан, тако да се поставља питање како би резултати изгледали на другачијем узорку, са мање социодемографских разлика. Узрасне разлике се увек морају узимати у обзир, посебно у условима брзих и непредвидивих промена које се дешавају у сфери бизниса у овом тренутку. Трећи ограничавајући фактор представљају теоријске подлоге на које се истраживање наслања, а које је конципирано у једном потпуно другачијем вредносном контексту и чије основне премисе подразумевају факторе који у нашим условима нису присутни. Закључци који су изведени из резултата истраживања ограничени су

нацртом и дизајном коришћеним у истраживању, те стога подразумевају неопходност уважавања истих и њихово критичко разматрање.

9.3 Правци будућих истраживања

Правци будућих истраживања се односе на промену инструмената истраживања, јер постоји позитивна претпоставка да се другачијим упитницима, који мере сличне или исте перформансе, могу уочити сасвим различити резултати, што указује и на осетљивост и променљивост истраживачких варијабли, које није увек могуће у потпуности прилагодити циљевима истраживања, јер се број утицајних фактора, као и њихова снага брзо мењају и некада их није могуће адекватно операционализовати. Такође, проширење узорка, на друге типове организација, професионалне профиле запослених и њихове персоналне карактеристике би значајно допринела осветљавању проблема адаптације запослених и адаптације организација на нове услове пословања. Поред тога репрезентативност узорка би прецизније указала на односе унутар организације и фактора који доприносе персоналној и организационој адаптацији. Јаснију слику фактора који утичу на сложени процес адаптације би пружио и дуготрајније лонгитудинално истраживање, које би омогућили кориговање постојећих образаца понашања, увођење нових образаца понашања и њихов ефекат на организационе перформансе.

10. ЛИТЕРАТУРА

- Adelson, P. Yates, R. Fleet, J. and McKellar, L. (2021). Measuring organizational readiness for implementing change (ORIC) in a new midwifery model of care in rural South Australia. *BMC Health Serv Research*, 21, (1), 321-368.
- Adkins, C.L. (1995) Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination, in: *Academy of Management Journal*, 38, (3), 839–862.
- Aguilera, R.V./Dencker, J.C./Yalabik, Z.J. (2006). Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions. Retrieved August 8, 2014 from http://business.illinois.edu/working_papers/papers/06-0112.pdf.
- Aerni, I., Hisham Jaafar, H., Lyana Baharin, N. (2018). Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies *Global Business and Management Research: An International Journal* 10(3), 688-696.
- Allen, D. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, in: *Journal of Occupational Psychology*, 63, (1), 1–18.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly* 25, 487-511.
- Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relation*, 46, 681–703.
- Arvey, R.D. & Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research, in: *Personnel Psychology*, 35, 2, 281–322.

- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, in: *Journal of Management*, 34, 325–374.
- Ashforth, B.E.& Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment, in: *Academy of Management Journal*, 39, 149–178.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M., Harrison, S.H. (2007). Socialization in Organizational Contexts in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1–70.
- Ashforth, B., Sluss, D., Saks, A. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models, *Journal of Vocational Behavior*, 70(3):447-462.
- Bandura, A. (1986): Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood
- Acevedo, J. and Yancey, G. (2011). Assessing new employee orientation programs, *Journal of Workplace Learning*, 23, 349- 354.
- Barge, J.K. and Schlueter, D.W. (2004). Memorable messages and newcomer socialization, *Western Journal of Communication*, 68, 3, 233-256.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211–223.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
- Bauer, T. Effective Practice Guidelines Series Onboarding New Employees: Maximizing Success, 2011. New York.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5–34.

- Bahadoran, M. Hamidreza Rezazadeh, Mahsa Nazari (2018). Investigating the effect of empowerment aspects on the competence level and success of primary school principals. *Management Science Letters* 8(5):445-454.
- Baird, K., Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors August 2010, *Personnel Review* 39(5):574-599.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257-274.
- Baker, H. and Feldman, D. (1990). Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment, *Journal of Managerial Issues*, 2, 198-212.
- Bauer, T., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D., Tucker, J., (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3),
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214.
- Bauer, T.N./Green, S.G. (1994). The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization, in: *Journal of Applied Psychology*, 79, 211–223.
- Bauer, T.N., Morrison, E.W., Callister, R.R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
- Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(4), 503.
- Becker, K., & Bish, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31, 1-13.

Berger, C.R. & Calabrese, R.J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a development theory of interpersonal communication, in: *Human Communication Research*, 1, 2, 99–112.

Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *J. Bus. Psychol.* 18 507–532.

Bourdieu, P. (1998). Contre-feux: Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néolibérale. Paris: Éditions Liber. Brim, O.G. (1966): Socialization throughout the Life Cycle, in: O. Brim/S. Wheeler (Eds.), *Socialization After Childhood*. New York: John Wiley.

Burgoon, J. (2006). Adaptation in Dyadic Interaction: Defining and Operationalizing Patterns of Reciprocity and Compensation, *Communication Theory* 3(4):295 – 316.

Burgoon, J. K., & White, C. H. (1997). Researching nonverbal message production: A view from interaction adaptation theory. In J. O. Greene (Ed.), *Message Production: Advances in communication theory* (pp. 279-312). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Candiotti, A.,

Burgoon, J. K., Dillman, L., & Stern, L. A. (1993). Adaptation in dyadic interaction: Defining and operationalizing patterns of reciprocity and compensation. *Communication Theory*, 3, 196-215.

Burgoon, J. K., Ebesu, A., White, C., Koch, P., Alvaro, E., & Kikuchi, T. (1998). The many faces of interaction adaptation. In M. T. Palmer & G. A. Barnett (Ed.), *Progress in communication sciences* (Vol. 14, pp. 191-220). Stamford, CT: Ablex.

Burke, R.J., McKeen, C.A., McKenna, C. (1994). Benefits of mentoring in organisations: The mentors perspective, in: *Journal of Managerial Psychology*, 9, 3, 23–32.

Burke, W (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva (Ed.), *Executive power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

By R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *J. Change Manag.* 5 369–380.

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.

Caplow, T. (1964). *Principles of Organisation*. New York: Harcourt, Brace & Court. Chao, G.T. (1997): Mentoring phases and outcomes, in: *Journal of Vocational Behaviour*, 51, (1), 15–28.

Chawla A., Kelloway K. E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leader. Organiz. Development Journal*, 25, 485–498.

Chao, G.T. (2012). Organizational socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work, in: *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 579–614.

Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences, in: *Journal of Applied Psychology*, 79, 730–743.

Chen, J.R. Chou, T. C., Wang, T.W. (2010). The organizational context, job embeddedness, and effectiveness of managing knowledge work teams. *The Journal of Applied Business Research*, 26 (5), 519-27.

Crossley, C., Bennett, R.J., Jex, S.M., Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 1031-1042.

Chen, J.R. Chou, T. C., Wang, T.W. (2010). The organizational context, job embeddedness, and effectiveness of managing knowledge work teams. *The Journal of Applied Business Research*, 26 (5), 519-27.

Chen, J.R. Chou, T. C., Wang, T.W. (2010). The organizational context, job embeddedness, and effectiveness of managing knowledge work teams. *The Journal of Applied Business Research*, 26 (5), 519-27.

Cheney, G./Tompkins, P.K. (1987): Coming to terms with organizational identification and commitment, in: *Central States Speech Journal*, 38, 1–15.

Cherrington, D.J. (1994): *Organizational behaviour: The Management of Individual and Organizational Performance*. Prentice Hall. Claes, R./Hiel, E./Smets, J./Luca, M. (2006). Socializing Hungarians in Transylvania, Romania: A case of international organizational socialization, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 3, 300–321.

Coch, L. and J.R.P. French, Jr., *Overcoming Resistance to Change*, *The Palgravw Handbook of organizational Thinkers*, 395–405.

Conger, J. A., & Kanungo ,R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy & Management Review*, 31, 471-482.

Cooper-Thomas, H.D., Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 13, (2), 116–128.

Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031–1042.

Crossley, C., Bennett, R.J., Jex, S.M., Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 1031-1042.

Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. and Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.

Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

Chiaburu, D.S. and Marinova, S.V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational support, *International Journal of Training and Development*, 9, 110-23.

Cliffs. NJ: Prentice-Hall. Bandura, A. (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H.

Cooper-Thomas, H.D. and Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 5, 492-516.

Day, K., Fedele, L., (2012). Learning at the Speed of Life. *T + D Magazine*. 66 (6) pg. 61

Daniel P. O'Neil, Lindsey Amerine, & Carol Woodward. (2017). Challenges and Solutions to New Manager Onboarding. *Hospital Pharmacy*, 52(10), 712–714.

Dawley, D., Houghton, J. D., Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of social psychology*, 150(3), 238-257.

Demerouti,E., Bakker, A., Hetland, J. and Schaufeli, W. (2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, (56), 1–16.

Denrell, J., and March, J. G. (2001). Adaptation as information restriction: The hot stove effect. *Organization Science*, 12(5), 523– 538.

Dougherty, T.W./Turban, D.B./Callender, J.C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behaviour, in: *Journal of Applied The Importance of Interviews in Anticipatory Stage*.

Durand, R. and Vergne, J. P. (2010).The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities, *Organization Studies*.

Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20, 461-477.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-56.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1).

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. American Psychological Association.

Elias S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *J. Manag.* 35 37-55. 10.1177/0149206307308910 [[CrossRef](#)] [[Google Scholar](#)]

Elias S. M., Mittal R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *Int. J. Organiz. Analy.* 19 305-316.

Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2014). Navigating Uncharted Waters. *Journal of Management*, 41(1), 203-235.

Employee Onboarding: New Hire Training & Orientation. Retrieved from [www.allencomm.com: https://www.allencomm.com/new-hire-training-and-onboarding/](https://www.allencomm.com/new-hire-training-and-onboarding/)

Feldman, D. (1989). Socialization, resocialization and training: Reframing the research agenda. In I.L. Goolstein(Ed,) *raining and development in organizations*(pp. 376-416) San Fancisco: jessey-Bass.

- Felps, W., Mitchell, T.R., Hekman, D.R., Lee, T.W, Holtom, B.C., Harman, W.S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Ferrazzi, K., & Davis, T. (2015). The employee integration equation. *Talent Development*, 69(10), 56-60.
- Fletcher, R.E. (2005). Job embeddedness: a construct of organizational and community attachment utilized to assess voluntary turnover. Unpublished master's thesis, Air University, Ohio, USA.
- Fogarty, T.J. Dirsmith, M. W. (2001). Organizational Socialization as instrument and symbol: An extended institutional theory perspective. *Human resource development Quarterly*, 12(3), 247-266.
- Ford J. D., Ford L. W., D'Amelio A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Acad. Manag. Rev.* 33 362–377.
- Gajda, J., (2015). Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *Journal of US-China Public Administration*, 12, (10), 789-795.
- Gallois, C., & Pittam, J. (1996). Communication attitudes and accommodation in Australia: A culturally diverse English-dominant context. *International Journal of Psycholinguistics*, 12, 193-212.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management. *Academy & Management Review*, 12, 472-485.
- Grazulis, V. (2011). Successful socialization of employees-assumption of loyalty to organization, *human resource management & ergonomics*, 5(2), 33-46.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Grubic Nešić, L. Razvoj ljudskih resursa, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2014.

Grunig, J. E. (2013). Symmetrical systems of internal communication. *Excellence in public relations and communication management*, 531-575. Routledge Publisher.

Gresley, K. (2005). Employee empowerment, *Employee Relation*, 364-368. Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S.(1998). 'The power behind empowerment: implications for research and practice', *Human Relation*, Vol.51:451-483.

Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. 2005. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26: 415-440.

Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention, *Human Resource Development International*, 19(2), 98-115.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297.

Harman, W. S, Blum, M., Stefani, J., Taho, A. (2009). Albanian turnover: is the job embeddedness construct predictive in an Albanian context? *Institute of Behavioral and Applied Management*, 10 (2), 192-205.

Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S.(1998). 'The power behind empowerment: implications for research and practice', *Human Relation*, 51, 451-483.

Hatva, E. (2012). Optimizing Staff Onboarding. *Biomedical Instrumentation &Technology*, 46(6), 451-454.

Heiman, B., & Pittenger, K. K. (1996). The Impact Of Formal Mentorship On Socialization And Commitment Of Newcomers. *Journal of Managerial Issues*, 8,(1), 108-117.

Helfrich CD: Organizational readiness to change assessment (ORCA): development of an instrument based on the promoting action on research in health services (PARIHS) framework. *Imp Sci*. 2009, 4: 38- Holt DT: Readiness for organizational change: the

systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2007, 43 (2), 232-255.

Hersey, P. and Balnchard, Management of Organizational Behaviour: Utilising Human Resources, Prentice Hall of India, New Delhi, 1977.

Hicks R. E., Knies E.-M. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *J. Int. Bus. Discipline*, 10, 36–51.

Holt D. T., Armenakis A. A., Field H. S., Harris S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *J. Appl. Behav. Sci.* 43, 232–255.

Herscovitch L, Meyer JP: Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. 2002, 87 (3), 474-487.

Hieu, Vu Minh (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2, (7), 20-28.

Huang J. L., Ryan A. M., Zabel K. L., & Palmer A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-177.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assess

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capability: Review and assessment of managerial impact on strategic change, *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312.

Hoffman, M.L. (1977). Sex differences in empathy and related behaviours. *Psychological Bulletin* 84, 712 – 722.

Holtom, B.C., Inderrieden, E. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18 (4), 435-452.

Holtom, B.C., O'Neill, B.S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34 (5), 216-227.

Huang J. L., Ryan A. M., Zabel K. L., & Palmer A. (2014). Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162.

Improving the socialization of new employees. (2019). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(2), 24–26.

Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 7, (1), 122-49.

Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomer’s adjustments to organizations”, *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.

Jiang, K., Lu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1077–1096.

Jiang, Q. Wright, C. and Smith, A. (2012). The art of work autonomy: a test of its influence on job embeddedness, *Modern Psychological Studies*, 17, (2),

Judge W., Douglas T. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *J. Organiz. Change Manag.* 22, 635–649.

Kirrane M., Lennon M., O’Connor C., Fu N. (2016). Linking perceived management support with employees’ readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management.* 17, 1–20.

Klein, H.J. and Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, 53, 47-66.

Katila, R. and Ahuja, G. (2001). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction, *Academy of management journal* 45 (6), 1183-1194.

- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, July-August, 65-75.
- Kanungo, R. (1992). Alienation and empowerment: some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kara, K., Bilge, S. (2015). Perceived organizational support and organizational trust in primary schools. *International Journal of Human Sciences/Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 12(2):385-398.
- Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2018). Unlearning and forgetting in organizations: A systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, 25, 180–189.
- Kondalkar V. G. *Organizational Behaviour*, New Age International, New Delhi, 2007.
- Korte, R., & Lin, S. (2012). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428.
- Kottke, J. L., Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1076-1092.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43, 1854–1884.
- Lawler, E. (1988). Strategies for involvement. *Academy Management Executive*, 2, 197-204.
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216.
- Lehman WEK, Greener JM, Simpson DD. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal Subst Abus Treat*. 22 (4): 197-209.
- Levinthal, D. A., Marino, A. (2015). Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity. *Organization Science*, 26, 743-755.

- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 965.
- Li, Q. Mohamed, R.; Mahomed, A.; Khan, H. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Care on Turnover Intention and Work Engagement: A Mediated Moderation Model Using Age in the Post Pandemic Period. *Sustainability* 14, 9125.
- Li, Y. Zhao, Y. (2023). The Gender Gap in Job Status and Career Development of Chinese Publishing Practitioners. *Publications*, 11, 13.
- Liden, R. Wayne, S. J., Sparrowe, R. T., & Bradway, L. (1993). Empowerment and effectiveness study, feedback report. (Technical Report 1) Chicago, IL: Center for Human Resource Management, Univer. of Illinois.
- Lines R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Hum. Resour. Devel. Review*, 4 8–32.
- Lizar A. A., Mangundjaya W. L. H., Rachmawan A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *J. Dev. Areas* 49, 343–352.
- Lundberg G. C., Towrds a Managers Model for Initiating Change Projects, *JOCM*, 1990.
- Macher, K. (1988). Empowerment and the bureaucracy. *Training and Development Journal*, 42(9), 41-45.
- Marchese, S., Gastaldi, L., and Corso, M. (2022). Thriving in turbulent environments through adaptive forms of organizing, *Management Decision*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0655>
- Marinova S. V., Peng C., Lorinkova N., Van Dyne L., Chiaburu D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual, and job design predictors. *J. Vocat. Behav.* 88 104–120.

Mateboho Ramaite, S Rothmann & Leoni van der Vaart (2022). Job embeddedness profiles: Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement Cogent Psychology, 9, (1),

McCain, K., & Isbell, M. (2009). Workforce strategies to improve your организацион боттом лине, 101(8), 32-38.

Merchant, K. (2012). How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles.

Miljković, J., & Dobrić, T. (2014). Mentorstvo u organizacijama. *Obrazovanje odraslih*.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.

Moreland, R.L. and Levine, J.M. (2002). Socialization and trust in work groups, *Group Processes and Intergroup Relations*, 5 (3), 185-201.
Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Stress in the workplace – sources, effects. *Review of the Air Force Academy*, 1(1), 163–170.

Moric Milovanovic, B., Bubas, Z. and Cvjetkovic, M. (2022). Employee Readiness for Organizational Change in the SME Internalization Process: The Case of a Medium-Sized Construction Company. *Social Sciences* 11, 131.

Morrison, E. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network.

Nalband, K., Jadhav, P. and Salunke, G. (2017). Employee on Boarding Process Automation, *J. Eng. Res. Appl.*, vol. 7, no. 2, pp. 32–36.

Neilsen, E. H. (1986). Empowerment strategies: balancing authority and responsibility. In S. Srivastva (Ed.), *Executive power*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 78-110.

Nekoranec, J., & Nagyova, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management, *Revista Academiei fortelor terestre*, 1 (73), 114-120.

Niessen, Cornelia Christine Swarowsky, Markus Leiz (2010). Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4):356-383

Ongori, H. and Shunda.W. (2008). Managing behind the scenes: employee empowerment, *International Journal of Applied Economics and Finance*, 20, 1-11.

Ostroff, C., Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personal Psychology*, 45, 849-874.

Pulakos E. D., Arad S., Donovan M. A., & Plamondon K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612–624.

Pike, K. (2014). New Employee Onboarding Programs and PersonOrganization Fit: an Examination of Socialization Tactics, *Schmidt Labor Res. Cent. Semin. Ser.*, 1–15.

Petković M., Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa. *Ekonomski fakultet, Beograd*, 2003.

Porras J. I., Silvers R. C. (1991). Organization Development and Transformation, *Annual Review of Psychology* 14.

Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad,S., Munawar Khan,M., Hafaz Ngah, A. (2021). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38, (2),

Rafferty A. E., Minbashian A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Hum. Relations*, 72, 1623–1650.

Ratković Njegovan, B., Vukadinović, M., Duđak, Lj. (2017). Contribution to the Research of Organizational Socialization: The Importance of Interviews in Anticipatory Stage, *JEEMS*, 22 (2), 169 – 198.

Ratković Njegovan, B., Grubić-Nešić, L. (2014). Aspects Of (In)Equality In Education And Employment. In: Lošonc, A., Ivanišević, A. (Eds.), *Socio-economic forms of inequality*.

Proceedings (pp. 89–95). Novi Sad: Faculty of Technical Sciences. ISBN: 978-86-7892-664-8.

Reio Jr., T. G., & Sutton, F. C. (2006). Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly*.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Rerup, C. (2005). Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Management* 21: 451–472.

Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., et al. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 1–43.

Russell A. Matthews, Wendy Michelle Diaz and Steven G. Cole (2003). The organizational empowerment scale *Personnel Review* 32, (3), 297-318.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997a). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234–279.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997b). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48–61.

Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689- 695.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169-174.

Schriesheim CA: Improving construct measurement in management research - comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal Air Waste Manage Assoc.* 1993, 19 (2): 385-417.

Serbin, K.M., & Jensen, S. (2013). Recruiting, hiring, and onboarding case managers: Communication and setting expectations are keys to success. *Professional Case Management*, 18, 95-97.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.

Seung Seung Hee, Hee Yang, Byung Yong Jeong (2022). Gender Differences in Wage, Social Support, and Job Satisfaction of Public Sector Employees. *Sustainability* 2020, 12(20), 8514.

Shea, C., Jacobs, S. Esserman, D., Bruce, K. & Weiner, B. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9, (7)

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place* (pp.149-164). Westport, CT: Quorum Books. Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

Smith, B. J. (1982). An initial test of a theory of charismatic leadership based on the responses of subordinates. Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto.

Sonnentag, S., Niessen, C., & Ohly, S. (2004). Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 249–289.

Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *Leadership Quarterly*, 17(4), 351–365.

Serbin, K. M., & Jensen, S. (2013). Recruiting, Hiring, and Onboarding Case Managers: Communication and Setting Expectations Are Keys to Success. *Professional Case Management*, 18(2), 95-97.

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.

Stein, M. and Christiansen, Capture the onboarding margin with the 4 pillars of successful onboarding, McGraw Hill Professional, 2010.

Shenxue Li, Mark Easterby-Smith and Jean Bartunek (2009). Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap, *Management Learning Anniversary*, 40(4): 439–447.

Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 73(3), 457-464.

Spreitzer, G. M. (1992) When organizations dare: the dynamics of psychological empowerment in the workplace. Unpublished dissertation, The Univer of Michigan.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.

Stamper, C. L., Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

Stieglitz, N., Knudsen, T., Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37: 1854-1864.

Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization tactics of new retail employees: A pathway to organizational commitment, *Journal of Retailing*, 90, 62-73.

Thomas, K. W, & Velthouse,B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Tichy, N. and Hoernstein,H. (2019). Stand when your number is called : An Empirical attemp to Classify Types of Social Change Agents. *Human Relations*, 29, (10).

Tsung-Hsien,K. Ho, L.A., Lin, C. and Lai, K.K.(2009). Employee Empowerment in a Technology Advanced Environment, *Industrial Management and Data Systems*, Vol.110 (1): 24-42.

Thomas, K. W, & Velthouse,B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Tichy, N. and Hoernstein,H. (2019). Stand when your number is called : An Empirical attemp to Classify Types of Social Change Agents. *Human Relations*, 29, (10).

Tsung-Hsien,K. Ho, L.A., Lin, C. and Lai, K.K.(2009). Employee Empowerment in a Technology Advanced Environment, *Industrial Management and Data Systems*, Vol.110 (1): 24-42.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.

Tushman M., Newman W., Romanelli E., Convergence and Upheaval, *California Managemant Review*, (1987). Ties during Socialization. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.

Van den Heuvel, Machteld, Demerouti, E. Bakker, A., Hetland, J. and Schaufeli, J. (2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23, (56), 1-16.

- Van den Heuvel M., Demerouti E., Bakker A. B., Schaufeli W. B. (2013). Adapting to change: the value of change information and meaning-making. *J. Vocat. Behav.* 83, 11–21.
- Van Dam K., Oreg S., Schyns B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Appl. Psychol.* 57, 313–334.
- Vergne, J.-P., Depeyre, C. (2016). How do firms adapt? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in U.S. defense firms responses to 9/11. *Academy of Management Journal*, 59: 1653-1680.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal* 28(13): 1319–50.
- Tsung-Hsien,K.,L.A.,H., and Lai, K.K. (2009). Employee Empowerment in a Technology Advanced Environment, *Industrial Management and Data Systems*, Vol.110 (1): 24-42.
- Van Maanen, J. (1978). People processing: strategies of organizational socialization,*Organizational Dynamics*, Vol. 7 (1), 18-36.
- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Vogus,T. and Rerup, C. (2018). Sweating the “small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. *Strategic Organization* 16 (2), 227-238.
- Wanberg C. R., Banas J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *J. Appl. Psychol.* 85, 132–142.
- Weiner BJ, Amick H, Lee SY. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: a review of the literature in health services research and other fields. *Med Care Res Rev*, 65 (4): 379-436.
- Weiner BJ, Lewis MA, Linnan LA. (2009, Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Educ Research*, 24 (2), 292-305.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.

Williams, S., & Murray, C. (2013). The lived experience of older adults' occupational adaptation following a stroke. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(1), 39-47.

Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, 53, 47-66.

Zacher, H., Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.

Zacher, H., Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.

Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.

Yoon, D. Y., Han, C. S. H., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1014186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>

11. ПРИЛОЗИ: УПИТНИЦИ КОРИШЋЕНИ У ИСТРАЖИВАЊУ

1.Пол 1)ж 2)м

2.Године старости

a) do 25 b) od 26 do 35 c)od 36 do 45 d) od 46 do 55 e) preko 55

3.Стручна спрема

a) средња b) виша c) висока

4.Посао који обављам је

a)стручни b)административни c)менаџерски d)нешто друго

5. Организација у којој радим је

a)у приватном власништву b) у државном власништву c) мешовито власништво
d)нешто друго

6. Напишите име државе у којој организација има седиште

7. Организација у којој радим је

a)производна b)услужна c)_____

Упитник организационе спремности за имплементацију промена у организацији

1. Људи који овде раде предани су спровођењу организационих промена.	1	2	3	4	5
2. Људи који овде раде одлучни су у спровођењу промена.	1	2	3	4	5
3. Људи који овде раде мотивисани су за спровођење промена.	1	2	3	4	5
4. Људи који овде раде учиниће све да се промене спроведу у дело.	1	2	3	4	5
5. Људи који овде раде имају жељу да спроведу промену.	1	2	3	4	5
6. Људи који овде раде осећају да могу задржати енергију потребну за спровођење организационих промена.	1	2	3	4	5
7. Људи који овде раде осећају се уверено да могу управљати политиком провођења промена.	1	2	3	4	5
8. Људи који овде раде осећају се уверено да организација може подржати људе док се прилагођавају промени.	1	2	3	4	5
9. Људи који овде раде осећају се уверено да организација може људе подржати у току спровођења промена.	1	2	3	4	5
10. Људи који овде раде осећају се уверено да могу координирати задатке тако да глатко спроведу промена иде.	1	2	3	4	5

11. Људи који овде раде осећају се уверено да могу пратити напредак у спровођењу промена.	1	2	3	4	5
12. Људи који овде раде осећају се уверени да могу носити са изазовима који би могли да се промене у спровођењу организације.	1	2	3	4	5

Упитник перципиране организационе подршке

1. Организација цени мој допринос њеном благостању.	1	2	3	4	5
2. Када би организација могла да ангажује некога да ме замени уз нижу плату, то би урадила.	1	2	3	4	5
3. Организација не цени мој додатни напор.	1	2	3	4	5
4. Организација снажно разматра моје циљеве и вредности.	1	2	3	4	5
5. Организација би разумела дуго одсуство због моје болести.	1	2	3	4	5
6. Организација би игнорисала сваку моју притужбу.	1	2	3	4	5
7. Организација занемарује моје најбоље интересе када доноси одлуке које се тичу мене.	1	2	3	4	5
8. Помоћ је доступна од организације када имам проблем.	1	2	3	4	5
9. Организацији је заиста стало до моје добробити.	1	2	3	4	5
10. Организација је вољна да се прошири како би ми помогла да свој посао обављам најбоље што могу.	1	2	3	4	5
11. Организација не би разумела моје одсуство због личног проблема.	1	2	3	4	5
12. Ако би организација пронашла ефикаснији начин да обавим свој посао, они би ме заменили.	1	2	3	4	5
13. Организација би опростила моју искрену грешку.	1	2	3	4	5
14. Било би потребно само мало смањење мог учинка да би организација пожелела да ме замени.	1	2	3	4	5
15. Организација сматра да се мало може добити ако ме запосли до краја моје каријере.	1	2	3	4	5
16. Организација ми пружа мало могућности да напредујем у рангу.	1	2	3	4	5
17. Чак и да сам урадио најбољи могући посао, организација то не би приметила.	1	2	3	4	5
18. Организација би одобрила разуман захтев за промену мојих радних услова.	1	2	3	4	5
19. Ако бих био отпуштен, организација би радије запослила неког новог него да ме врати.	1	2	3	4	5
20. Организација је спремна да ми помогне када ми затреба посебна услуга.	1	2	3	4	5
21. Организација брине о мом општем задовољству на послу.	1	2	3	4	5
22. Да се пружи прилика, организација би ме искористила.	1	2	3	4	5
23. Организација показује врло мало бриге за мене.	1	2	3	4	5
24. Ако бих одлучио да дам отказ, организација би покушала да ме убеди да останем.	1	2	3	4	5
25. Организацији је стало до мог мишљења.	1	2	3	4	5
26. Организација сматра да је ангажовање мене била дефинитивна грешка.	1	2	3	4	5

27. Организација је поносна на моја достигнућа на послу.	1	2	3	4	5
28. Организацији је више стало до повећања броја уписа него до мене.	1	2	3	4	5
29. Организација би разумела ако не могу да завршим задатак на време.	1	2	3	4	5
30. Ако би организација остварила већи профит, размотрила би повећање моје плате.	1	2	3	4	5
31. Организација сматра да би свако могао да обавља мој посао као и ја.	1	2	3	4	5
32. Организација се не брине да ми плати оно што заслужујем.	1	2	3	4	5
33. Организација жели да ми пружи најбољи могући посао за који сам квалификован.	1	2	3	4	5
34. Ако би мој посао био елиминисан, организација би радије да ме отпусти него да ме пребаци на нови посао.	1	2	3	4	5
35. Организација се труди да мој посао учини што интересантнијим.	1	2	3	4	5
36. Моји супервизори су поносни што сам део ове организације.	1	2	3	4	5

Уграђеност у посао

1. Заиста волим место у којем живим.	1	2	3	4	5
2. Свиђа ми се организација у којој радим.	1	2	3	4	5
3. Заједница у којој живим потпуно ми одговара.	1	2	3	4	5
4. Организација у којој радим за мене је као друга кућа.	1	2	3	4	5
5. Подручје у којем живим нуди забавне активности које ми се свиђају.	1	2	3	4	5
6. Мој посао добро користи моје вештине и таленте.	1	2	3	4	5

Овлашћивање на послу

1. Посао којим се бавим је веома важан за мене	1	2	3	4	5
2. Моје пословне активности су мени лично значајне	1	2	3	4	5
3. Посао који радим је за мене значајан	1	2	3	4	5
4. Уверен сам у своју способност да радим свој посао	1	2	3	4	5
5. Самоуверен сам у своје способности да обављам своје радне активности	1	2	3	4	5
6. Савладао сам вештине неопходне за мој посао	1	2	3	4	5
7. Имам значајну аутономију у одређивању начина на који радим свој посао	1	2	3	4	5
8. Могу сам да одлучим како да радим свој посао	1	2	3	4	5
9. Имам значајну могућност за независност и слободу у начину на који радим свој посао	1	2	3	4	5
10. Мој утицај на оно што се дешава у мом одељењу је велики	1	2	3	4	5
11. Имам велику контролу над оним што се дешава у мом одељењу	1	2	3	4	5
12. Имам значајан утицај на оно што се дешава у мом одељењу	1	2	3	4	5

Скала интерперсоналне адаптације

1. Своју радну праксу прилагођавам захтевима и сугестијама других	1	2	3	4	5
2. Не сматрам много важним негативне коментаре о мом раду	1	2	3	4	5
3. Усклађујем своје радне праксе ако неко укаже на боље решење	1	2	3	4	5
4. Развијање добрих односа са свим мојим колегама је важан фактор моје ефикасности	1	2	3	4	5
5. Покушавам да разумем ставове својих колега како бих побољшао своју интеракцију са њима	1	2	3	4	5

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
РАЗВОЈ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИОНЕ АДАПТАЦИЈЕ ЗАПОСЛЕНИХ
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
а) Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука б) в)
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Индустријско инжењерство - Инжењерски менаџмент
1. Опис података
1.1 Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> <u>Студија спроведена у оквиру дисертације је обухватила квантитативно анкетно истраживање у циљу емпиријске верификације предложеног теоријског модела који испитује утицај фактора који су значајни за развој модела организационе адаптације запослених са циљем успешнијег пословања предузећа</u> 1.2 Врсте података а) квантитативни 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 _____

- b) SPSS фајл, датотека _____
 c) PDF фајл, датотека .pdf
 d) Текст фајл, датотека .docx
 e) JPG фајл, датотека .jpg, .tiff
 f) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- a) број варијабли _____
 б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) 500

1.3.3. Поновљена мерења

- a) да
б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- a) 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?

- a) Да**
 б) Не

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- a) експеримент, навести тип _____
 б) корелационо истраживање, навести тип _____
 ц) анализа текста, навести тип _____
 д) остало, навести шта анализа података дескриптивне статистике

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Методологија прикупљања података је креирана према dobrim праксама – на основу прегледа литературе креиран је мерни инструмент (упитник), који је испитаницима дистрибуиран електронским путем

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

- a) 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

Примарни подаци су третирали у складу са препорукама за анкетно истраживање и анализирали су, утврђено је да подаци показују одступања која су одраз природне варијабилности па су задржани сви одговори испитаника

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Софтвер који је коришћен аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду.

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? стандард који примењује репозиторијум Универзитета у Новом Саду

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.
Вишњић Ружица, Развој модела организационе адаптације запослених

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? Неограничено

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.
ауторство-некомерцијално

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Ружица Вишњић, адреса електронске поште: ruzica.visnjic.ns@gmail.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Ружица Вишњић, адреса електронске поште: ruzica.visnjic.ns@gmail.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Ружица Вишњић, адреса електронске поште: ruzica.visnjic.ns@gmail.com