



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА



МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА СА ПРОИЗВОДНОМ И УСЛУЖНОМ ДЕЛАТНОСТИ У УСЛОВИМА НЕИЗВЕСНОСТИ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:
Проф. др Ранко Бојанић

Кандидат:
Ненад Новаковић

Место, Нови Сад, 2026. године

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Ненад Новаковић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Ранко Бојанић редовни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Модел организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности у условима неизвесности
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Страница: 195 Поглавља: 8 Референци: 342 Табела: 7 Графикона: 1 Прилога: 1
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	предузећа са производном и услужном делатности, организационе перформансе, организациона култура, организациона посвећеност, задржавање запослених, неизвесност окружења
Резиме на језику рада:	Докторска дисертација испитује детерминанте организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности у условима неизвесности. Истраживање је засновано на ресурсном приступу и теорији контингенције, при чему су анализирани утицаји организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности окружења и задржавања запослених, као и модераторска улога величине предузећа. Емпиријско истраживање спроведено је на узорку од 433 запослена у 23 предузећа у Републици Србији применом конфирматорне факторске анализе, моделовања структурних једначина и хијерархијске регресије. Резултати показују да организациона посвећеност, управљање знањем, доследност и прилагодљивост значајно доприносе организационим перформансама, док величина предузећа има ограничен модераторски ефекат.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	18.07.2024.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	

Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Ћосић Илија, проф. емеритус, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад Члан: др Ђоковић Александар, ванредни професор Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд Члан: др Анђелковић Александар, редовни професор Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад Члан: др Кашиковић Немања, редовни професор Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад Ментор: др Ранко Бојанић, редовни професор, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Нови Сад
Напомена:	

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

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Nenad Novaković
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Ph.D Ranko Bojanić, full professor, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Thesis title:	Model of organizational performance of dual-sector companies under conditions of uncertainty
Language of text (script):	Serbian language (cyrillic)
Physical description:	Pages: 195 Chapters: 8 References: 342 Tables: 7 Graphs: 1 Appendices: 1
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Production and service systems, organization and management
Subject, Key words:	dual-sector companies, organizational performance, organizational culture, organizational commitment, employee retention, environmental uncertainty
Abstract in English language:	This doctoral dissertation examines the determinants of organizational performance in manufacturing–service firms operating under conditions of environmental uncertainty. The study is grounded in the Resource-Based View and Contingency Theory, investigating the effects of organizational culture, organizational commitment, knowledge management, environmental uncertainty, and employee retention, as well as the moderating role of company size. An empirical study was conducted on a sample of 433 employees from 23 companies in the Republic of Serbia using confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and hierarchical regression analysis. The findings indicate that organizational commitment, knowledge management, consistency, and adaptability significantly enhance organizational performance, whereas company size demonstrates only a limited moderating effect
Accepted on Scientific Board on:	18.07.2024.
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	Chair: Ćosić Ilija PhD, prof. emeritus, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad

	Member: Đoković Aleksandar PhD, associate professor, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade Member: Anđelković Aleksandar PhD, full professor, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Member: Kasiković Nemanja PhD, full professor University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad Supervisor: Bojanić Ranko, full professor University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad
Note:	

Садржај

1. УВОД	8
1.1 Проблем истраживања	11
1.2 Предмет истраживања	12
1.3 Циљеви истраживања	13
1.4 Хипотезе истраживања	15
1.5 Преглед главних поглавља	16
2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ	19
2.1 Предузећа са производном и услужном делатности.....	19
2.2 Организационе перформансе	25
2.2.1 Традиционално разумевање организационих перформанси	25
2.2.2 Савремено разумевање организационих перформанси	27
2.2.3 Модели организационих перформанси	29
2.2.4 Теоријски приступи организационим перформансама	32
2.2.5 Димензије организационих перформанси.....	40
2.2.6 Мерење организационих перформанси	47
2.2.7 Индикатори организационих перформанси	50
2.2.8 Изазови у мерењу организационих перформанси	54
2.2.9. Организационе перформансе у дуалном сектору	55
2.3 Организациона култура	66
2.3.1 Појам организационе културе	66
2.3.2 Настанак организационе културе.....	69
2.3.3 Класификација организационих култура	71

2.3.4 Денисонов модел организационе културе.....	74
2.4 Управљање знањем	80
2.4.1 Управљање знањем као социо-технички и системски концепт	82
2.4.2 Кључне перспективе у истраживањима управљања знањем	85
2.4.3 Дигитална трансформација, вештачка интелигенција и одрживост	86
2.4.4 Процесна способност за усвајање управљања знањем	88
2.4.5 Инфраструктурни капацитет за експлоатацију управљања знањем.....	90
2.5 Задржавање запослених.....	94
2.5.1 Стратегије задржавања запослених	95
2.5.2 Стратегије задржавања запослених и организационе перформансе	97
2.6 Неизвесност окружења	101
2.7 Организациона посвећеност.....	107
3. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ.....	118
3.1 Проблем истраживања.....	118
3.2 Предмет истраживања	119
3.3 Циљеви истраживања	119
3.4 Емпиријски модел и развој хипотеза	121
3.4.1 Организациона култура и организационе перформансе.....	121
3.4.2 Организациона посвећеност и организационе перформансе	123
3.4.3 Управљање знањем и организационе перформансе.....	124
3.4.4 Неизвесност окружења и организационе перформансе.....	125
3.4.5 Задржавање запослених и организационе перформансе	126
3.4.6 Модераторска улога величине предузећа	127
3.5 Узорак.....	129
3.6 Инструменти и варијабле	130

3.7 Поступак прикупљања података.....	132
3.8 Анализа података	133
4. РЕЗУЛТАТИ.....	135
5. ДИСКУСИЈА.....	142
6. ЗАКЉУЧАК	150
7. ЛИТЕРАТУРА.....	153
8. ПРИЛОЗИ	183
План третмана података	191

1. УВОД

Производна и услужна делатност одређене су фундаментално различитим оперативним логикама. Производни процес је типично повезан са опипљивим резултатима, стандардизованим процесима, ефикасношћу, скалабилношћу и оптимизацијом трошкова (Cardoso et al., 2024). Насупрот томе, процес пружања услуга, у први план ставља нематеријалну вредност (Dafiq & Solihat, 2023), прилагођавање и усмереност ка купцу, што подразумева агилност и брзину реаговања.

Последњих година све је израженије приближавање раније раздвојених секторских логика, будући да производна предузећа у све већој мери примењују стратегије сервитизације, односно своју традиционалну понуду физичких производа допуњују различитим услугама и интегрисаним решењима. Овај процес указује на трансформацију пословања у којој произвођачи, ради очувања и јачања конкурентности на тржишту, комбинују физичке производе са понудама заснованим на услугама (Gomes et al., 2021; Alp et al., 2024). Ова промена, често названа дигиталном сервитизацијом, представља конвергенцију у којој произвођачи користе напредне технологије да истовремено генеришу вредност од физичке робе, али и од нематеријалне понуде услуга (Shen et al., 2023; Minaya et al., 2024). Као резултат ове транзиције, предузећа са производном и услужном делатности су се појавила као нови организациони облик у савременој економији (Abraheem, 2023), превазилазећи искључиво производно оријентисане операције и развијајући се у хибридна предузећа која нуде свеобухватнија решења (Abuaddous et al., 2018).

У контексту сервитизације, хибридне организације могу се разумети као предузећа која превазилазе традиционалну поделу на производне и услужне привредне субјекте, развијајући пословне моделе у којима се производи и услуге међусобно допуњују и интегришу у јединствену понуду вредности. Ова предузећа задржавају производну основу, али све већи део конкурентске предности, прихода и односа са корисницима граде кроз услужне активности. Иако ова промена повећава вредност за купце и конкурентност, она такође води ка већој организационој сложености. Предузећа која се и даље ослањају искључиво на понуду једног производа суочавају се са све већим потешкоћама у одржавању профитабилности под интензивираним конкурентским притисцима, појавом

нових тржишних актера и дигитализацијом (Gebauer et al., 2020; Minaya et al., 2024; Nansubuga & Kowalkowski, 2024). Разумевање начина на који се организационе перформансе обликују под овим условима постало је све важније у проучавању хибридних пословних модела и сложених екосистема услуга (Pelli, 2023).

Упркос растућем интересовању за сервитизацију и хибридне организационе облике, литература и даље пружа ограничене емпиријске доказе о томе које су интерне организационе способности и контекстуални услови значајно повезани са организационим перформансама у предузећима која истовремено послују под логиком производње и услуга. Постојеће студије су углавном усмерене или на стратешко образложење на пољу сервитизације или на структурне тензије које она генерише, међутим, ређе испитују, у оквиру једног емпиријског модела, како су поједине интерне способности и контекстуални услови повезани са организационим перформансама у предузећима са производном и услужном делатности. Ово оставља важну истраживачку празнину у разумевању који фактори су најважнији за перформансе у организационим окружењима дефинисаним истовременом коегзистенцијом хетерогених оперативних логика.

Ова докторска дисертација се фокусира на пет детерминанти организационих перформанси у оквиру две аналитички различите, али комплементарне димензије перформанси у предузећима са производном и услужном делатности. Организациона култура, организациона посвећеност и управљање знањем концептуализују се као интерне интегративне способности које помажу у усклађивању запослених, рутина и знања у производним и услужним активностима. Неизвесност окружења и задржавање запослених укључени су као контекстуални услови и услови континуитета радне снаге који могу ограничити, стабилизovati или обликовати ефикасност тих интерних способности. Наведене варијабле из модела пружају емпиријски оквир за испитивање организационих перформанси у предузећима која имају потребу за координацијом хетерогених оперативних логика. Ове детерминанте представљају скуп варијабли које обухватају интерне интегративне способности и контекстуалне услове релевантне за предузећа са производном и услужном делатности.

Теоријска празнина којом се бави ова докторска дисертација лежи у разумевању организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности не

само кроз интерне капацитете или контекстуалне услове, већ кроз њихово комбиновано разматрање у истом организационом окружењу.

Поглед заснован на ресурсима (енгл. *Resource Based View*) објашњава организационе перформансе кроз интерне ресурсе и капацитете који су вредни, тешки за имитацију и стратешки примениви, док теорија контингенције објашњава организационе перформансе кроз усклађеност између интерних детерминанти и контекстуалних услова у којима предузећа са производном и услужном делатности послују. Према овом становишту, организациона култура, организациона посвећеност и управљање знањем могу функционисати као стратешки, интерни капацитети, јер подржавају координацију и интеграцију у хетерогеним активностима.

Теорија контингенције допуњује ову перспективу објашњавајући зашто се импликације тих капацитета на организационе перформансе не могу претпоставити као једнообразне, већ зависе од контекстуалних услова као што су неизвесност окружења и величина предузећа. На овај начин, предузећа са производном и услужном делатности представљају окружење у којем организационе перформансе зависе и од развоја капацитета, али и од контекстуалне усклађености. Прелазак са пословних модела усмерених на производ, на пословне моделе оријентисане на услуге ствара инхерентне организационе тензије, јер произвођачи морају истовремено да ускладе логику традиционалне производње вођену ефикасношћу са захтевима пружања услуга усмереним на релације и прилагођавање (Dmitrijeva et al., 2021; Visnjic et al., 2021). Ова дихотомија се често манифестује као организациона амбивалентност, где доминантни начин размишљања оријентисан на производ оспорава новонасталу парадигму оријентисану на услуге кроз стратешке, структурне и културне димензије (Palo et al., 2019). Са становишта теорије парадокса, ове логике нису привремени компромиси, већ стални, међусобно зависни захтеви којима се мора управљати током времена, стварајући континуиране тензије око расподеле ресурса, координације, идентитета и мерења организационих перформанси (Berti & Simpson, 2019; Saadallah et al., 2025).

Са становишта организационе амбидекстерности, предузећа која истовремено обављају производне и услужне делатности настоје да ефикасно користе постојеће оперативне рутине, док паралелно истражују, развијају и шире решења усмерена на пружање услуга.

Овакво истовремено усклађивање постојећих и нових активности повећава унутрашњу сложеност пословања, због чега организационе перформансе у великој мери зависе од способности предузећа да интегрише различите ресурсе, процесе и облике знања (Matusek, 2023; Kafetzopoulos et al., 2023). Сходно томе, организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности мање зависе од присуства појединачних фактора „најбоље праксе“, а више од способности предузећа да интегрише и уравнотежи конкурентске радне системе и циљеве унутар њега.

У том смислу, ова докторска дисертација испитује како су поједине интерне способности и контекстуални услови повезани са организационим перформансама у предузећима са производном и услужном делатности. Конкретно, дисертација истражује ефекте организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу и задржавања запослених, а истовремено истражује да ли се ови односи разликују у зависности од величине предузећа са производном и услужном делатности.

Емпиријски, студија се ослања на податке анкете прикупљене од 433 запослених, који раде у 23 предузећа са производном и услужном делатности у Републици Србији. Хипотезе су тестиране коришћењем конфирматорне факторске анализе (енгл. *Confirmatory Factor Analysis*) и моделовањем структурних једначина заснованих на коваријанси (енгл. *Covariance-based Structural Equation Modeling*, скраћено *CB-SEM*), док се хијерархијска регресија (енгл. *Hierarchical regression*) користила као додатна процедура за процену модераторског ефекта величине предузећа са производном и услужном делатности на претпостављене релације у моделу.

1.1 Проблем истраживања

Докторска дисертација унапређује знања о сервитизацији и предузећима са производном и услужном делатности њиховом концептуализацијом као организационих окружења у којима организационе перформансе зависе од механизма који помажу у усклађивању конкурентских логика производње и услуга. Надаље, докторска дисертација емпиријски испитује организациону културу, организациону посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених у оквиру истог модела организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Испитивањем величине

предузећа као контингентног фактора утврђује се да ли се посматрани односи разликују у зависности од организационог контекста. На тај начин, аргументи засновани на ресурсном приступу допуњују се сагледавањем граничних услова које наглашава теорија контингенције.

Основни проблем истраживања у овој докторској дисертацији произилази из недовољне теоријске и емпиријске разјашњености начина на који предузећа са производном и услужном делатности, као специфичан облик хибридних организација, усклађују конкурентске логике производње и услуга и како то усклађивање утиче на њихове организационе перформансе. Иако сервитизација све више постаје значајан правац развоја савремених предузећа, још увек није довољно познато који организациони механизми омогућавају успешну интеграцију производних и услужних активности. Посебно недостаје интегрисани модел који истовремено обухвата организациону културу, посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених као предикторе организационих перформанси. Додатни проблем представља недовољно разумевање улоге величине предузећа као фактора контингенције који може условити јачину и правац ових односа. Стога је потребно емпиријски испитати наведене односе како би се допринело бољем разумевању организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности и унапредила теоријска објашњења заснована на ресурсном приступу и теорији контингенције.

1.2 Предмет истраживања

Предмет истраживања у овој докторској дисертацији представља анализу односа између организационих и контекстуалних фактора и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Истраживање се фокусира на предузећа са производном и услужном делатности као специфичним организационим окружењима у којима је неопходно ускладити конкурентске логике производње и услуга. У том контексту, испитује се улога организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу и задржавања запослених у објашњењу организационих перформанси, као и модерирајући значај величине предузећа у овим односима.

1.3 Циљеви истраживања

Полазећи од дефинисаног проблема и предмета истраживања, основни циљ докторске дисертације је да се испитају организациони и контекстуални фактори који утичу на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности. Истраживање је усмерено на разумевање начина на који организациона култура, посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених доприносе организационим перформансама, као и на испитивање улоге величине предузећа као фактора који може условити јачину и смер ових односа.

Теоријски циљ истраживања је да се допринесе развоју теоријског разумевања сервитизације и предузећа са производном и услужном делатности кроз концептуализацију ових предузећа као специфичних организационих окружења у којима организационе перформансе зависе од способности усклађивања производне и услужне логике.

У том смислу, теоријски циљ је да се објасни како организациона култура, посвећеност запослених, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених делују као механизми који могу подржати или ограничити успешност предузећа са производном и услужном делатности. Посебан теоријски циљ јесте да се постојећи ресурсни приступ допуни аргументима теорије контингенције тако што се величина предузећа посматра као фактор који може мењати односе између организационих ресурса, контекстуалних услова и организационих перформанси.

Научни циљ истраживања је да се емпиријски провери интегрисани модел организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности који обухвата организациону културу, организациону посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених. На тај начин истраживање треба да пружи научно засновано објашњење фактора који доприносе успешности ових предузећа. Додатно, научни циљ је и да се утврди да ли величина предузећа са производном и услужном делатности представља значајан контингенцијски фактор у посматраним односима, односно да ли се утицај организационих механизма на организационе

перформансе разликује у зависности од величине предузећа. Овим се настоји допринети прецизнијем разумевању граничних услова под којима ресурси и организационе способности доводе до виших организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.

Оперативни циљеви истраживања односе се на конкретне истраживачке кораке у којима ће се проверити постављени модел. Они обухватају:

1. Испитивање нивоа изражености организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу, задржавања запослених и организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
2. Утврђивање утицаја организационе културе на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
3. Испитивање утицаја организационе посвећености запослених на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
4. Анализу улоге управљања знањем у остваривању организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
5. Испитивање утицаја неизвесности у окружењу на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
6. Утврђивање значаја задржавања запослених за организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
7. Проверу да ли величина предузећа утиче на однос између укључених предиктора у емпиријски модел и организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
8. Формулисање препорука за унапређење управљања у предузећима са производном и услужном делатности у условима сервитизације.

1.4 Хипотезе истраживања

У односу на проблем и циљеве истраживања, постављене су следеће хипотезе:

X1. Димензије организационе културе имају статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1a. Укљученост има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1б. Доследност има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1ц. Прилагодљивост има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1д. Мисија има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X2. Организациона посвећеност има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X3. Управљање знањем има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X4. Неизвесност у окружењу има статистички значајан, негативан утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X5. Задржавање запослених има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X6. Величина предузећа модулира односе између кључних детерминанти - организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу и задржавања запослених и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6а. Величина предузећа модерира однос између димензија организационе културе и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6б. Величина предузећа модерира однос између организационе посвећености и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6ц. Величина предузећа модерира однос између управљања знањем и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6д. Величина предузећа модерира однос између неизвесности у окружењу и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6е. Величина предузећа модерира однос између задржавања запослених и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

1.5 Преглед главних поглавља

Докторска дисертација је структурисана у шест основних поглавља, уз списак коришћене литературе и прилоге, који заједно чине логички повезану целину. Структура рада прати истраживачку логику – од дефинисања проблема и теоријског утемељења, преко развоја концептуалног модела и емпиријске провере постављених хипотеза, до дискусије добијених резултата и формулисања закључака.

У првом поглављу – Увод, образложени су значај и актуелност истраживања организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности у условима неизвесности. Полазећи од процеса сервитизације и све већег броја предузећа која истовремено послују у производном и услужном сектору, указано је на истраживачку празнину која се односи на недовољно познавање фактора који утичу на њихове организационе перформансе. У оквиру овог поглавља дефинисани су проблем и предмет истраживања, циљеви рада, научне хипотезе, као и основна теоријска полазишта заснована на ресурсној теорији и теорији контингенције. Такође је приказан концептуални оквир истраживања, којим су дефинисани односи између организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности окружења, задржавања запослених и организационих перформанси.

Друго поглавље – Теоријске основе представља најобимнији део дисертације и пружа свеобухватан преглед савремених теоријских и емпиријских сазнања релевантних за предмет истраживања. У првом делу поглавља анализирају се специфичности предузећа са производном и услужном делатности, са посебним освртом на концепте сервитизације, хибридних организационих облика, производно-услужних система и организационе амбидекстерности. Потом се разматра концепт организационих перформанси, њихов историјски развој, традиционални и савремени приступи њиховом разумевању, модели мерења (Balanced Scorecard, Портеров ланац вредности, EFQM модел, Triple Bottom Line и други), као и различити теоријски приступи који објашњавају организационе перформансе, укључујући ресурсно засновани приступ, теорију динамичких способности, теорију заинтересованих страна, теорију људског капитала и теорију контингенције. Посебна пажња посвећена је димензијама, индикаторима и изазовима мерења организационих перформанси, као и њиховим специфичностима у производним, услужним и дуалним предузећима. У наставку су детаљно анализирани кључни предиктори укључени у емпиријски модел – организациона култура, управљање знањем, задржавање запослених, неизвесност окружења и организациона посвећеност – кроз приказ њихових теоријских основа, развоја концепта, најзначајнијих модела и резултата релевантних емпиријских истраживања.

У трећем поглављу – Емпиријско истраживање, приказан је методолошки оквир истраживања. На основу претходно развијеног теоријског модела образложене су истраживачке хипотезе и представљен је концептуални модел који повезује независне и зависну варијаблу, као и модераторску улогу величине предузећа. Описани су узорак, карактеристике испитаника, инструменти за прикупљање података, поступак спровођења истраживања, као и статистичке методе коришћене за анализу података. Посебно су образложени разлози за примену конфирматорне факторске анализе (CFA), моделовања структурних једначина (SEM) и хијерархијске регресионе анализе ради испитивања модераторских ефеката.

Четврто поглавље – Резултати садржи приказ резултата емпиријског истраживања. Најпре су представљени резултати дескриптивне статистике, анализа поузданости и валидности мерних инструмената, као и процена модела мерења путем конфирматорне факторске

анализе. Потом су приказани резултати тестирања структурног модела, директних ефеката организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности окружења и задржавања запослених на организационе перформансе, као и резултати испитивања модераторске улоге величине предузећа. На основу добијених налаза процењена је основаност постављених истраживачких хипотеза.

У петом поглављу – Дискусија, добијени резултати критички су анализирани и интерпретирани у контексту постојећих теоријских приступа и налаза претходних истраживања. Разматране су сличности и разлике у односу на резултате других аутора, објашњени су потенцијални разлози добијених емпиријских налаза и анализирани њихове теоријске импликације. Посебна пажња посвећена је доприносу организационе културе, организационе посвећености и управљања знањем у објашњењу организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности, као и ограниченој улози неизвесности окружења и задржавања запослених. На крају поглавља формулисане су практичне препоруке за менаџере у циљу унапређења организационих перформанси у условима сервитизације и неизвесног пословног окружења.

У шестом поглављу – Закључак, синтетизовани су најважнији резултати истраживања и истакнути његови научни и практични доприноси. Посебно су наглашени доприноси развоју теоријског разумевања организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности, као и значај добијених резултата за менаџерску праксу. Такође су размотрена ограничења спроведеног истраживања и предложени правци будућих научних истраживања у овој области. Након закључка следе списак коришћене литературе и прилози, који садрже додатни материјал релевантан за спроведено истраживање.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ

2.1 Предузећа са производном и услужном делатности

Предузећа са производном и услужном делатности представљају све значајнији предмет истраживања у савременој литератури из области менаџмента, организационог понашања, стратешког управљања и оперативног менаџмента. Она више не функционишу искључиво као класични произвођачи материјалних производа, већ као сложени пословни системи који купцима нуде интегрисану комбинацију производа, услуга, техничке подршке, одржавања, консалтинга, дигиталних решења, обуке и постпродајне подршке. У том смислу, вредност за купца не произлази само из физичког производа, већ из укупног решења које обједињује материјалну, функционалну, сервисну и релациону вредност.

У литератури се овај процес најчешће објашњава појмом сервитизације производње. Vandermerwe и Rada (1988) су међу првима указали на то да производна предузећа све више додају услуге својим производима како би створила већу вредност за купце и изградила дугорочније тржишне односе. У том контексту, сервитизација означава стратешко кретање од продаје производа ка продаји интегрисаних решења, при чему предузеће не нуди само производ, већ и знање, одржавање, доступност, поузданост и вредност која настаје током употребе производа. Baines и сарадници (2009) сервитизацију посматрају као процес трансформације производних предузећа кроз развој услуга које допуњују или проширују основну производну делатност.

Предузећа која истовремено обављају производну и услужну делатност имају специфичну организациону логику. Производња се најчешће заснива на стандардизацији, контроли квалитета, ефикасности, оптимизацији трошкова, планирању капацитета и управљању материјалним токовима. Услуге, с друге стране, захтевају већу флексибилност, непосредну интеракцију са корисницима, брз одговор на потребе клијената, комуникационе вештине, персонализацију и управљање искуством корисника. Због тога предузећа са производном и услужном делатности морају да развијају способност управљања различитим, понекад супротстављеним захтевима: стабилност и флексибилност, стандардизацију, прилагођавање, контролу и иновативност, производну ефикасност и услужну оријентацију.

Ова двострука природа пословања може се објаснити и кроз концепт организационе амбидекстерности. О'Reilly и Tushman (2013) амбидекстерност дефинишу као способност предузећа да истражује нове могућности и истовремено користи постојеће ресурсе, знања и тржишта. У предузећима са производном и услужном делатности ова способност је посебно важна, јер производни део пословања често захтева експлоатацију постојећих знања, технологија и рутина, док услужни део захтева истраживање нових потреба купаца, развој нових услуга и прилагођавање променама у окружењу. Из тог разлога, предузећа која успешно повезују производњу и услуге морају да управљају двоструком логиком: једном која тежи ефикасности и стабилности и другом која тежи иновацијама и прилагођавању.

Поред сервитизације, значајан теоријски оквир за предузећа са производном и услужном делатности представља и концепт производно-услужних система (енгл. *Product-Service Systems*). Tukker (2004) указује да производно-услужни системи могу имати различите облике, од услуга које су додате производу, преко услуга које омогућавају коришћење производа, до модела у којима купац више не купује производ, већ резултат или функцију коју производ омогућава. На пример, уместо да купац купи машину, може купити доступност, одржавање, перформансе или број произведених јединица. Ова промена има велики значај за предузеће, јер мења начин планирања прихода, управљања ризиком, односа са купцима, одговорности за квалитет и организационог учења.

Услужна компонента у производним предузећима може имати више нивоа. Основни ниво обухвата класичне постпродајне услуге, као што су гаранција, сервис, резервни делови и техничка подршка. Средњи ниво укључује превентивно одржавање, обуку корисника, саветовање, адаптацију производа и логистичку подршку. Напредни ниво подразумева интегрисана решења, дугорочне уговоре о перформансама, дигитално праћење производа, предиктивно одржавање, аналитику података и моделе засноване на резултатима. Baines и Lightfoot (2013) посебно наглашавају да напредне услуге захтевају дубље организационе промене, јер производно предузеће тада не продаје само производ, већ преузима део одговорности за његово функционисање током животног циклуса.

Један од кључних мотива за развој дуалног производно-услужног пословања јесте потреба за стварањем додатне вредности. У условима јаке конкуренције, производи се могу брзо репликовати, цене се могу смањивати, а технолошка предност може бити краткотрајна. Услуге омогућавају предузећу да се разликује од конкуренције, да изгради ближи однос са купцем и да обезбеди стабилније приходе кроз уговоре одржавања, подршке и дугорочне сарадње. Vargo и Lusch (2004) кроз доминантно услужну логику (енгл. *Service-Dominant Logic*) указују да вредност све више настаје кроз употребу, интеракцију и заједничко стварање вредности са купцем, а не само кроз производњу и продају материјалног добра.

Ипак, прелазак на производно-услужни модел не доноси аутоматски боље резултате. Gebauer и сарадници (2005) указују на феномен сервисног парадокса, који настаје када производно предузеће значајно улаже у развој услуга, али не остварује очекивани раст прихода или профитабилности. Овај парадокс може настати због недовољно развијене услужне културе, неадекватних организационих структура, погрешног одређења цена услуга, слабог управљања трошковима, недовољних компетенција запослених или отпора унутар предузећа. Другим речима, услуге могу повећати трошкове и сложеност, а да не створе очекивану вредност ако нису добро интегрисане стратешки, организационо и финансијски.

Neely (2008) анализира финансијске последице сервитизације и показује да веза између додавања услуга и организационих перформанси није једноставна. Предузећа која нуде услуге могу имати већу отпорност, ближи однос са купцима и шире изворе прихода, али могу бити изложена и већим трошковима, већој организационој сложености и тежем мерењу резултата. Ово је посебно важно за предузећа која истовремено морају да управљају производним капацитетима и услугама. Ако услужни модел није довољно развијен, предузеће може преузети додатне обавезе према клијентима, а да нема довољно ресурса, знања или процеса да их квалитетно испуни.

Са становишта организационе структуре, производно-услужна предузећа морају да реше питање унутрашње координације. Производња, продаја, сервис, развој, логистика, финансије и корисничка подршка више не могу функционисати као потпуно одвојене јединице. Услуга зависи од квалитета производа, али и од брзине реакције, доступности

информација, стручности запослених и комуникације са купцем. Због тога се у литератури наглашава значај међуфункционалне сарадње, интеграције података и заједничког планирања. Kowalkowski и сарадници (2017) указују да успешна сервитизација захтева промену пословног модела, али и промену начина на који предузеће разуме вредност, односе са купцима и сопствене унутрашње капацитете.

У предузећима са производном и услужном делатности посебно је важна улога запослених и њихових компетенција. Радници у производњи, инжењери, сервисери, продајни тимови и менаџери морају да развијају различите облике знања. Производни део захтева техничко знање, контролу процеса, прецизност и дисциплину. Услужни део захтева комуникацију, решавање проблема, оријентацију ка кориснику, емоционалну интелигенцију, флексибилност и способност рада у непредвидивим ситуацијама. Ulaga и Reinartz (2011) истичу да производна предузећа која развијају услуге морају да изграде специфичне комерцијалне и организационе способности, јер продаја услуга није исто што и продаја производа.

У овом контексту управљање знањем има посебан значај. У предузећима са производном и услужном делатности знање настаје у производњи, сервису, комуникацији са купцима, анализи рекламација, теренском раду, развоју производа и подацима о коришћењу производа. Ако се то знање систематски прикупља и користи, оно може постати основа за унапређење производа, развој нових услуга, предиктивно одржавање и боље стратешко одлучивање. У супротном, знање остаје распршено по појединцима, тимовима и одељењима. Argote и сарадници (2003) наглашавају да управљање знањем у предузећима подразумева стварање, задржавање и пренос знања, што је посебно важно у сложеним предузећима са више врста активности.

У контексту дигиталне трансформације, производно-услужна предузећа добијају нове могућности. Дигиталне технологије, интернет ствари, сензори, аналитика података и вештачка интелигенција омогућавају предузећима да прате начин коришћења производа, предвиде кварове, оптимизују одржавање и развију услуге засноване на подацима. Porter и Heppelmann (2014) показују да паметни повезани производи (енгл. *Smart Connected Products*) мењају конкуренцију јер омогућавају произвођачима да остану повезани са

производом и купцем током целог животног циклуса. Ово додатно појачава дуалну природу предузећа: оно производи материјални производ, али кроз дигиталне податке и услуге наставља да ствара вредност након продаје.

Овакав модел пословања захтева и другачије мерење организационих перформанси. Класични индикатори организационих перформанси у производњи, као што су продуктивност, трошкови, обим производње, квалитет и испорука, више нису довољни. Потребно је мерити и квалитет услуге, задовољство корисника, брзину одговора, вредност сервисних уговора, стопу задржавања купаца, животну вредност клијента, приход од услуга, трошкове одржавања и ниво коришћења података. Kaplan и Norton (1992) кроз систем уравнотежених показатеља (енгл. *Balanced Scorecard*) указују да организационе перформансе треба мерити из више различитих перспектива: финансијске, корисничке, процесне и развојне. Овај приступ је посебно користан за производно-услужна предузећа, јер омогућава да се прати и производна ефикасност и услужна вредност.

Стратешки изазов ових предузећа огледа се у томе што она морају да одлуче колико далеко желе да иду у услужној трансформацији. Нека предузећа задржавају услуге као подршку продаји производа, док друга граде комплетан пословни модел на услугама и резултатима. Oliva и Kallenberg (2003) описују прелазак производних предузећа ка услужном пословању као постепен процес који захтева промену стратегије, структуре, културе и односа са купцима. Ова трансформација не подразумева напуштање производње, већ њено повезивање са услугама ради стварања трајније вредности.

У организационом смислу, дуално пословање може створити унутрашње тензије. Производни сегмент предузећа може давати предност ефикасности, плану и контроли, док услужни део може тражити брзе реакције, изузетке, додатне ресурсе и флексибилност. Ове тензије могу довести до конфликта између одељења, различитих критеријума успеха и различитих професионалних култура. Због тога је улога менаџмента да обезбеди заједничку визију, јасне процесе, интегрисане информационе системе и механизме координације. Galbraith (2002) наглашава да предузећа која нуде интегрисана решења морају структурно да се прилагоде тако да могу да управљају сложеним односима између производа, услуга и купаца.

У условима неизвесности окружења, предузећа са производном и услужном делатности могу имати одређене предности. Комбинација производње и услуга омогућава диверсификацију прихода, ближи однос са купцима и брже добијање информација са тржишта. Услуге могу деловати као стабилизатор у периодима када је продаја производа нестабилна, јер сервис, одржавање и подршка често настављају да генеришу приход и након продаје производа. Међутим, ова предност зависи од тога да ли предузеће има развијене процесе, људе, технологију и финансијске моделе за управљање услужном компонентом. Уколико их нема, дуално пословање може повећати неизвесност, трошкове и управљачку сложеност.

Предузећа која послују у производно-услужном сектору имају и значајан потенцијал за иновације. Иновације могу настати у производу, услузи, процесу, пословном моделу или односу са купцем. Услужна интеракција са купцима омогућава предузећу да боље разуме стварне потребе корисника, проблеме у примени производа и могућности за побољшање. Chesbrough (2011) истиче значај отворених услуга и отворених иновација, наглашавајући да предузећа могу створити већу вредност ако повезују интерна знања са спољним идејама, партнерима и корисницима. У предузећима са производном и услужном делатности, овај приступ је посебно важан јер се иновације често рађају управо на граници између производње, услуге и корисничког искуства.

Из приказаних теоријских приступа може се закључити да предузећа са производном и услужном делатности представљају специфичан организациони облик чије успешно функционисање зависи од способности интеграције производних и услужних активности у јединствен систем стварања вредности. Савремени трендови, попут сервитизације, дигиталне трансформације и развоја производно-услужних система, значајно су променили традиционално схватање производних предузећа, захтевајући нове организационе способности, развијеније механизме координације, континуирано организационо учење и интензивнију сарадњу са купцима. Истовремено, оваква трансформација повећава организациону сложеност и поставља нове захтеве пред менаџмент, који мора истовремено обезбедити оперативну ефикасност, иновативност, флексибилност и висок ниво квалитета услуга.

Управо због специфичности дуалног начина пословања, предузећа која истовремено обављају производну и услужну делатност представљају погодан контекст за испитивање фактора који доприносе њиховим организационим перформансама. Њихова успешност више се не може објаснити искључиво производним капацитетима или финансијским ресурсима, већ зависи од сложене интеракције организационих, људских и стратешких фактора. Због тога су у фокусу ове докторске дисертације организациона култура, организациона посвећеност, управљање знањем, неизвесност окружења и задржавање запослених као кључне детерминанте организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

2.2 Организационе перформансе

Организационе перформансе су фундаментални концепт у модерном пословном управљању, који обухвата низ димензија, од традиционалних финансијских мера до друштвеног и еколошког утицаја. У глобализованом и међусобно повезаном свету који карактеришу све већа очекивања заинтересованих страна и све чешћи изазови у окружењу, начин на који предузећа дефинишу, мере и управљају организационим перформансама пролази кроз значајну трансформацију (Kaplan & Norton, 1992; Elkington, 1997; Porter, 1985). Савремена предузећа морају да се прилагоде окружењу у којем су критеријуми перформанси постали сложенији и међузависни (Freeman, 1984; Lebas & Euske, 2002).

У најширем смислу, организационе перформансе одражавају колико добро предузеће користи своје ресурсе да би постигло жељене циљеве. Оне обухватају финансијске резултате, оперативну ефикасност, тржишну позицију и укупну ефективност. У све конкурентнијем пословном окружењу, организационе перформансе су постале централна тема за менаџере (Almatrooshi et al., 2016).

2.2.1 Традиционално разумевање организационих перформанси

Традиционално разумевање организационих перформанси најчешће је усмерено на финансијске перформансе, профитабилност, продуктивност, раст, тржишно учешће и

повраћај на активу. У овом приступу организационе перформансе се посматрају пре свега кроз економске показатеље, односно кроз способност предузећа да оствари приход, добит, раст и повољан положај на тржишту.

У прегледу литературе истиче се да је традиционално, већина мера организационих перформанси заснована на финансијским мерама учинка (Mishra & Mohanty, 2014). Такође се истиче да ове мере укључују повраћај на активу, повраћај на капитал и повраћај на продају (Mishra & Mohanty, 2014). У том смислу, финансијски показатељи представљају основни начин процене успешности предузећа, јер омогућавају мерење профитабилности, ефикасности коришћења ресурса и остварених економских резултата.

У ужем, финансијском разумевању, организационе перформансе могу се посматрати кроз финансијске индикаторе који показују у којој мери су економски циљеви предузећа остварени у финансијском смислу (Richter et al., 2017). Међутим, овај приступ не подразумева да су организационе перформансе искључиво финансијске природе, већ да финансијски резултати представљају један од њихових кључних исхода. Оперативни индикатори имају значајну улогу управо зато што обухватају детерминанте које могу претходити финансијским резултатима и допринети њиховом остваривању (Venkatraman & Ramanujam, 1986; према Richter et al., 2017).

Поред финансијских показатеља, процена организационих перформанси обухвата и мере ефикасности које се односе на репутацију, опстанак, остваривање циљева, положај у односу на конкуренте и друге релевантне показатеље успешности (Venkatraman & Ramanujam, 1986; према Richter et al., 2017). На тај начин се организационе перформансе могу разумети као међусобно повезан систем финансијских, оперативних и организационих резултата. Оперативна ефикасност, организациона ефикасност и финансијске перформансе не делују изоловано, већ су међусобно условљене и заједно обликују укупну успешност предузећа (Richter et al., 2017).

Из тог разлога, побољшање организационе ефикасности требало би да се временом одрази и на боље финансијске перформансе, нарочито у средњем или дужем року. Ова веза је посебно значајна јер је унапређење организационих перформанси једно од централних

питања стратешког менаџмента и теорије организације (Venkatraman & Ramanujam, 1986; према Richter et al., 2017).

Традиционални приступ организационим перформансама утемељен је у теорији агенције, која полази од претпоставке да је примарни циљ предузећа максимизирање вредности за акционаре. Ова перспектива фокусира се на финансијске индикаторе и приносе за инвеститоре. Међутим, овакав ограничен поглед све више се доводи у питање, јер не обухвата довољно неекономске, људске, иновативне, оперативне и друштвене аспекте организационих перформанси.

2.2.2 Савремено разумевање организационих перформанси

Савремена предузећа морају да се прилагоде окружењу у којем су критеријуми перформанси постали сложенији и међусобно зависни. Због тога се као важно теоријско и практично питање намеће начин на који предузећа могу да прилагоде своје моделе управљања како би интегрисала финансијске, друштвене и еколошке димензије пословања, а истовремено обезбедила дугорочну успешност. Модерне перспективе о организационим перформансама укључују интегративну визију која обухвата финансијске, друштвене и еколошке критеријуме. Организационе перформансе се стога мере не само у смислу финансијских исхода, већ и на основу начина на који се ти исходи постижу и њиховог укупног утицаја на друштво и животну средину. Овај приступ полази од става да предузеће може бити финансијски успешно, али да његов учинак није потпун ако не доприноси задовољству запослених, квалитету услуга, иновацијама, одрживом развоју и одговорном односу према заинтересованим странама.

Савремени приступи заговарају процену организационих перформанси која integriше низ финансијских и нефинансијских критеријума. Овај холистички поглед усклађен је са принципима друштвене одговорности предузећа и одрживог развоја, који захтевају да предузећа размотре не само профит, већ и утицај на заинтересоване стране и животну средину.

Freeman (1984) предлаже перспективу усмерену на заинтересоване стране, истичући да предузеће може остварити одрживе резултате само ако задовољава потребе и очекивања

различитих заинтересованих страна, укључујући запослене, купце, добављаче и заједницу. Овај приступ препознаје да стратегије усмерене искључиво на акционаре могу довести до краткорочних добитака на рачун дугорочне одрживости.

Теорија заинтересованих страна проширује традиционални оквир организационих перформанси тако што укључује интересе свих страна које су укључене у активности предузећа или су њима погођене. Ова перспектива истиче да би предузеће било заиста ефикасно, мора задовољити разноврстан скуп заинтересованих страна, укључујући запослене, купце, добављаче, локалну заједницу, институције и друге релевантне актере.

Freeman и Reed (1983) су нагласили да овај приступ не само да побољшава дугорочне организационе перформансе, већ унапређује легитимитет и репутацију предузећа. Ово је супротно приступу усмереном на акционаре, који може подстаћи краткорочне стратегије на рачун дугорочне одрживости. Из перспективе заинтересованих страна, организационе перформансе обухватају способност предузећа да гради поверење, одржава односе, испуњава обавезе и ствара вредност за шири круг актера.

Холистички приступ организационим перформансама усклађен са принципима друштвене одговорности пословања, полази од става да предузећа треба да усвоје стратегије које уравнотежују финансијске интересе са друштвеним и еколошким одговорностима. Sarгон и Quairrel (2006) истичу да је овај приступ неопходан за предузећа која желе да испуне растућа очекивања заинтересованих страна и да се снађу у сложеним економским окружењима.

Холистичка перспектива подразумева да се организационе перформансе не процењују само кроз питање колико је предузеће профитабилно, већ и кроз то како остварује резултате, како поступа према запосленима, како управља ресурсима, како утиче на кориснике и заједницу, како иновира и како се прилагођава променама. У том смислу, организационе перформансе постају вишедимензионални концепт који повезује економску, људску, оперативну, иновативну, друштвену и еколошку димензију.

2.2.3 Модели организационих перформанси

2.2.3.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard, односно уравнотежени систем показатеља, који су развили Kaplan и Norton (1992), нуди поглед на организационе перформансе тако што превазилази искључиво финансијске мере и укључује додатне перспективе. Овај модел омогућава предузећима да организационе перформансе мере кроз више међусобно повезаних димензија.

- Финансијска перспектива процењује организационе перформансе у смислу профитабилности, прихода, трошкова, повраћаја на инвестиције и стварања вредности за акционаре.
- Перспектива купца мери задовољство, лојалност, задржавање купаца, квалитет односа са корисницима и способност предузећа да одговори на потребе тржишта.
- Перспектива интерних процеса анализира ефикасност, квалитет, брзину и поузданост интерних процеса који су кључни за организационе перформансе.
- Перспектива учења и раста процењује способност предузећа да иновира, учи, развија компетенције запослених, прилагођава се променама и континуирано унапређује своје процесе.

Овај модел омогућава предузећима да управљају и прате организационе перформансе на интегрисан и уравнотежен начин, узимајући у обзир различите димензије које утичу на њихов успех. Његова вредност огледа се у томе што повезује краткорочне финансијске резултате са дугорочним развојним капацитетима предузећа.

2.2.3.2 *Портеров модел ланца вредности*

Портеров модел ланца вредности, представљен је 1985. године. Овај модел разлаже активности предузећа на примарне активности и активности подршке. Примарне активности обухватају улазну логистику, операције, излазну логистику, маркетинг и продају, као и услуге. Активности подршке обухватају инфраструктуру предузећа, управљање људским ресурсима, развој технологије и набавку.

Испитивањем начина на који свака активност доприноси стварању вредности, овај модел помаже у идентификовању области у којима се могу направити побољшања ради унапређења укупних организационих перформанси. Портеров модел ланца вредности посебно је значајан јер показује да организационе перформансе нису резултат једне активности, већ исход повезаности различитих процеса који заједно стварају вредност за купце и конкурентску предност за предузеће.

У контексту савременог разумевања организационих перформанси, ланац вредности омогућава анализу не само финансијских резултата, већ и процеса који доводе до тих резултата. На тај начин предузеће може да препозна где настају трошкови, где се ствара вредност, где постоје слабости у процесима и где је могуће унапредити квалитет, продуктивност, иновације и задовољство корисника.

Porter (1985) сугерише да сваки корак ланца вредности представља прилику за повећање ефикасности и ефективности, што доводи до супериорних перформанси. Предузећа тако могу идентификовати и искористити активности које генеришу највећу вредност уз минимизирање трошкова и неефикасности.

2.2.3.3 EFQM модел

EFQM модел изврсности (енгл. European Foundation for Quality Management) представља један од најшире прихваћених оквира за свеобухватну процену организационих перформанси и нивоа пословне изврсности предузећа. Модел је заснован на девет међусобно повезаних критеријума, који су груписани у две основне категорије: критеријуме који представљају покретаче организационе успешности (лидерство, стратегија, људи, партнерства и ресурси, као и процеси, производи и услуге) и критеријуме резултата (резултати запослених, резултати купаца, резултати друштва и кључни резултати пословања). Полази се од претпоставке да квалитетно управљање организационим ресурсима и процесима непосредно утиче на остваривање одрживих пословних резултата и дугорочне конкурентске предности. EFQM модел наглашава оперативну изврсност, иновације, континуирано унапређење и стварање вредности за све

заинтересоване стране, због чега се широко примењује као инструмент за самопроцену, бенчмаркинг и идентификовање могућности за унапређење организационих перформанси. Посебно је релевантан за предузећа која настоје да систематски унапређују своје пословање и стекну формално признање за постигнути ниво организационе извржности.

2.2.3.4 Други интегративни модели

Поред добро успостављених модела попут уравнотежене карте резултата и *EFQM* модела, појавили су се и други оквири као што су модел троструког резултата (енг. *Triple Bottom Line – TBL*) и Глобална иницијатива за извештавање (енгл. *Global Reporting Initiative - GRI*) како би помогли предузећима да процене своје перформансе на интегрисан начин.

2.2.3.4.1 Модел троструког биланса (TBL)

Модел троструког биланса (енгл. *Triple Bottom Line – TBL*), који је развио Elkington (1997), проширује традиционално схватање организационих перформанси укључивањем економске, друштвене и еколошке димензије пословања. За разлику од приступа који успешност предузећа процењују превасходно на основу финансијских показатеља, *TBL* модел полази од претпоставке да се дугорочна одрживост може постићи само истовременим стварањем економске вредности, унапређењем друштвеног благостања и одговорним односом према животној средини.

Економска димензија, означена појмом „профит“, обухвата традиционалне показатеље пословне успешности, као што су профитабилност, повраћај инвестиција, раст прихода и финансијска стабилност. Друштвена димензија, односно „људи“, односи се на утицај предузећа на запослене, купце и локалну заједницу, укључујући квалитет радног живота, безбедност и развој запослених, задовољство купаца, равноправност и друштвену одговорност. Еколошка димензија, означена појмом „планета“, усмерена је на управљање природним ресурсима, смањење емисија гасова са ефектом стаклене баште, енергетску ефикасност, управљање отпадом и очување животне средине.

Примена *TBL* модела подстиче предузећа да друштвене и еколошке аспекте не посматрају као одвојене или споредне активности, већ као саставни део пословне стратегије и система мерења организационих перформанси. На тај начин, успех предузећа се не процењује

искључиво на основу оствареног профита, већ и према вредности коју оно ствара за запослене, заједницу, животну средину и друге заинтересоване стране.

2.2.3.4.2 Глобална иницијатива за извештавање (GRI)

Глобална иницијатива за извештавање (енгл. *Global Reporting Initiative - GRI*) пружа стандардизовани оквир за извештавање о еколошким, друштвеним и економским перформансама предузећа. Нуди смернице за припрему извештаја о одрживости, омогућавајући предузећима да буду одговорне за свој утицај на критична питања као што су људска права, етика, борба против корупције и климатске промене. Ови извештаји помажу предузећима да побољшају транспарентност и одговорност према заинтересованим странама, чиме се повећава њихов кредибилитет и углед на глобалном тржишту.

2.2.4 Теоријски приступи организационим перформансама

2.2.4.1 Поглед заснован на ресурсима

Поглед заснован на ресурсима (енгл. *Resource-Based View – RBV*) представља теоријски приступ којим се извори конкурентске предности предузећа првенствено објашњавају његовим унутрашњим ресурсима и способностима. Иако уважава услове конкурентског пословног окружења, овај приступ полази „изнутра ка споља“, односно анализа започиње идентификовањем ресурса, знања, компетенција и организационих способности којима предузеће располаже, а затим се разматра начин на који они могу бити употребљени за искоришћавање тржишних прилика и супротстављање спољним претњама. Посебан значај придаје се ресурсима који су вредни, ретки, тешко имитирани и незаменљиви, јер они могу представљати основу за остваривање и одржавање конкурентске предности.

Због усмерености на унутрашње изворе пословне успешности, *RBV* се често представља као алтернативан, али и комплементаран приступ Портеровом моделу пет конкурентских сила. Док Портеров модел полази од структуре привредне гране и спољних притисака који утичу на профитабилност предузећа, *RBV* наглашава специфичне ресурсе и способности по којима се предузеће разликује од конкурената. Комбиновањем ова два приступа могуће

је потпуније сагледати конкурентску позицију предузећа, јер се истовремено анализирају захтеви спољног окружења и унутрашњи потенцијали за стварање вредности.

RBV наглашава унутрашње ресурсе и способности предузећа у формулисању стратегије за постизање одрживих конкурентских предности на тржишту. Унутрашњи ресурси и способности одређују стратешке изборе које предузеће доноси док се такмиче у свом спољашњем пословном окружењу. Способности предузећа такође омогућавају да додају вредност у ланцу вредности купаца, развијају нове производе или се шире на новом тржишту. Када се способности предузећа сматрају најважнијим у стварању конкурентских предности, она ће се фокусирати на реконфигурацију активности ланца вредности. *RBV* анализира и тумачи ресурсе предузећа како би се разумело на који начин они остварују одрживу конкурентску предност. Фокусира се на концепт тешко имитираних карактеристика предузећа као извора супериорних организационих перформанси и конкурентске предности (Barney, 1986; Hamel & Prahalad, 1996). Ресурси који се не могу лако пренети или купити, који захтевају продужену криву учења или значајну промену организационе климе и културе, вероватније ће бити јединствени за предузеће и, самим тим, тежи за имитирање од стране конкурената. Према Conner-у (1991), разлике у организационим перформансама између предузећа зависе од поседовања јединствених инпута и способности.

RBV заузима перспективу специфичну за предузећа, у објашњавању разлога због којих она успевају или не успевају на тржишту (Dicksen, 1996). Ресурси који су вредни, ретки, тешко имитирани и незаменљиви (Barney, 1991) омогућавају предузећима да развију и одрже конкурентске предности, као и да те ресурсе и конкурентске предности искористе за остваривање бољих организационих перформанси (Collis & Montgomery, 1995; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). Према *RBV* приступу, предузеће се може посматрати као скуп физичких ресурса, људских ресурса и организационих ресурса (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991). Ресурси предузећа који су вредни, ретки, несавршено имитирани и несавршено заменљиви представљају главни извор одрживе конкурентске предности за организационе перформансе (Barney, 1991).

Ресурс мора да испуњава *VRIN* (енгл. *Valuable, Rare, Inimitable, Inimitable, Non-substitutable*) критеријуме како би обезбедио конкурентску предност и одрживе перформансе. *VRIN* критеријуми су објашњени у наставку.

1. Вредан (енгл. *V - Valuable*): Ресурси су вредни ако пружају стратешку вредност предузећу. Ресурси пружају вредност ако помажу предузећима у искоришћавању тржишних прилика или помажу у смањењу тржишних претњи. Не постоји предност поседовања ресурса ако он не додаје или не повећава вредност предузећа;

2. Ретки (енгл. *R - Rare*): Ресурси морају бити тешки за проналажење међу постојећим и потенцијалним конкурентима предузећа. Стога, ресурси морају бити ретки или јединствени да би понудили конкурентске предности. Ресурси које поседује неколико предузећа на тржишту не могу пружити конкурентску предност, јер не могу да осмисле и изврше јединствену пословну стратегију у поређењу са другим конкурентима;

3. Несавршена имитација (енгл. *I - Inimitable*): Несавршена имитација или јединственост значи да копирање или имитирање ресурса неће бити изводљиво. Уска грла за несавршену имитацију могу бити многа, наиме, тешкоће у стицању ресурса, двосмислен однос између способности и конкурентске предности или сложеност ресурса. Ресурси могу бити основа одрживе конкурентске предности само ако предузећа која не поседују ове ресурсе не могу да их стекну;

4. Незаменљивост (енгл. *N - Non-substitutable*): Незаменљивост ресурса подразумева да се ресурси не могу заменити другим алтернативним ресурсом. Овде конкурент не може постићи исте перформансе заменом ресурса другим алтернативним ресурсима. Према Barney (1986), вредни ресурс мора омогућити предузећу да ради ствари и да се понаша на начин који води до високе продаје, ниских трошкова, високих маржи или на друге начине додаје финансијску вредност предузећа. Неколико година касније Barney (1991) је такође нагласио да су ресурси вредни када омогућавају предузећу да осмисли или имплементира стратегије које побољшавају њену ефикасност и ефективност.

RBV помаже менаџерима предузећа да разумеју зашто се компетенције могу доживљавати као најважнија имовина и истовремено, да цене како се та имовина може користити за

побољшање пословних перформанси. *RBV* предузећа прихвата да су атрибути везани за прошла искуства, организациону културу и компетенције кључни за успех предузећа (Campbell & Luchs, 1997; Hamel & Prahalad, 1996).

2.2.4.2 Врсте ресурса и способности

Према *RBV*, ресурси се могу широко дефинисати и обухватати средства, организационе процесе, атрибуте предузећа, информације или знање које контролише предузеће, а које се може користити за осмишљавање и спровођење њихових стратегија (Learned et al., 1969; Daft, 1983; Barney, 1991; Mata et al., 1995). Примери ресурса су имена брендова, технолошке способности, ефикасне процедуре, између осталог (Wernerfelt, 1984; Olavarrieta & Ellinger, 1997; Spanos & Lioukas, 2001). Други истраживачи су класификовали различите ресурсе као опипљиве и нематеријалне (Itami & Roehl, 1987; Hall, 1992; Hall, 1993). Приликом идентификовања ресурса, неколико истраживача је груписало специфичне врсте ресурса које могу омогућити предузећима да осмисле и имплементирају пословне стратегије које стварају вредност (нпр. Hitt & Ireland, 1985; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Black & Boal, 1994; Bogaert, et al., 1994; Wade & Hulland, 2004). Barney (1991) категоризује три врсте ресурса:

1. Ресурси физичког капитала (физички, технолошки, постројења и опрема),
2. Ресурси људског капитала (обука, искуство, увиди) и
3. Ресурси организационог капитала (формална структура).

Brumagim (1994) представља хијерархију ресурса са четири различита нивоа корпоративних ресурса;

1. Ресурси производње/одржавања (сматрају се најосновнијим или најнижим нивоом),
2. Административни ресурси,
3. Ресурси организационог учења и
4. Ресурси стратешке визије (сматрају се најнапреднијим или највишим нивоом).

2.2.4.3 Теорија динамичких способности

Теорија динамичких способности (енгл. *Dynamic Capabilities Framework*) објашњава организационе перформансе кроз способност предузећа да препозна промене у окружењу,

искористи нове могућности и реконфигурише сопствене ресурсе у складу са динамичним условима пословања. За разлику од статичких приступа који наглашавају поседовање ресурса, ова теорија истиче значај способности предузећа да ресурсе континуирано прилагођава, комбинује, обнавља и усмерава ка новим стратешким циљевима (Teese et al., 1997). Овај приступ је посебно значајан у условима неизвесности, технолошких промена, тржишне турбулентности и институционалних трансформација, јер предузећа више не могу да се ослањају само на постојеће ресурсе и рутине.

Теесе (2007) додатно развија овај концепт кроз три кључне димензије динамичких способности: препознавање прилика и претњи, искоришћавање прилика и трансформацију, односно реконфигурацију ресурса. Прва димензија односи се на способност предузећа да прати окружење, прикупља информације, препознаје сигнале промена и идентификује нове могућности. Друга димензија подразумева способност предузећа да мобилише ресурсе, донесе одлуке и инвестира у правце који могу створити вредност. Трећа димензија односи се на способност предузећа да промени структуре, процесе, компетенције и пословне моделе како би остала конкурентна.

У контексту организационих перформанси, теорија динамичких способности указује да успешна предузећа нису нужно она која поседују највише ресурса, већ она која најбоље управљају променама. Организационе перформансе се, према овом приступу, огледају у способности предузећа да брзо реагује на промене, учи из искуства, уводи иновације, мења интерне процесе и прилагођава стратегију новим околностима. Због тога су динамичке способности посебно важне за предузећа која послују у нестабилном, комплексном и конкурентном окружењу.

2.2.4.4 Теорија заинтересованих страна

Теорија заинтересованих страна организационе перформансе посматра као способност предузећа да ствара вредност за различите заинтересоване стране, а не само за власнике или акционаре. У традиционалном финансијском приступу, успех предузећа најчешће се мери кроз профит, принос на капитал, раст прихода или тржишну вредност. Међутим, теорија заинтересованих страна проширује овај поглед и истиче да предузећа своје

результате треба да оцењује и кроз однос према запосленима, купцима, добављачима, локалној заједници, институцијама, друштву и животној средини.

Freeman (1984) дефинише заинтересоване стране као све појединце или групе које могу утицати на остваривање циљева предузећа или на које предузеће утиче својим активностима. Из ове перспективе, организационе перформансе се не могу свести само на финансијске исходе, јер предузеће функционише у мрежи односа са различитим актерима. Ако предузеће занемари потребе запослених, очекивања купаца, квалитет односа са добављачима или утицај на заједницу, њен дугорочни учинак може бити угрожен, чак и ако краткорочно остварује добре финансијске резултате.

Freeman и Reed (1983) наглашавају да предузећа треба да препознају и уравнотеже интересе различитих заинтересованих страна, јер од њихове подршке, поверења и сарадње зависи дугорочна одрживост предузећа. У том смислу, организационе перформансе не обухватају само економску вредност, већ и квалитет односа, легитимитет, репутацију, друштвену одговорност и способност предузећа да одговори на различита очекивања.

У практичном смислу, теорија заинтересованих страна омогућава шире мерење организационих перформанси. Организационе перформансе се могу процењивати кроз задовољство запослених, лојалност купаца, стабилност односа са добављачима, поверење заједнице, усклађеност са прописима, друштвени допринос и еколошку одговорност. Овај приступ је посебно релевантан за предузећа које делују у јавном сектору, услужним делатностима, локалном развоју и областима у којима је поверење јавности од кључног значаја.

2.2.4.5 Теорија људског капитала

Теорија људског капитала полази од става да су знање, вештине, искуство, способности, мотивација и посвећеност запослених један од најважнијих извора организационих перформанси. Према овом приступу, запослени се не посматрају само као трошак, већ као стратешки ресурс који доприноси продуктивности, иновацијама, квалитету услуга, ефикасности процеса и дугорочној конкурентности предузећа.

Schultz (1961) и Becker (1964) поставили су основе теорије људског капитала, указујући да улагање у образовање, обуку и развој људи повећава њихову продуктивност и економску вредност. У организационом контексту, ово значи да предузећа које улажу у развој знања и компетенција запослених могу очекивати боље резултате, већу способност решавања проблема, квалитетније одлучивање и већу прилагодљивост променама.

Знање и вештине запослених посебно су важни у предузећима која се суочавају са неизвесношћу, сложеним задацима и брзим променама. У таквим условима, формалне процедуре нису увек довољне, па организационе перформансе зависе од способности запослених да тумаче информације, примењују искуство, сарађују, уче и доносе квалитетне одлуке. Посвећеност и мотивација запослених додатно утичу на њихову спремност да уложе напор, прихвате промене и допринесу организационим циљевима.

Wright и сарадници (1994) повезују људске ресурсе са одрживом конкурентском предношћу, истичући да људски капитал може бити вредан, редак, тешко имитиран и организационо уграђен ресурс. У том смислу, запослени са специфичним знањима, искуством и организационим разумевањем могу представљати извор супериорног учинка, нарочито када предузеће уме да њихове способности повеже са стратегијом, процесима и културом.

Теорија људског капитала зато организационе перформансе објашњава кроз квалитет људских ресурса и кроз способност предузећа да те ресурсе развија, задржи и користи. Предузећа која систематски улажу у обуку, професионални развој, мотивацију, лидерство, тимски рад и организационо учење имају веће шансе да остваре боље перформансе у финансијском, оперативном и иновативном смислу.

2.2.4.6. Теорија контингенције

Теорија контингенције полази од става да не постоји један универзално најбољи начин организовања и управљања који би био подједнако успешан у свим предузећима и у свим условима. Према овом приступу, организационе перформансе зависе од степена усклађености између организационе структуре, стратегије, окружења, технологије, интерних процеса и начина управљања.

Burns и Stalker (1961) показали су да стабилна окружења више одговарају механистичким структурама, које су формализоване, хијерархијске и засноване на јасним правилима. Насупрот томе, динамична и неизвесна окружења захтевају структуре, које су флексибилније, мање централизоване и погодније за брзу комуникацију и прилагођавање. Дакле, према овом становишту организационе перформансе не зависе само од унутрашње ефикасности, већ и од способности структуре да одговори на захтеве окружења.

Lawrence и Lorsch (1967) додатно развијају овај приступ кроз концепте диференцијације и интеграције. Они указују да различити делови предузећа могу бити изложени различитим условима окружења, због чега морају развити специфичне структуре, процесе и начине рада. С друге стране, предузеће мора обезбедити механизме интеграције како би различити делови могли да сарађују и делују у складу са заједничким циљевима.

Теорија контингенције посебно наглашава значај усклађености између стратегије и структуре. Предузеће које има стратегију иновација, брзог раста или прилагођавања променама не може бити ефикасно ако задржи превише круту, централизовану и спору структуру. С друге стране, предузећа која делује у стабилном окружењу и има стратегију ниских трошкова може имати користи од стандардизованих процеса, формализације и јасне контроле.

Donaldson (2001) истиче да је основна претпоставка теорије контингенције у томе да предузећа постижу боље резултате када постоји „уклапање”, односно усклађеност између организационих карактеристика и контекстуалних услова. Уколико постоји неусклађеност, на пример између технологије и структуре, стратегије и процеса или окружења и начина одлучивања, организациони учинак може бити смањен.

У контексту организационих перформанси, теорија контингенције указује да се перформансе не могу разумети без анализе контекста у којем предузеће делује. Иста структура, стратегија или технологија може бити успешна у једном окружењу, а неуспешна у другом. Због тога је за процену организационих перформанси важно анализирати усклађеност између унутрашњих капацитета предузећа и спољашњих услова, укључујући тржишне, технолошке, институционалне и друштвене факторе.

2.2.5 Димензије организационих перформанси

Организационе перформансе представљају вишедимензионални концепт који обухвата различите врсте резултата које предузеће остварује у односу на своје циљеве, ресурсе, процесе, тржиште, запослене, кориснике, заинтересоване стране и шире друштвено окружење. Савремена литература све више напушта уско финансијско разумевање организационих перформанси и прихвата приступ према којем се успешност предузећа мора посматрати кроз више међусобно повезаних димензија.

Venkatraman и Ramanujam (1986) истичу да организационе перформансе могу бити посматране кроз уже финансијске показатеље, шире пословне показатеље и организациону ефективност. Слично томе, Kaplan и Norton (1992) кроз *Balanced Scorecard* модел указују да финансијски резултати представљају само једну димензију организационих перформанси, док је за потпуније разумевање потребно укључити перспективу корисника, интерних процеса, учења и раста. Richard и сарадници (2009) наглашавају да организационе перформансе обухватају финансијске резултате, тржишне резултате и исходе који се односе на акционаре, али да се у савременим истраживањима све више укључују и нефинансијски индикатори.

У складу са тим, кључне димензије организационих перформанси могу се класификовати на: финансијске перформансе, оперативне перформансе, тржишне и корисничке перформансе, иновационе перформансе, перформансе повезане са запосленима и друштвено-одрживи перформансе.

2.2.5.1 Финансијске перформансе

Финансијске перформансе представљају традиционалну и најчешће коришћену димензију организационих перформанси. Оне се односи на способност предузећа да остварује приходе, профит, финансијску стабилност, раст и повраћај на уложене ресурсе. У класичном приступу, финансијски учинак се сматра основним показатељем успешности, јер омогућава процену економске ефикасности предузећа и његове способности да ствара вредност за власнике, акционаре или осниваче.

Најчешћи индикатори финансијског учинка су профитабилност, раст прихода, ефикасност трошкова, повраћај инвестиције (енгл. *Return on Investment - ROI*), повраћај на активу (енгл. *Return on Assets - ROA*) и повраћај на капитал (енгл. *Return on Capital - ROC*). Профитабилност показује у којој мери предузеће успева да оствари добит у односу на приходе, трошкове или уложени капитал. Раст прихода указује на способност предузећа да повећава обим пословања, шири тржиште или развија нове изворе прихода. Ефикасност трошкова показује колико рационално предузеће користи своје ресурсе у процесу стварања вредности.

Повраћај инвестиције представља однос између остварене користи и уложених средстава, док повраћај на активу показује способност предузећа да расположива средства користи за стварање добити. Повраћај на капитал указује на принос који предузеће остварује у односу на капитал власника или акционара. Ови показатељи су посебно важни за анализу економске одрживости, финансијске ефикасности и инвестиционе атрактивности предузећа.

Иако су финансијске перформансе важне, оне не могу самостално објаснити укупну успешност предузећа. Финансијски резултати често представљају последицу претходних одлука, процеса, иновација, односа са корисницима и ангажовања запослених. Због тога савремена литература указује да финансијске индикаторе треба посматрати заједно са оперативним, тржишним, иновативним и људским показатељима (Kaplan & Norton, 1992; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

2.2.5.2 Оперативне перформансе

Оперативне перформансе односе се на ефикасност и ефективност интерних процеса кроз које предузеће производи робу, пружа услуге, управља ресурсима и испоручује вредност корисницима. Ова димензија је посебно значајна јер повезује унутрашње активности предузећа са коначним резултатима. Предузеће може имати добру стратегију и ресурсе, али ако његови процеси нису ефикасни, координисани и квалитетни, укупне организационе перформансе биће ограничене.

Оперативне организационе перформансе обухватају продуктивност, ефикасност процеса, квалитет, поузданост испоруке, коришћење ресурса и унутрашњу координацију. Продуктивност се односи на однос између улазних ресурса и остварених резултата, односно на способност предузећа да са расположивим ресурсима оствари што већи обим и квалитет резултата. Ефикасност процеса показује да ли су активности организоване тако да се избегну непотребни трошкови, застоји, дуплирање послова и губици времена.

Квалитет представља један од кључних елемената оперативних организационих перформанси. Он се може односити на квалитет производа, услуга, интерних процедура, комуникације, документације и односа са корисницима. Поузданост испоруке подразумева способност предузећа да своје производе или услуге испоручи у договореном року, у договореном обиму и у складу са очекиваним стандардима. Коришћење ресурса односи се на рационалну употребу људских, финансијских, материјалних, технолошких и информационих ресурса.

Унутрашња координација је посебно важна у сложеним предузећима и предузећима која послују у више сектора. Она подразумева усклађивање активности различитих јединица предузећа, брзу размену информација и јасну поделу одговорности. Према Porter-у (1985), организационе перформансе могу се разумети кроз анализу ланца вредности, јер свака активност у предузећу доприноси стварању вредности и укупној конкурентности.

Оперативне перформансе имају директан утицај на финансијске резултате. Предузећа која имају ефикасне процесе, висок квалитет, мање грешака, бољу координацију и рационалније коришћење ресурса могу остварити ниже трошкове, већу продуктивност и бољу тржишну позицију. Због тога оперативне организационе перформансе представљају важну посредну димензију између унутрашњих способности предузећа и екстерних резултата.

2.2.5.3 Тржишне и корисничке перформансе

Тржишне и корисничке перформансе односе се на способност предузећа да задовољи потребе корисника, изгради лојалност, оствари препознатљивост на тржишту и одговори на промене у захтевима купаца или корисника услуга. Ова димензија је посебно значајна у

условима конкуренције, динамичних тржишних промена и све већих очекивања корисника.

Кључни индикатори тржишних и корисничких организационих перформанси су задовољство корисника, лојалност корисника, тржишно учешће, репутација бренда и способност одговора на потребе корисника. Задовољство корисника показује у којој мери производи, услуге или активности предузећа испуњавају очекивања корисника. Лојалност корисника односи се на спремност корисника да наставе сарадњу са предузећем, поново купе производ или услугу, препоруче предузеће другима или остану повезани са њим у дужем периоду.

Тржишно учешће представља позицију предузећа у односу на конкуренте и показује његову способност да задржи или прошири присуство на тржишту. Репутација бренда односи се на перцепцију коју корисници, партнери и јавност имају о предузећу. Добра репутација може повећати поверење, олакшати привлачење нових корисника и унапредити конкурентску позицију предузећа.

Способност предузећа да одговори на потребе корисника подразумева флексибилност, брзину реакције, разумевање очекивања корисника и прилагођавање производа, услуга или процеса. У савременој литератури, предузећа се све више посматрају као системи који вредност стварају у сарадњи са корисницима. Vargo и Lusch (2004) указују да вредност не настаје само у процесу производње, већ и кроз употребу, интеракцију и заједничко стварање вредности са корисником.

Тржишне и корисничке организационе перформансе повезане су са другим димензијама организационих перформанси. Квалитет интерних процеса утиче на квалитет производа и услуга, иновације утичу на задовољство корисника, а ангажовани запослени често доприносе бољем корисничком искуству. Због тога ова димензија има важно место у савременим моделима мерења организационих перформанси.

2.2.5.4. Иновационе перформансе

Иновационе перформансе односе се на способност предузећа да развија нове производе, услуге, процесе, технологије, праксе пословања и пословне моделе. У условима технолошких промена, тржишне неизвесности и растуће конкуренције, иновације постају један од кључних извора дугорочне конкурентности и одрживости предузећа.

Иновационе перформансе могу се испољити кроз развој нових производа, увођење нових услуга, побољшање постојећих процеса, примену нових технологија, дигитализацију пословања, увођење нових метода рада и развој нових пословних модела. Предузећа која имају високе иновационе организационе перформансе способнија су да препознају промене у окружењу, брже реагују на нове потребе корисника и стварају нову вредност.

Иновације могу бити радикалне или инкременталне. Радикалне иновације подразумевају значајне промене у производима, услугама, технологијама или пословним моделима. Инкременталне иновације односе се на постепена побољшања постојећих процеса, производа или начина рада. Оба типа иновација доприносе организационим перформансама, али на различите начине. Радикалне иновације могу створити нова тржишта или значајну конкурентску предност, док инкременталне иновације побољшавају ефикасност, квалитет и прилагодљивост предузећа.

Damanpour (1991) истиче да иновације у предузећу имају значајну улогу у његовом прилагођавању и унапређењу перформанси. Cohen и Levinthal (1990) кроз концепт апсорпционог капацитета указују да способност предузећа да препозна вредност новог знања, усвоји га и примени у пословању представља важан предуслов за иновације. Овај приступ показује да иновационе организационе перформансе зависе од знања, учења, истраживања, сарадње и способности предузећа да спољне информације претвори у унутрашњу вредност.

Иновационе организационе перформансе повезане су са динамичким способностима предузећа. Теесе (2007) наглашава да предузећа морају да препознају прилике и претње, искористе могућности и реконфигуришу ресурсе како би остала конкурентна у

променљивом окружењу. У том смислу, иновације нису изоловани догађаји, већ резултат континуираног учења у предузећу, стратешког управљања и способности прилагођавања.

2.2.5.5. Организационе перформансе повезане са запосленима

Организационе перформансе повезане са запосленима односе се на исходе који произлазе из односа предузећа према људским ресурсима и из понашања, мотивације, посвећености и ангажованости запослених. Ова димензија полази од става да запослени представљају један од кључних извора вредности предузећа, посебно у предузећима у којима су знање, услуге, иновације и интеракција са корисницима од пресудног значаја.

Кључни индикатори ове димензије су задовољство запослених, посвећеност, задржавање запослених, мотивација, апсентизам, продуктивност и ангажованост. Задовољство запослених показује у којој мери су запослени задовољни условима рада, односима у предузећу, могућностима развоја, награђивањем, стилем руководства и културом предузећа. Посвећеност се односи на степен идентификације запослених са предузећем, његовим циљевима и вредностима.

Задржавање запослених представља способност предузећа да очува кључне кадрове и смањи флукуацију. Висока флукуација може довести до губитка знања, повећања трошкова обуке, смањења продуктивности и слабљења културе предузећа. Мотивација запослених утиче на њихову спремност да улажу напор, прихвате одговорност и допринесу циљевима предузећа. Апсентизам, односно одсуствовање са рада, може бити показатељ незадовољства, здравствених проблема, лоших услова рада или слабе радне климе у предузећу.

Ангажованост запослених представља један од савремених показатеља организационих перформанси. Она обухвата емоционалну, когнитивну и бихевиоралну укљученост запослених у рад и циљеве предузећа. Запослени који су ангажовани чешће показују већу продуктивност, бољи однос према корисницима, већу спремност на учење и већу иницијативу. Теорија људског капитала наглашава да знање, вештине, искуство и мотивација запослених представљају важан извор резултата предузећа (Becker, 1964; Schultz, 1961).

Организационе перформансе повезане са запосленима имају утицај и на друге димензије организационих перформанси. Задовољни и мотивисани запослени могу допринети већој продуктивности, бољем квалитету услуга, већој иновативности и бољем односу са корисницима. Због тога савремени приступи мерењу организационих перформанси све више укључују индикаторе који се односе на људске ресурсе, културу предузећа и радну климу.

2.2.5.6. Друштвене и одрживе перформансе

Друштвене и одрживе организационе перформансе односе се на способност предузећа да своје активности спроводи на одговоран, етичан и дугорочно одржив начин. Ова димензија превазилази класично финансијско мерење и укључује утицај предузећа на друштво, животну средину, заједницу, запослене, кориснике и друге заинтересоване стране.

Кључни елементи ове димензије су корпоративна одговорност, еколошка димензија организационих перформанси, друштвени утицај, етичко понашање и дугорочна одрживост. Корпоративна одговорност подразумева да предузеће препознаје последице својих одлука и активности и да настоји да делује у складу са интересима шире заједнице. Еколошка димензија организационих перформанси односи се на утицај предузећа на животну средину, укључујући потрошњу енергије, управљање отпадом, емисије, употребу ресурса и примену еколошки одговорних пракси.

Друштвени утицај обухвата допринос предузећа локалној заједници, запошљавању, образовању, социјалној укључености, равноправности и квалитету живота. Етичко понашање подразумева поштовање закона, транспарентност, интегритет, одговорно управљање и коректан однос према запосленима, корисницима, партнерима и јавности. Дугорочна одрживост односи се на способност предузећа да остварује резултате без угрожавања будућих ресурса, друштвеног поверења и еколошке равнотеже.

Elkington (1997) кроз концепт *Triple Bottom Line* указује да предузећа треба да мере организационе перформансе кроз три димензије: економску, друштвену и еколошку. Овај приступ је значајно утицао на савремено разумевање организационих перформанси, јер је

показао да дугорочни успех не зависи само од профита, већ и од начина на који предузеће управља својим друштвеним и еколошким утицајем.

Теорија заинтересованих страна такође доприноси разумевању друштвених и одрживих организационих перформанси. Freeman (1984) истиче да предузећа треба да стварају вредност за различите заинтересоване стране, а не само за власнике. У том смислу, друштвене и одрживе организационе перформансе постају важан показатељ легитимитета, поверења и дугорочне стабилности предузећа.

У савременом пословном окружењу, друштвене и одрживе организационе перформансе све више постају стратешка димензија. Предузећа која занемарују етичке, друштвене и еколошке аспекте могу бити изложена губитку репутације, регулаторним ризицима, незадовољству корисника и смањењу поверења заинтересованих страна. С друге стране, предузећа која одговорно управљају својим утицајем могу изградити јачи бренд, стабилније односе са заједницом и већу дугорочну отпорност.

Димензије организационих перформанси показују да успешност предузећа није могуће разумети само кроз један показатељ. Финансијски резултати су важни, али они представљају само један део шире слике. Оперативна ефикасност, задовољство корисника, иновације, ангажованост запослених и друштвена одговорност заједно обликују укупну способност предузећа да ствара вредност, одржи конкурентност и прилагоди се променама у окружењу.

2.2.6 Мерење организационих перформанси

Предузећа у данашњем глобалном конкурентном окружењу морају бити у стању да процене своје циљеве, као што су јединична цена, профит, субјективне перформансе, на пример квалитет и задовољство, и да поставе одговарајуће стратегије за њихово постизање. Пословни процес представља скуп активности које се спроводе ради остваривања заједничких циљева заснованих на јасно дефинисаним циљевима предузећа (Hammer & Champy, 1994; Keung & Kawalek, 1997). Ови процеси доприносе реализацији циљева и неопходних задатака.

Magretta и Stone (2002) наводе да су индикатори и мерење организационих перформанси кључни елементи у превођењу мисије или стратегије предузећа у стварност. Индикатори и стратегија су уско и неизбежно повезани. Стратегија без индикатора је бескорисна, док су индикатори без стратегије бесмислени. Edwards и Thomas (2005) истичу да су кључни индикатори организационих перформанси (енгл. *Key Performance Indicators* - KPI) скупови информација који се користе за мерење и процену организационих перформанси. Поред тога, они указују на коначну оцену ефикасности и ефективности предузећа.

Вукомановић и сарадници (2010) наводе да кључни индикатори организационих перформанси представљају основу за мерење успешности пословања и пројеката. Они омогућавају мерење организационих перформанси унутар предузећа и индустрије, као и покретање бенчмаркинга. Поред тога, кључни индикатори организационих перформанси примењују се као средство комуникације са заинтересованим странама, како би биле информисане о активностима и напорима усмереним ка побољшању.

Parmenter (2007) је истакао да кључни индикатори организационих перформанси треба да поседују одређена обележја која их разликују од осталих показатеља успешности. Пре свега, они су углавном нефинансијске природе и мере се учестало, најчешће свакодневно или недељно, како би се омогућило благовремено уочавање одступања и предузимање корективних активности. Њихово праћење захтева непосредну пажњу генералног директора и вишег менаџмента, као и активно деловање руководиоца надлежних организационих јединица.

Поред тога, кључни индикатори организационих перформанси треба да буду јасни и разумљиви свим запосленима, како би постојало заједничко разумевање очекиваних резултата и начина њиховог остваривања. Одговорност за сваки индикатор мора бити недвосмислено повезана са одређеним појединцем или тимом, чиме се обезбеђују одговорност, праћење напретка и правовремено реаговање. Најзад, ови индикатори треба да имају значајан позитиван утицај на пословање, односно да њихово унапређење доприноси побољшању више различитих аспеката организационих перформанси.

Išoraite (2010) издваја најбоље индикаторе вредности организационих перформанси кроз пет димензија:

1. Стратешки циљеви — зашто услуга постоји и шта се њоме жели постићи;
2. Трошкови и ефикасност — ресурси посвећени услузи и ефикасност којом се они претварају у резултате;
3. Исходи пружања услуга — колико се добро услугом управља ради постизања стратешких циљева;
4. Квалитет — експлицитно одражава корисничко искуство услуге;
5. Правичан приступ — односи се на једнакост и доступност приступа услузи.

Мерење организационих перформанси у предузећима и даље је у великој мери усмерено на финансијске податке, пре свега у сврху координације и контроле (Atkinson & McCrindell, 1997; Atkinson et al., 1997). Ипак, више истраживања испитивало је ефикасност балансирања финансијских и нефинансијских мера у системима за процену организационих перформанси (Bremser & Barsky, 2004; Hudson et al., 2001; Kanji & Sa', 2002; Kerssens-van Drongelen & Bilderbeek, 1999; Savioz & Blum, 2002).

Успостављање везе између организационих перформанси, стратегије и сврхе предузећа представља сложен и изазован задатак. Имајући у виду сложеност овог феномена, бројни аутори заговарају коришћење вишеструких перспектива и вишеструких мера организационих перформанси (нпр. Barney, 2010; Chakravarthy, 1986; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Bentes et al., 2012). Избор релевантних индикатора утиче на рад и правац развоја предузећа. Поред тога, неопходно је идентификовати јасне циљеве, ускладити их са стратегијом и обезбедити прихватање од стране оних који су укључени у њихову реализацију (Išoraite, 2010).

Мерење и побољшање организационих перформанси такође зависи од правилног избора ефикасних модела и индикатора перформанси (Meng & Minoque, 2011). Претходне студије указале су на позитивну везу између менаџерске перцепције и примене кључних индикатора организационих перформанси унутар предузећа (нпр. Cox et al., 2003; Kaplan & Norton, 1993).

Sawang (2011) је истраживао везу између перципиране важности и стварне употребе финансијских и нефинансијских индикатора који обухватају техничке и административне иновационе организационе перформансе међу малим и средњим предузећима у Тајланду. Konsta и Plomaritou, (2012) испитали су применљивост и корисност индикатора перформанси у процени организационих перформанси и евалуацији управљања у бродарству. Delgado и Santiago (2014) увели су скуп кључних индикатора организационих перформанси који се сматрају неопходним како би се ТЕТРА оператерима омогућило да процене да ли пружене услуге испуњавају захтеве квалитета које су поставили крајњи корисници.

2.2.7 Индикатори организационих перформанси

Мерење организационих перформанси представља један од најважнијих задатака у анализи успешности предузећа, јер омогућава процену остварених резултата, праћење напретка, поређење са конкурентима, идентификовање слабости и доношење одлука о будућем развоју. Организационе перформансе могу се мерити кроз различите врсте индикатора, у зависности од циљева истраживања, природе предузећа, доступности података и теоријског приступа који се примењује.

У литератури се најчешће прави разлика између објективних и субјективних индикатора, као и између финансијских и нефинансијских показатеља. Објективни индикатори заснивају се на мерљивим подацима, као што су финансијски извештаји, продуктивност, продаја, тржишно учешће, стопа одсуствовања са рада и флукуација запослених. Субјективни индикатори заснивају се на проценама менаџера, запослених или других актера, као што су перципирана ефикасност, конкурентност, иновативност или квалитет организационог функционисања. Савремени приступи мерењу перформанси све више наглашавају потребу да се комбинују различите врсте индикатора, јер ниједан појединачни показатељ не може у потпуности објаснити сложеност организационог учинка (Richard et al., 2009; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

2.2.7.1 Објективни индикатори организационих перформанси

Објективни индикатори организационих перформанси односе се на податке који су мерљиви, документовани и независни од личне процене испитаника. Они се најчешће добијају из финансијских извештаја, интерних евиденција, пословних база података, извештаја о продаји, података о продуктивности, кадровских евиденција и тржишних анализа. Њихова основна предност је у томе што омогућавају релативно прецизно мерење резултата и поређење предузећа кроз време или у односу на друга предузећа.

Најчешћи објективни индикатори су приходи, профит, раст продаје, повраћај на активу, повраћај на капитал, повраћај на инвестиције, продуктивност, трошкова ефикасност и тржишно учешће. Финансијски извештаји омогућавају увид у економско стање предузећа, његову профитабилност, ликвидност, задуженост и способност да ствара вредност. Подаци о продуктивности показују однос између уложених ресурса и остварених резултата, док раст продаје и тржишно учешће одражавају позицију предузећа на тржишту.

Поред економских и тржишних показатеља, објективни индикатори могу обухватити и податке који се односе на запослене. Стопа апсентизма, односно одсуствовања са рада, може указати на проблеме у радној клими, здрављу запослених, мотивацији или организационим условима. Стопа флукуације запослених показује у којој мери предузеће успева да задржи кадрове. Висока флукуација може повећати трошкове запошљавања и обуке, смањити продуктивност и угрозити организационо знање.

Објективни индикатори су нарочито значајни у истраживањима која настоје да утврде директну везу између организационих пракси и резултата. Међутим, њихова примена има и ограничења. Финансијски подаци често одражавају резултате претходних одлука, а не нужно тренутно стање организационих капацитета. Такође, објективни подаци нису увек доступни, посебно у малим предузећима, јавним установама или организацијама које не воде детаљне интерне евиденције. Због тога се у савременој литератури препоручује комбиновање објективних и субјективних индикатора (Dess & Robinson, 1984; Richard et al., 2009).

2.2.7.2. Субјективни индикатори организационих перформанси

Субјективни индикатори организационих перформанси заснивају се на проценама, ставовима и перцепцијама менаџера, запослених, корисника или других заинтересованих страна. Они се најчешће користе када објективни подаци нису доступни, када је потребно мерити сложене и тешко квантификоване аспекте организационог учинка или када истраживач жели да испита како актери унутар предузећа доживљавају њену успешност.

Субјективни индикатори могу обухватити менаџерске процене укупне успешности предузећа, процену конкурентности, перципирану ефикасност, перципирану иновативност, квалитет интерних процеса, задовољство корисника, организациону флексибилност и способност прилагођавања променама. Менаџери често имају целовит увид у пословање предузећа, па њихове процене могу бити корисне за анализу перформанси, посебно у ситуацијама када финансијски подаци нису јавно доступни или нису довољно упоредиви.

Перцепције запослених такође представљају важан извор података. Запослени могу проценити ефикасност процеса, квалитет комуникације, ниво координације, организациону климу, лидерство, могућности за учење и степен иновативности. Такве процене су значајне јер организациони учинак не зависи само од финансијских резултата, већ и од начина на који запослени доживљавају предузеће, његове процесе и улогу у остваривању циљева.

Субјективни индикатори су нарочито важни у истраживањима организационог понашања, јавног сектора, услужних делатности и предузећима у којима је квалитет рада тешко мерити искључиво квантитативним подацима. Они омогућавају да се обухвате аспекти као што су перципирана ефикасност, унутрашња координација, организационо учење, иновативна клима и способност реаговања на потребе корисника.

Ипак, субјективни индикатори имају и одређена ограничења. Они могу бити под утицајем личних ставова, искустава, тренутног расположења, организационе позиције и интереса испитаника. Менаџери могу прецењивати успешност предузећа, док запослени могу давати критичније или опрезније процене. Због тога је важно користити валидне

инструменте, више извора података и, када је могуће, комбиновати субјективне показатеље са објективним индикаторима (Dess & Robinson, 1984; Wall et al., 2004).

2.2.7.3. Финансијски и нефинансијски индикатори

Финансијски индикатори представљају традиционалну основу мерења организационих перформанси. Они омогућавају процену профитабилности, раста, економске ефикасности и способности предузећа да ствара финансијску вредност. Најчешће коришћени финансијски индикатори су добит, приход, раст продаје, повраћај на активу, повраћај на капитал, повраћај на инвестиције, маржа профита и однос трошкова и прихода.

Међутим, ослањање искључиво на финансијске податке има значајна ограничења. Финансијски индикатори најчешће приказују последице претходних активности, а не увек узроке организационе успешности. Они не показују довољно јасно квалитет интерних процеса, задовољство корисника, иновативност, знање запослених, организациону културу или способност прилагођавања. Предузеће може краткорочно остварити добре финансијске резултате, а да истовремено занемари развој људских ресурса, иновације, квалитет услуга или односе са корисницима.

Нефинансијски индикатори омогућавају шире разумевање организационог учинка. Они обухватају квалитет производа и услуга, продуктивност, задовољство корисника, лојалност корисника, задовољство запослених, ангажованост, иновативност, ефикасност процеса, организационо учење, репутацију и друштвену одговорност. Ови показатељи су важни јер често представљају водеће индикаторе будућих финансијских резултата.

Kaplan и Norton (1992) указују да предузећа која желе да разумеју свој укупни учинак морају превазићи искључиво финансијске мере и укључити показатеље који се односе на кориснике, интерне процесе, учење и раст. Слично томе, Ittner и Larcker (1998) наглашавају да нефинансијске мере могу имати значајну улогу у предвиђању будућих финансијских резултата, јер обухватају факторе који претходе финансијском успеху.

У том смислу, најбољи приступ мерењу организационих перформанси подразумева комбинацију финансијских и нефинансијских индикатора. Финансијски подаци показују

економски резултат, док нефинансијски показатељи објашњавају процесе, способности и односе који доводе до тих резултата. За потпунију анализу организационог учинка потребно је укључити и квантитативне и квалитативне мере, као и краткорочне и дугорочне показатеље.

2.2.8 Изазови у мерењу организационих перформанси

Мерење организационих перформанси прати више методолошких и практичних изазова. Први изазов односи се на секторске разлике. Предузећа у производњи, услугама, јавном сектору, непрофитном сектору и високо технолошким делатностима не могу се мерити потпуно истим индикаторима. У производним предузећима значајни су продуктивност, квалитет, трошкови и поузданост испоруке. У услужним предузећима већи значај имају задовољство корисника, квалитет интеракције, брзина реаговања и искуство корисника. У јавном сектору перформансе се често односе на законитост, доступност услуга, транспарентност, јавну вредност и поверење грађана.

Други изазов односи се на доступност података. Финансијски подаци могу бити доступни у одређеним предузећима, али подаци о квалитету процеса, иновацијама, задовољству запослених или корисника често нису систематски прикупљени. У малим предузећима или јавним институцијама интерне базе података могу бити непотпуне, неуједначене или недовољно ажуриране. То отежава примену објективних индикатора и повећава потребу за коришћењем субјективних процена.

Трећи изазов односи се на перцептивну пристрасност. Када се организационе перформансе мере кроз процене менаџера или запослених, резултати могу бити под утицајем личних ставова, организационог положаја, искуства, интереса или жеље да се предузеће прикаже у повољнијем светлу. Овај проблем се може ублажити коришћењем више извора података, анонимним анкетирањем, добро формулисаним питањима и комбиновањем субјективних и објективних индикатора.

Четврти изазов односи се на временски размак између узрока и исхода. Одређене организационе активности, као што су улагање у обуку, развој иновација, унапређење културе или дигитализација процеса, не производе резултате одмах. Њихови ефекти могу

постати видљиви тек након дужег периода. Због тога краткорочно мерење може потценити значај развојних активности које доприносе дугорочном учинку.

Пети изазов односи се на разлику између краткорочних и дугорочних перформанси. Предузеће може краткорочно повећати профит смањењем трошкова, али ако се истовремено смањују улагања у запослене, иновације, квалитет и односе са корисницима, дугорочни учинак може бити угрожен. С друге стране, одређене инвестиције могу краткорочно повећати трошкове, али дугорочно унапредити конкурентност и организациону одрживост.

Richard и сарадници (2009) наглашавају да мерење организационих перформанси захтева методолошку пажњу, јер различити избори индикатора могу довести до различитих закључака. Због тога је важно да истраживач или предузеће јасно дефинише шта подразумева под организационим перформансама, који аспект учинка жели да мери и који су индикатори најприкладнији за конкретан контекст.

Мерење организационих перформанси треба да буде вишедимензионално, контекстуално осетљиво и методолошки уравнотежено. Најбољи резултати добијају се када се комбинују објективни и субјективни индикатори, финансијски и нефинансијски показатељи, краткорочне и дугорочне мере, као и интерне и екстерне перспективе учинка. Такав приступ омогућава потпуније разумевање организационе успешности и пружа бољу основу за управљање, одлучивање и стратешко унапређење.

2.2.9. Организационе перформансе у дуалном сектору

Организационе перформансе зависе од природе делатности, начина стварања вредности, структуре процеса, односа са корисницима и врсте ресурса на којима предузеће заснива своје пословање. Због тога се перформансе производних, услужних и мешовитих производно-услужних предузећа не могу анализирати на потпуно исти начин. Производна предузећа најчешће наглашавају продуктивност, квалитет, контролу трошкова, технолошку ефикасност и оптимизацију процеса. Предузећа у делатности услуга више зависе од квалитета интеракције са корисницима, брзине одговора, понашања запослених, задовољства корисника и способности изградње дугорочних односа. Предузећа са

производном и услужном делатности морају истовремено да остваре оперативну ефикасност производње и услужну флексибилност, што њихове перформансе чини сложенијим за мерење и управљање.

У савременим условима граница између производње и услуга постаје све мање јасна. Производна предузећа све чешће развијају постпродајне услуге, одржавање, техничку подршку, обуку корисника, дигиталне сервисе и интегрисана решења, док услужна предузећа уводе стандардизацију, технологију и процесну оптимизацију карактеристичну за производне системе. Овај процес посебно је видљив кроз концепте сервитизације, производно-услужних система и хибридних понуда, који наглашавају да се вредност све више ствара кроз комбинацију производа, услуга, знања и дугорочне сарадње са корисницима (Baines et al., 2009; Tukker, 2004; Ulaga & Reinartz, 2011; Vandermerwe & Rada, 1988).

2.2.9.1 Перформансе у производним предузећима

Перформансе у производним предузећима традиционално се повезују са способношћу предузећа да ефикасно трансформише улазне ресурсе у готове производе одговарајућег квалитета, у предвиђеном року и уз оптималне трошкове. Производна предузећа своју конкурентност најчешће заснивају на продуктивности, технолошким капацитетима, контроли квалитета, поузданости испоруке, оптимизацији процеса, коришћењу ресурса и управљању ланцем снабдевања.

Продуктивност представља један од основних показатеља производних перформанси. Она одражава однос између количине произведених добара и ресурса који су уложени у производњу, као што су рад, материјал, енергија, опрема и време. Висока продуктивност указује на способност предузећа да оствари већи обим производње уз рационалну употребу ресурса. Међутим, продуктивност не може бити једини показатељ успешности, јер повећање обима производње нема пуну вредност ако није праћено квалитетом, поузданошћу и контролом трошкова.

Квалитет је друга кључна димензија производних перформанси. У производним предузећима квалитет се најчешће односи на усаглашеност производа са техничким

спецификацијама, стандардима, очекивањима купаца и регулаторним захтевима. Garvin (1987) указује да квалитет има више димензија, укључујући перформансе производа, поузданост, трајност, усаглашеност, сервисабилност и перципирани квалитет. У том смислу, квалитет није само техничка карактеристика производа, већ и фактор који утиче на задовољство купаца, трошкове рекламација, репутацију и дугорочну конкурентност.

Ефикасност трошкова има посебан значај у производним предузећима јер оне често послују у условима високих фиксних трошкова, потребе за улагањем у опрему, залихе, материјале и радну снагу. Предузећа која успевају да смање губитке, рационализују употребу материјала, унапреде планирање производње и оптимизују радне процесе могу остварити боље финансијске резултате. Skinner (1969) је указао да производња има стратешку улогу у конкурентности предузећа, јер избор производних приоритета утиче на трошкове, квалитет, флексибилност и испоруку.

Процесна оптимизација представља важан механизам унапређења производних перформанси. Она подразумева смањење застоја, елиминацију непотребних активности, боље планирање капацитета, стандардизацију рада, унапређење токова материјала и примену метода континуираног побољшања. Концепти као што су *Lean*, *Six Sigma*, *Total Quality Management* и *Just-In-Time* производња развијени су како би предузећа могла да смање губитке, побољшају квалитет и повећају ефикасност. Womack и сарадници (1990) показали су да *Lean* приступ омогућава производним предузећима да остваре више вредности уз мање ресурса, краће време и мање отпада.

Технологија има директан утицај на производне перформансе. Аутоматизација, роботизација, дигитални системи, сензори, информациони системи и аналитика података омогућавају прецизније планирање, праћење производње, контролу квалитета и одржавање опреме. У условима индустрије 4.0, производна предузећа све више користе паметне машине, интернет ствари, дигиталне близанце и предиктивну аналитику како би побољшале продуктивност, смањиле трошкове и повећале флексибилност. Porter и Нерпелманн (2014) указују да паметни повезани производи мењају конкуренцију јер омогућавају нове начине праћења, управљања и стварања вредности.

Ланац снабдевања представља још један важан аспект производних перформанси. Производна предузећа зависе од добављача, расположивости материјала, логистике, залиха, рокова испоруке и стабилности партнерских односа. Неефикасан ланац снабдевања може довести до кашњења, повећања трошкова, прекида производње и незадовољства купаца. Christopher (2016) истиче да управљање ланцем снабдевања има стратешки значај јер конкурентност више не зависи само од појединачног предузећа, већ од ефикасности целокупне мреже добављача, произвођача, дистрибутера и корисника.

Производне перформансе зависе од способности предузећа да обезбеди стабилне, ефикасне и квалитетне производне процесе. Кључни изазов производних предузећа јесте да постигну равнотежу између трошкова, квалитета, флексибилности, брзине и поузданости. Предузеће које остварује високу продуктивност, добар квалитет, контролисане трошкове, оптимизоване процесе и стабилан ланац снабдевања има веће могућности да оствари одрживу конкурентску предност.

2.2.9.2 Перформансе у услужним предузећима

Организационе перформансе у услужним предузећима разликују се од организационих перформанси производних предузећа због специфичне природе услуга. Услуге су најчешће нематеријалне, производе се и користе у интеракцији са корисником, тешко се складиште и често зависе од понашања запослених у тренутку пружања услуге. Због тога се организационе перформансе услужних предузећа не могу мерити само кроз продуктивност и трошкове, већ морају обухватити квалитет услуге, задовољство корисника, лојалност, брзину реаговања, искуство корисника и управљање односима.

Задовољство корисника представља један од најважнијих индикатора организационих перформанси услужних предузећа. Услужна предузећа зависе од тога како корисници процењују квалитет, доступност, поузданост, љубазност, брзину и корисност пружене услуге. Корисничко задовољство има директан утицај на лојалност, препоруке, поновну куповину или поновно коришћење услуге. Oliver (1999) истиче да лојалност корисника произлази из задовољства, поверења и позитивног искуства, али да се одржава кроз континуирану способност предузећа да испуни или превазиђе очекивања корисника.

Квалитет услуге је централна димензија организационих перформанси услужних предузећа. Parasuraman и сарадници (1988) развили су *SERVQUAL* (енгл. *Service & Quality*) модел, који квалитет услуге посматра кроз више димензија, укључујући поузданост, одзивност, сигурност, емпатију и опипљиве елементе услуге. Овај модел је значајан јер показује да корисници не процењују услугу само на основу коначног исхода, већ и на основу начина на који је услуга пружена. Организационе перформансе услужних предузећа, стога, зависе и од техничког квалитета и од функционалног квалитета интеракције.

Респонзивност, односно способност брзог реаговања на потребе корисника, има посебан значај у услужним предузећима. Корисници често очекују брзу комуникацију, решавање проблема, прилагођавање специфичним захтевима и доступност информација. Предузећа која споро реагују, немају јасне канале комуникације или не успевају да реше проблеме корисника могу изгубити поверење и тржишну позицију. Grönroos (1984) наглашава да квалитет услуге зависи и од процеса пружања услуге, а не само од њеног резултата.

Понашање запослених представља једну од најважнијих детерминанти организационих перформанси услужних предузећа. Запослени који су у директном контакту са корисницима представљају лице предузећа. Њихова љубазност, стручност, комуникација, способност решавања проблема и емоционална стабилност значајно утичу на перцепцију квалитета услуге. Schneider и Bowen (1995) истичу да управљање услугама мора обухватити и управљање људима, јер су запослени кључни носиоци корисничког искуства.

Управљање односима са корисницима важно је јер услужна предузећа често не остварују вредност само кроз једнократну трансакцију, већ кроз дугорочну сарадњу, поверење и лојалност. Приступ маркетинга односа наглашава значај изградње и одржавања односа са корисницима као извора конкурентске предности (Grönroos, 1994). У том смислу, организационе перформансе услужних предузећа могу се мерити и кроз стопу задржавања корисника, учесталост поновног коришћења услуге, препоруке и квалитет комуникације.

Искуство корисника постаје све значајнија димензија организационих перформанси услужних предузећа. Услужна вредност се не ствара само кроз основну услугу, већ кроз цео ток интеракције корисника са предузећем. То укључује први контакт, доступност информација, једноставност процеса, комуникацију, амбијент, дигиталне канале, постпродајну подршку и решавање притужби. Pine и Gilmore (1999) указују на значај економије искуства, у којој предузећа не нуде само производ или услугу, већ укупно искуство које корисник памти и вреднује.

У услужним предузећима организационе перформансе су снажно повезане са унутрашњим стањем предузећа. Задовољни, мотивисани и обучени запослени вероватније ће пружити квалитетнију услугу. Heskett и сарадници (1994) кроз *Service-Profit Chain* модел показују да интерни квалитет услуге утиче на задовољство запослених, што даље утиче на продуктивност, квалитет услуге, задовољство корисника, лојалност и финансијске резултате. Овај модел је важан јер показује да се организационе перформансе услужних предузећа не могу разумети без анализе запослених и њиховог односа према раду.

Организационе перформансе услужних предузећа зависе од способности предузећа да управља квалитетом интеракције, задовољством корисника, понашањем запослених и корисничким искуством. За разлику од производних предузећа, где се квалитет у великој мери може контролисати пре испоруке, у услугама се квалитет често обликује у самом тренутку пружања услуге. Због тога су људски ресурси, комуникација, флексибилност и култура оријентисана ка кориснику кључни за организационе перформансе услужних предузећа.

2.2.9.3 Перформансе у предузећима са производном и услужном делатности

Концепт сервитизације објашњава зашто производна предузећа све више развијају услужне активности. Vandermerwe и Rada (1988) указују да се предузећа крећу ка додавању услуга производима како би повећала вредност за купце и изградила дугорочне односе. Baines и сарадници (2009) описују сервитизацију као процес у којем производна предузећа развијају услужне компоненте ради повећања конкурентности и стварања нових извора прихода. У том смислу, предузећа са производном и услужном делатности не могу

се анализирати само као произвођачи нити само као услужна предузећа, јер њихове организационе перформансе зависе од интеграције обе логике.

Основни изазов предузећа са производном и услужном делатности јесте усклађивање оперативне ефикасности и услужне флексибилности. Производна логика захтева стандардизацију, контролу, предвидљивост, оптимизацију трошкова и стабилност процеса. Услужна логика захтева прилагођавање, брз одговор, комуникацију са корисником, индивидуализацију и решавање проблема. Ако предузеће пренагласи производну ефикасност, може постати недовољно флексибилно за потребе корисника. Ако, с друге стране, пренагласи услужну флексибилност, може угрозити контролу трошкова и стабилност производње.

Организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности зависе од квалитета производње. Производ остаје основа вредности, јер услуга често почива на поузданости, функционалности и техничком квалитету производа. Ако производ није квалитетан, услужна компонента може постати оптерећена рекламацијама, поправкама и незадовољством корисника. Због тога производни квалитет, контрола процеса и технолошка поузданост остају важне димензије укупних организационих перформанси.

Организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности зависе од компетенција запослених. Запослени морају имати техничко знање, али и комуникационе, аналитичке и услужне способности. Сервисери, инжењери, продајни тимови, техничка подршка и менаџери морају разумети производ, али и потребе корисника. Ulaga и Reinartz (2011) истичу да успешне хибридне понуде захтевају посебне продајне, комерцијалне и организационе способности, јер продаја услуга и решења није исто што и продаја физичких производа.

Оријентација ка кориснику представља кључни фактор организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности. Корисник не вреднује само производ, већ целокупно решење: квалитет производа, доступност сервиса, брзину реакције, комуникацију, гаранцију, подршку, обуку и континуитет односа. Vargo и Lusch (2004) указују да вредност настаје кроз употребу и заједничко стварање вредности са

корисником, што је посебно важно у предузећима која повезују производе и услуге. У предузећима са производном и услужном делатности вредност се не завршава продајом производа, већ се наставља кроз његово коришћење, одржавање и развој односа са купцем.

Иновације имају посебну улогу у предузећима са производном и услужном делатности. Иновације могу настати у самом производу, али и у начину пружања услуге, дигиталном праћењу, предиктивном одржавању, корисничкој подршци или пословном моделу. Porter и Nerpelmann (2014) показују да паметни повезани производи омогућавају предузећима да прате употребу производа, прикупљају податке и развијају нове услуге. На тај начин производ постаје платформа за континуирано стварање вредности.

Флексибилност је још једна важна димензија организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Она морају бити способна да прилагоде производне планове, услужне ресурсе, техничку подршку и корисничке процесе променама у тражњи, потребама корисника и условима окружења. Ова флексибилност не сме бити стихијска, већ мора бити подржана процесима, информационим системима, обученим запосленима и координацијом између функција.

Координација између производних и услужних функција представља један од најважнијих предуслова организационих перформанси. Производња, сервис, продаја, развој, логистика, корисничка подршка и финансије морају делити информације и деловати усклађено. Ако сервис нема информације о производним изменама, ако производња не добија повратне информације од корисника или ако продаја обећава услуге које предузеће не може да испоручи, укупне организационе перформансе могу бити угрожене. Galbraith (2002) наглашава да предузећа која нуде интегрисана решења морају структурно да се прилагоде како би могла да управљају сложеним односима између производа, услуга и корисника.

Предузећа са производном и услужном делатности могу се суочити са феноменом сервисног парадокса. Gebauer и сарадници (2005) показују да производна предузећа могу значајно улагати у услуге, а да не остваре очекиване финансијске користи. До тога долази када услуге повећавају трошкове, сложеност и организационе захтеве, али нису довољно

добро интегрисане у стратегију, структуру и модел прихода. Због тога организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности зависе од тога да ли предузеће уме да услуге претвори у профитабилан и управљив део пословног модела.

Kastalli и Van Looy (2013) указују да сервитизација може допринети расту, али да је за профитабилност потребно изградити сервисне способности и остварити економију обима у услугама. То значи да предузећа са производном и услужном делатности не могу једноставно додати услуге постојећим производима и очекивати аутоматско побољшање организационих перформанси. Она морају развити систем продаје услуга, управљање капацитетима, мерење квалитета услуге, обрачун трошкова, уговорне моделе и компетенције запослених.

У мерењу организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности потребан је интегрисани модел који обухвата производне, услужне, финансијске, корисничке и иновативне индикаторе. Производни индикатори могу укључити продуктивност, квалитет, трошкове, поузданост процеса и испоруку. Услужни индикатори могу укључити време одговора, задовољство корисника, квалитет сервиса, стопу решених захтева, лојалност и задржавање корисника. Финансијски индикатори треба да раздвоје приход од производа и приход од услуга, као и трошкове повезане са сервисом, гаранцијом и подршком. Иновациони индикатори треба да обухвате нове производе, нове услуге, дигитална решења и нове пословне моделе.

У оваквим предузећима посебно је важно анализирати улогу запослених. Запослени су носиоци техничког знања, корисничке комуникације, сервисних процеса и организационог учења. Њихова посвећеност, компетенције и задржавање могу директно утицати на квалитет услуге, континуитет знања и оперативну стабилност. Ако предузеће губи искусне запослене, губи и техничко знање, познавање производа, односе са корисницима и способност решавања специфичних проблема. Због тога су организациона посвећеност и задржавање запослених посебно значајни предиктори организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.

Предузећа са производном и услужном делатности захтевају и посебан управљачки приступ. Менаџмент мора да обезбеди равнотежу између производне дисциплине и услужне оријентације, што подразумева јасну стратегију, дефинисане улоге, развијене процесе, интегрисане информационе системе, сарадњу између одељења и мерење организационих перформанси које обухвата све релевантне димензије. Oliva и Kallenberg (2003) наглашавају да прелазак са производа ка услугама представља процес који захтева постепену трансформацију стратегије, структуре и културе предузећа.

Организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности не могу се разумети кроз једнодимензионални модел. Оне зависе од способности предузећа да истовремено обезбеди производну ефикасност, квалитет производа, услужну одзивност, компетентне запослене, оријентацију ка кориснику, иновације, флексибилност и координацију између производних и услужних функција. Због тога је за анализу ових предузећа потребан интегрисани модел организационих перформанси који повезује оперативне, корисничке, финансијске, иновативне и људске показатеље. Такав модел омогућава потпуније разумевање начина на који предузећа са производном и услужном делатности стварају вредност и остварују дугорочну конкурентност.

Из наведених теоријских и емпиријских сазнања може се закључити да организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности представљају сложен и вишедимензионалан конструкт, чије формирање зависи од успешне интеграције производних и услужних процеса, као и од способности предузећа да истовремено остварује оперативну ефикасност, висок квалитет услуга, иновативност и оријентацију ка кориснику. За разлику од традиционалних производних или услужних организација, ова предузећа су изложена већој организационој сложености, јер истовремено морају управљати различитим ресурсима, компетенцијама и пословним логикама. Због тога мерење њихових организационих перформанси мора обухватити финансијске и нефинансијске показатеље, као и производне, услужне, корисничке, иновационе и организационе димензије успешности.

С обзиром на то да су организационе перформансе резултат интеракције већег броја организационих и контекстуалних фактора, њихово разумевање захтева интегрисан

истраживачки приступ. Управо из тог разлога, у оквиру ове докторске дисертације организационе перформансе посматрају се као зависна варијабла на коју утичу организациона култура, организациона посвећеност, управљање знањем, неизвесност окружења и задржавање запослених, док се величина предузећа испитује као потенцијална модераторска варијабла. Овако постављен концептуални оквир омогућава свеобухватније сагледавање фактора који обликују успешност предузећа са производном и услужном делатности и представља теоријску основу за емпиријску проверу модела приказану у наредним поглављима.

2.3 Организациона култура

2.3.1 Појам организационе културе

Култура је социјална категорија која постоји само у оквирима социјалних група, као што су нације, професије, социјални слојеви, организације и слично. Појам културе обједињује низ елемената од којих се посебно издвајају: традиција, обичаји, вредносни систем, навике, веровања, ставови, схватања, норме понашања и други. Захваљујући тим елементима може се говорити о различитим народима, етничким заједницама, друштвима, цивилизацијама и слично. Предузећа, као мање групе људи, имају своју културу, по којој се препознају и међусобно разликују. Организациона култура настаје у процесу социјалне интеракције чланова предузећа. Резултат међусобних интеракција и комуникација запослених у предузећу су заједничке вредности, веровања и норме понашања њених чланова (Лојић, 2010).

Организациона култура је основна димензија и оквир сваког организационог и мотивационог амбијента. Она помаже члановима да развију колективни идентитет и да међусобно сарађују на најефективнији начин, са друге стране управља свакодневним активностима, детерминише начин комуницирања у предузећу, одређује које је понашање прихватљиво, а које не. Организациона култура је фактор који држи чланове предузећа на окупу, чинећи од њих заједницу, уместо скуп изолованих индивидуа (Стојановић-Алексић, 2005).

Да би се адекватније објаснио појам организационе културе, потребно је пре свега дефинисати појам саме културе. Наиме, култура је релативно стар појам који се појавио прво у антропологији. Тејлор (1871; према Вујић, 2012) увео је појам културе као комплексне целине која обухвата знање, веровања, уметност, морал, законе, обичаје и било које друге способности и навике које стиче појединац у једном друштву.

Појам организационе културе настао је на основу истраживања групне динамике од стране Курта Левина крајем тридесетих година прошлог века, поред резултата ових истраживања, такође се сматрају битним и подаци које добијамо од психолога и социолога који нам омогућавају лакше разумевање и управљање понашањем чланова предузећа (Вујић, 2012). Организациона култура представља стари концепт који се може наћи у литератури из

1950-их. Садашње име за појам организационе културе појавило се шездесетих у енглеској литератури и био синоним за "климу" (Hofstede, 2005). Концепт постаје све чешћи седамдесетих, да би осамдесетих година имао снажан утицај на велики број истраживања. Објавом неколико књига и чланака јапанских организационих култура, овај концепт поприма нову димензију (Hofstede, 2005) .

Данас организациона култура представља један од најпопуларнијих појмова истраживаних унутар предузећа (Alvesson, 2001). Међутим, дефинисање овог појма карактеришу различити истраживачки приступи. Приступи проучавања организационе културе могу се поделити у два главна правца. Први, који је присутан у популарној литератури са тематиком управљања у периоду од 1980-те године. У том правцу, организациона култура се види као средство помоћу којег лидери могу да утичу како би пословали успешније. Литература која заступа тај правац је усмерена на дефинисање начина на који лидер треба да да утиче како би организациона култура ишла у "правом" смеру. Коришћење овог концепта организационе културе нашло се под бројним критикама од стране представника другог - академског правца. Овај други правац види културу као процес који подразумева организацију свих чланова, а не као средство које користи лидер за успешније функционисање.

При дефинисању појма организационе културе полази се од дефиниције професора Јанићијевића (1997), због његовог великог доприноса дефинисању и проучавању овог појма у нашој земљи. Он дефинише организациону културу као систем претпоставки, веровања, вредности и норми понашања које су чланови једног предузећа развили и усвојили кроз заједничко искуство, који су манифестовани кроз симболе и који усмеравају њихово мишљење и понашање.

Schein (1992) наводи, да је организациона култура резиме важних закључака, измишљених, откривених или развијених од стране date групе док се суочавала са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције, формулисаним довољно добро да се могу сматрати вредним и као такви преносити новим члановима предузећа, као исправан начин перцепције, размишљања и осећања за исте проблеме.

Hill и Jones (2001) сматрају да организациона култура утиче на који начин људи улазе у групну интеракцију једни са другима, клијентима и заинтересованим странама.

Duffy (1999) сматра да у организациону културу спадају: моралне, социјалне и понашајне норме једног предузећа засноване на веровањима, ставовима приоритетима њених чланова, са друге стране Boswell (2002) је описује као карактеристику предузећа, или једноставно као начин на који су ствари уређене њему.

У истраживањима организационе културе међу најцитиранијим ауторима издвајају се Hofstede (2005) и Jones (2001). Hofstede (2005) организациону културу дефинише као колективно програмирање ума које разликује чланове једног предузећа од чланова другог предузећа, наглашавајући да култура представља систем заједничких вредности, уверења и образаца понашања који обликују начин функционисања предузећа. Са друге стране, Jones (2001) организациону културу посматра као скуп заједничких вредности и норми које усмеравају и регулишу интеракције запослених, како међусобно, тако и у односима предузећа са спољним окружењем. Поред ових аутора, значајно место у литератури заузима и дефиниција организационе културе коју је дао Schein (1992), а која је представљена у претходном делу рада и која се сматра једном од најутицајнијих у савременој литератури из ове области.

Из приказаних дефиниција може се закључити да, упркос различитим теоријским полазиштима, већина аутора организациону културу посматра као систем заједничких вредности, уверења, претпоставки и норми понашања који се развија кроз заједничко искуство чланова предузећа и усмерава њихово размишљање, одлучивање и понашање. Организациона култура није статичан феномен, већ динамичан систем који се обликује кроз свакодневне интеракције запослених, процес организационог учења и прилагођавање променама у унутрашњем и спољашњем окружењу. Управо због тога она представља један од кључних нематеријалних ресурса предузећа, који може допринети стварању јединственог организационог идентитета, јачању сарадње, повећању посвећености запослених и унапређењу организационих перформанси.

Иако у литератури не постоји јединствено прихваћена дефиниција организационе културе, постоји висок степен сагласности да она значајно утиче на функционисање предузећа,

начин доношења одлука, спровођење стратегије и способност организације да се прилагођава променама. С обзиром на сложеност овог концепта, његово разумевање захтева разматрање различитих теоријских модела и димензија које описују његову структуру и начин испољавања. Из тог разлога, у наставку рада приказани су најзначајнији модели организационе културе и њихове основне димензије, са посебним освртом на Denison-ов модел организационе културе, који представља теоријску основу емпиријског дела ове докторске дисертације.

2.3.2 Настанак организационе културе

Организациона култура предузећа настаје у процесу стварања заједничких претпоставки, веровања, вредности, норми и симбола и њиховог прихватања од стране свих или већине запослених. Организациона култура настаје у процесу групног решавања проблема, са којима се суочавају чланови једне групе или предузећа (Јанићијевић, 2007). Свако предузеће мора да реши две групе проблема. Први проблем се састоји у проналажењу места и улоге групе или предузећа у својој средини. Проблем интерне интеграције се састоји у проналажењу правила и принципа која ће осигурати складно функционисање и хармоничне међуљудске односе, како би предузеће постало компактна међуљудска заједница.

Предузећа решавају проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције методом покушаја и погрешака. Предузеће наине, у почетном периоду свог развоја, када се суочавају са опасним проблемима а притом немају никаквог знања нити искуства, које би могло помоћи да се реши. Једино што у таквој ситуацији могу да ураде јесте да примене различита решења и да утврде које је оно право. Једини начин да мало и младо предузеће, без искуства, утврди да ли се исплати бити иноватор на тржишту, јесте да испроба и види шта ће се десити (Јанићијевић, 2007).

Решења која се у пракси покажу успешним, било зато што доводе до позитивних исхода, било зато што омогућавају предузећу да избегне неповољне последице, најчешће се поново примењују када се предузеће суочи са сличним околностима. Њиховим континуираним понављањем у процесима екстерне адаптације и интерне интеграције, таква решења постепено прерастају у прихваћене обрасце понашања и неписана правила

којих се запослени придржавају. Временом се ова правила све дубље укоренењују у свести чланова предузећа, постајући подразумевани и често невидљиви оквир за тумачење ситуација и усмеравање понашања. Управо због своје дубоке укоренености, она могу имати снажан и трајан утицај на начин на који запослени размишљају, доносе одлуке и поступају у различитим организационим околностима.

Посебно значајну улогу у стварању културе имају такозвани критични инциденти у историји предузећа. Критични инциденти су они догађаји који угрожавају сам опстанак предузећа. Они имају специјалан утицај на стварање културе јер је улог који се у њима ставља на коцку је изузетно велики. Успешно решење проблема који је довео до кризе опстанка предузећа свакако ће имати већи утицај на културу предузећа него решење неког малог проблема. Начин на које предузеће тада поступи постаће правило за поступање у свакој следећој ситуацији. Осим тога, у критичким инцидентима се ослобађају огромне тензије и емоције, па решење које се примени у таквим ситуацијама има велики утицај на начин мишљења чланова колектива.

Међу истраживачима организационе културе постигнута је релевантна сагласност да она има своја три основна извора (Јанићијевић, 2007):

1. Национална култура у којој предузеће обавља своју делатност. Будући да су сви или барем већина запослених у једном предузећу припадници исте националне културе, нормално је да се претпоставке, веровања и вредности те националне културе унесу у предузеће и уграде у њихову организациону структуру.
2. Врста бизниса односно привредна грана у којој се предузеће налази. Предузеће у истом привредном сектору или грани сусрећу се са сличним проблемима и раде у сличним условима тако да су предодређени да развијају сличне претпоставке, веровања и вредности у својим културама. Као последица тог утицаја у културама већине предузећа, у истом сектору или грани делатности пронаћи ћемо сличне претпоставке, веровања и вредности које их разликују од култура предузећа у другом сектору, односно грани делатности.
3. Личност оснивача или доминантног лидера предузећа. Лидер или оснивач предузећа се налази у позицији да наметне сопствене претпоставке, вредности и веровања осталим запосленима у предузећу и тако их угради у садржај

организационе културе. Лидер и оснивач предузећа контролише ресурсе у њему и има највећу моћ. Он ту моћ може да користи да обезбеди да подређени прихвате не само његова наређења него и његове ставове као своје. Осим тога, лидер је централна фигура у предузећу и као такав је чворишна тачка свих комуникација у њему, управо због тога може да намеће своје ставове и уверења

2.3.3 Класификација организационих култура

Типологија организационе културе је један од начина за њено брже упознавање и лакше разумевање. Класификовање организационих култура према њиховим карактеристикама или садржају има циљ да створи релативно мали број основних типова. Оно се врши тако што се из низа конкретних, реалних организационих култура извлаче оне карактеристике које се понављају од случаја до случаја. Затим се те карактеристике уопштавају да би се добио један општи модел или тип организационе културе.

У литератури се најчешће користи типологија култура коју је у основи дао Harrison (1972), а коју је касније модификовао и усавршио Handy (1985). Она се показала као најефикаснија и најбољи начин за брзо и лако разумевање организационих култура на нашим просторима. Према тој класификацији, постоје четири основна типа културе: култура моћи, култура улога, култура задатака и култура подршке. Handy (1985) је свакој од њих доделио одговарајући симбол и грчко божанство које својим особинама најбоље осликава карактеристике сваког појединачног типа културе.

Култура моћи се може представити пауковом мрежом, са центром око кога се плете читава култура. Ову културу симболизује Зевс, врховни и свемогући бог у грчкој митологији. Основна карактеристика културе моћи јесте њена оријентација ка лидеру. Култура моћи заснована је на претпоставци да је предузеће средство за остваривање циљева у рукама вође. У свом најбољем издању култура моћи ствара слику породице – на челу предузећа налази се свезнајући и свемогући отац породице Зевс који брине о свим њеним члановима, а они га заузврат без поговора слушају. У свом најгорем издању ова култура представља диктатуру и владавину лидера засновану на страху. Наравно, у стварности није искључено да се у предузећу наиђе на обе поменуте крајности, када су односи лидера и чланова неког предузећа мешавина поштовања, страха и мржње.

Извор моћи лидера у овој култури јесте контрола ресурса. Међутим врло често је извор моћи лидера само његова харизма. Ова култура није бирократска. У њој се не постоји поштовање формалних правила и процедура. Уместо тога, све се заснива на личном надзору лидера, тако да ефикасност контроле у великој мери зависи од његове компетентности и познавања посла. Ако лидер није компетентан у послу у којем се бави његова организација, неће моћи да оствари ефикасну контролу, па, у одсуству правила и процедура, послови могу да прођу лоше. У контроли се лидер у великој мери ослања на своје људе и користи селекцију персонала као механизам за контролу свега што се дешава у предузећу. Због тога је избор правих људи веома важан у овом типу културе. У култури моћи комуницирање је врло интензивно и неформално. Веома су јаки политички процеси и борба моћи. Чланови предузећа се боре да се приближе лидеру, да привуку његову пажњу и да на основу тога стекну бољу позицију моћи у предузећу. Зато је ова култура погодна за оне који су спремни да користе различите стратегије и тактика да би задобио моћ.

Главна предност културе моћи јесте брзина њеног реаговања. Будући да у овој култури све зависи од лидера, обезбеђено је брзо реаговање и прилагођавање променама у окружењу. Предузећа са културом моћи, посебно оне које су релативно мале, спадају у најфлексибилније организације. Главни недостатак културе моћи је у томе што је она веома ризична – практично све зависи од само једног човека и његових способности. Не постоји механизам који би открио или бар ублажио погрешне процене лидера јер све одлуке доноси самостално. Проблем културе моћи је и сукцесија лидера. У култури моћи влада ауторитаризам, сви способни менаџери углавном одлазе у друга предузећа, па остају само они послушни и несамостални. У тренутку када лидер напусти предузеће отвара се проблем налажења адекватног наследника. Зато обично следећи лидер долази ван предузећа. Проблем, такође, може бити и величина предузећа. Када предузеће порасте преко одређених размера, лидер више није у стању да је самостално и ефикасно контролише. У нараслој организацији његови механизми личног надзора и контроле постају недовољни, при чему не постоје правила и процедуре које би надоместиле тај недостатак. Култура моћи је погодна за релативно мала и млада предузећа у којима не доминира високо образован кадар и то у турбулентним индустријама у којима треба брзо реаговати.

Култура улога је права бирократска култура. У њој доминирају правила и процедуре. Оно што су у култури моћи лидер и његова личност, у култури улога су нормална правила и стандарди. Тежи се да сваки процес, свако понашање и сви односи у предузећу стандардизују и формализују. Симбол ове културе је грчки бог Аполон (Бог разума). У култури улога све се заснива на логици, разуму и рационалности као и на виђењу предузећа као једне уређене социјалне структуре коју регулишу договорена правила и процедуре. Насупрот култури моћи, која је увек обојена личношћу лидера, култура улога је деперсонализована. Само име ове културе сугерише да су основни елементи предузећа постављање улоге а не појединци као личности. Моћ се у овој култури стиче на основу хијерархијске позиције и делимично на основу експертског знања. Култура улога највише одговара људима који траже сигурност на послу који воле предвидљивост, а избегавају промене и ризик.

Култура улога се најчешће може наћи у бирократизованим великим предузећима и другим организацијама (нарочито јавне службе). Може се чак рећи да култура улога претпоставља бирократску организациону структуру. Њена основна предност је у поузданости и ефикасности, а главни недостатак је неспособност прилагођавања, ригидност, недостатак иницијативе и предузетништво. Она одбија динамичне предузетне људе који зато и напуштају оваква предузећа.

Култура задатака је систем вредности и веровања у којима се највиши пијадестал у предузећу стављају успех и постигнуће. Зато многи и ову културу зову и културом постигнућа. Њен симбол је решетка, док га Атина као богиња својим особинама највише одговара опису ове културе. Култура задатака почива на претпоставци да предузеће постоји да би решавала задатке. Све је оријентисано и подређено послу који треба да се обави. Људи се не цене према хијерархијској позицији него према њиховој способности да допринесу обављању задатка. Моћ се изводи из компетентности и делимично из харизме. Култура задатка највише одговара људима који су мотивисани постигнућем односно послу самим по себи пре него материјалним наградама. У култури задатка цене се вредности као што су самосталност појединца, флексибилност и прилагодљивост. Она је најподносија за релативно мала, специјализована предузећа као што су: консултантске агенције, адвокатске канцеларије, пропагандне агенције и слично. Култура задатка

најчешће подразумева тимску или пројектну организациону структуру. Њене основне предности произилазе из њене оријентације на успех и резултат, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Основни недостатак је у њеној превеликој зависности и од људи и њихових квалитета. Такође ова култура не дозвољава коришћење ефеката економије обима, односно да се величина предузећа повећава у недоглед. Најзад, често култура задатка подстиче површност у обављању посла, будући да нема времена за развој експертизе запослених.

Култура подршке је тип културе који се веома ретко може наћи у предузећима. Дионис, грчки бог уживања вина и задовољства је симбол ове културе. Култура подршке почива на претпоставци да предузеће постоји зато да би својим члановима омогућила да остваре своје индивидуалне циљеве и интересе. Фокус је на појединцу и на његовим интересима док се циљеви предузећа као целине занемарују. То је и разлог зашто је тешко претпоставити да би неко предузеће могло да опстане са оваквом културом. Моћ културе подршке је веома широко дистрибуисана па је у поређењу са свим поменутим типовима култура подршке у највећој мери демократска. Високо се цени индивидуална слобода и пружа се жесток отпор сваком покушају да се организационим правилима угрози лична слобода. Зато су предузећа са оваквом културом у сталној опасности од распада. До њега долази оног тренутка када чланови предузећа процене да је за њихов интерес боље да наступају индивидуално. Овај тип културе се најчешће среће на факултетима и истраживачким установама.

2.3.4 Денисонов модел организационе културе

Модел организационе културе који се данас стандардно везује за Denison-а развијан постепено: од раних емпиријских радова о вези културе и финансијског учинка у 1984. години, преко синтетичког теоријског модела из 1995, до инструмента *Denison Organizational Culture Survey* и каснијих валидизација. Основна тврдња модела није да „јака култура“ сама по себи гарантује успех, већ да су одређене мерљиве културне особине — укљученост, доследност, прилагодљивост и мисија — повезане са различитим типовима организационе ефективности и перформанси (Denison, 1984, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996; Denison et al., 2014).

Највећа предност Denison-овог приступа јесте то што он спаја две традиције које се често раздвајају: дубљу теорију културе и управљачки прагматизам. Уместо да културу посматра само као сет дубинских претпоставки или као свет симбола предузећа, Denison је преводи у дијагностички језик који руководиоци могу да користе: да ли су људи ангажовани, да ли систем ствара полугу, да ли предузеће слуша тржиште и да ли зна куда иде. Управо због тога је модел постао веома утицајан у консалтинг пракси, програмима трансформације, стратешког усклађивања и организационог развоја.

Литература показује да модел не треба користити механички. Denison-ова теорија наглашава динамичке тензије: између мисије и укључености, као и између прилагодљивости и доследности. Многе новије студије потврђују корисност модела, али и указују на ограничења: преклапање фактора у појединим националним контекстима, доминацију пресечних нацрта, неуједначен квалитет мерења учинка и релативно ретко коришћење правих мултиваријатних анализа. Зато је Denison-ов модел најбоље посматрати као изузетно користан, али не и самодовољан инструмент, он највише вреди када се комбинује са квалитативном анализом, контекстуалним познавањем предузећа и пажљивим избором критеријума учинка (Davidson et al., 2007; Denison & Mishra, 1995; Denison et al., 2014; Schein, 2010).

Историјски гледано, Denison-ов рад на култури настаје у оквиру настојања да се покаже да организациона култура није само „мека“ тема већ и нешто што може бити повезано са опипљивим исходима. У чланку из 1984. Denison (1984) је анализирао 34 предузећа из 25 индустрија и пратио однос између организационих индекса и перформанси током петогодишњег периода; већ ту се појављује идеја да системске, културне карактеристике могу имати трајнији утицај на *ROI* и *ROS* него појединачне лидерске праксе (Denison, 1984).

Кључна теоријска консолидација долази у раду Denison и Mishra (1995), где је модел формулисан кроз четири димензије организационе културе и тестиран на узорку од 764 предузећа, уз повезивање са субјективним и објективним мерама ефективности, укључујући профитабилност, квалитет, задовољство, поврат на активу и раст продаје. Тај рад није само увео четири димензије него је и сместио модел у два шира контекста:

унутрашња интеграција наспрам спољне адаптације и флексибилност/промена наспрам стабилности/усмерења.

Следећа важна фаза је операционализација конструкта организационе културе кроз *Denison Organizational Culture Survey - DOCS*. У академској литератури *DOCS* се најчешће појављује као инструмент од 60 ставки, односно 12 индикатора са по 5 ставки, док постоје и методолошка решења Denison-овог упитника са 48 кључних питања, односно 12 индикатора са по 4 питања. Ово није спор око „тачне“ верзије, већ показатељ да постоји еволуција инструмента од академски документоване форме ка актуелној комерцијалној, бенчмаркинг верзији.

Важно је нагласити и једну честу терминолошку забуну. У оригиналном Denison-овом моделу „учинак/ефикасност“ није димензија културе, него исход са којим су димензије повезане. Такође, „интеграција“ постоји као део индекса координација и интеграција у оквиру доследности, док „једнакост“ није стандардна *DOCS* димензија; у неким новијим студијама појављује се као посебна варијабла организационог перформанса или HR праксе, али не као део оригиналне Denison-ове четвородимензионалне поставке (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996; Denison et al., 2014).

Укљученост је, у Denison-овом упитнику, више од мотивације запослених. Она обухвата оснаживање, тимску оријентацију и развој способности, па претпоставља да људи имају и глас и капацитет да делују. Емпиријски, управо ова димензија често стоји најближе квалитету, задовољству запослених и у неким контекстима, расту. Denison и Mishra (1995) су показали да су субјективне мере учинка често јаче повезане са укљученошћу него чисто финансијски исходи, док је студија у екваторском услужном сектору нашла да је укљученост значајан предиктор утицаја културе на корпоративни учинак. Ипак, оригинални модел упозорава да висока укљученост без мисије може довести до ситуације у којој постоји ентузијазам, али не и јасно стратешко усмерење (Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

Доследност је вероватно најчешће погрешно тумачен аспект модела. Она не значи пуку крутост, него постојање заједничких вредности, способности за саглашавање и интеграцију процеса. У Denison-овом званичном оквиру доследност је повезана са

квалитетом, задовољством запослених и системима, структурама и процесима који стварају полугу. У оригиналном истраживању управо су мисија и доследност биле ближе критеријумима профитабилности, нарочито у већим предузећима. Критичка тачка је, међутим, да доследност лако постаје бирократизована ако се одвоји од прилагодљивости. Denison-ова рана анализа управо сугерише да проблем није увек „превише доследности“, већ чешће премало прилагодљивости и укључености у оквиру неуравнотеженог профила (Denison, 1984; Denison & Mishra, 1995).

Прилагодљивост је најочигледније „спољна“ особина у оквиру модела. Она спаја способност стварања промене, фокус на купца и организационо учење. Повезује се са иновацијама, креативношћу, задовољством купаца и растом продаје. У валидизационој ревизији *DOCS*-а индикатори прилагодљивости су повезани са новим производима, квалитетом и укупним учинком. Бирократске и јавне организације, међутим, не реагују увек на исти начин: студија у локалној самоуправи у Гани показала је да је однос између прилагодљивости и продуктивности био негативан, иако статистички значајан, што указује да „отвореност ка промени“ у неким контекстима може значити поремећај рутина, замор од промена или неусклађеност са ресурсним ограничењима (Abane et al., 2022).

Мисија у Denison-овом моделу није само формална изјава о сврси, већ скуп елемената који предузећу дају стратешки правац, циљеве и визију. И класични и новији налази показују да је мисија често снажно повезана са профитабилношћу, општим перципираним учинком и стабилношћу организационог деловања. У Denison-овом оригиналном раду она је имала једну од најјачих веза са укупним перципираним перформансама, а у новијим студијама о даљинском раду и дигиталној трансформацији појављује се као значајан предиктор задовољства и дигиталне стратегије. Али Denison изричито упозорава да нова мисија не производи сама по себи посвећеност: прогласити правац није исто што и изградити прихватање тог правца (Denison & Mishra, 1995; Oleksa-Marewska & Tokar, 2024; Petrova & Špatenka, 2022).

Новија емпиријска литература лепо показује како модел функционише у различитим контекстима. У еквадорским малим услужним предузећима нађена је статистички позитивна веза између културе и корпоративног учинка, при чему је укљученост била најважнији културни предиктор, а обука најјача придружена перформансна варијабла. У

студији о раду на даљину на узорку од 811 испитаника из Пољске и САД највећи значај за задовољство имале су укљученост и мисија, при чему су културне димензије у америчком узорку објашњавале више од двоструко већи део варијансе него у пољском. У чешкој студији о дигиталној трансформацији, спроведеној на 494 одговора, најјаче везе су биле између прилагодљивости и корисничког искуства, као и мисије и дигиталне стратегије (Oleksa-Marewska & Tokar, 2024; Petrova & Špatenka, 2022; Tulcanaza-Prieto et al., 2021).

Denison-ов модел представља један од најкомплетнијих и најшире валидираних приступа проучавању организационе културе. Његова највећа вредност огледа се у повезивању апстрактног концепта организационе културе са конкретним организационим исходима, омогућавајући да се култура посматра као мерљив и управљив организациони ресурс. Четири основне димензије модела – укљученост, доследност, прилагодљивост и мисија – обухватају како интерне аспекте функционисања предузећа, тако и његову способност прилагођавања захтевима окружења, због чега модел пружа свеобухватан оквир за разумевање начина на који организациона култура утиче на организационе перформансе.

Иако бројна истраживања потврђују значај Denison-овог модела у објашњењу различитих аспеката организационе успешности, она истовремено указују да интензитет и природа тих односа зависе од организационог и националног контекста, величине предузећа, делатности и начина мерења организационих перформанси. Управо зато је у овој докторској дисертацији Denison-ов модел прихваћен као теоријска основа за операционализацију организационе културе, при чему се његове четири димензије посматрају као кључни организациони предиктори организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Полази се од претпоставке да организациона култура не делује изоловано, већ у интеракцији са другим организационим факторима, као што су организациона посвећеност, управљање знањем, неизвесност окружења и задржавање запослених, што представља основу концептуалног и емпиријског модела приказаног у наставку рада.

Овакав приступ омогућава да се организациона култура не посматра искључиво као описно обележје предузећа, већ као стратешки организациони ресурс који може значајно допринети унапређењу организационих перформанси, нарочито у предузећима која

истовремено послују у производном и услужном сектору и делују у условима све израженије неизвесности пословног окружења.

2.4 Управљање знањем

У контексту глобалне економије засноване на знању, управљање знањем постало је централна област истраживања и праксе због своје улоге у обликовању иновација, организационог учења и дугорочне конкурентности. Предузећа препознају знање као суштински стратешки ресурс за иновације и стицање конкурентске предности (Donthu et al., 2021). Улагања у интелектуални капитал и способност стварања и коришћења знања повезују се са бољим економским перформансама и организационом отпорношћу у условима динамичних промена (Alaassar et al., 2025; Aria & Cuccurullo, 2017). Сходно томе, литература о управљању знањем значајно се проширила током последњих деценија, са хиљадама објављених радова, што одражава растуће интересовање за начине на које се знањем може ефикасно управљати у предузећима (Öztürk et al., 2024). Овај раст указује на практичну релевантност управљања знањем: у сложенем и неизвесном пословном окружењу, способност предузећа да искористе интерно и екстерно знање од пресудног је значаја за иновације, информисано доношење одлука и континуирано прилагођавање (Aria & Cuccurullo, 2017).

Поред своје менаџерске релевантности, управљање знањем може се концептуализовати као отворен и динамичан систем који континуирано ступа у интеракцију са технолошким, организационим и институционалним окружењем (Ul-Durar et al., 2023). Из ове перспективе, управљање знањем не функционише као линеаран скуп пракси, већ као социо-технички систем у којем су људски актери, дигиталне инфраструктуре, организационе рутине и механизми управљања тесно повезани (Thomas, 2024). Стварање, дељење и коришћење знања произлазе из ових интеракција, а не из изолованих компоненти. Овај системски поглед постаје све релевантнији како се предузећа суочавају са убрзаном дигитализацијом, дистрибуираним облицима рада и растућим међуорганизационим зависностима (Massa et al., 2023).

Савремени технолошки развоји, као што су вештачка интелигенција, аналитика великих података и колаборативне дигиталне платформе, додатно су повећали сложеност система управљања знањем. Ове технологије преобликују начин на који се токови знања генеришу, кодирају и рекомбинују, док истовремено појачавају изазове који се односе на

пренос прећутног знања, координацију и поверење у виртуелним окружењима (Swart et al., 2022). Лидери у индустрији пријављују повећана улагања у решења за управљање знањем и дигиталне платформе, мотивисана њиховим позитивним утицајем на искуство запослених и иновациони капацитет (Opland et al., 2022). Као резултат тога, истраживања у области управљања знањем постепено су се проширила ка темама као што су дигитална трансформација, процеси знања подржани аналитиком и стратегије знања оријентисане ка одрживости. Ова еволуција одражава понашање управљања знањем као сложеног адаптивног система, у којем нове структуре и праксе настају кроз нелинеарне интеракције и повратне петље између технолошких иновација, организационог дизајна и социјалне динамике (Zanker & Bureš, 2022; Zhang et al., 2025).

Упркос расту ове области, литература о управљању знањем и даље се суочава са значајним концептуалним изазовима, посебно са одсуством универзално прихваћене дефиниције и коегзистенцијом више теоријских перспектива. Ове перспективе крећу се од процесно оријентисаних приступа, усмерених на стварање знања и организационо учење, до менаџерско-прагматичних и технолошки вођених приступа. Кључни теоријски доприноси наглашавају различите компоненте ширег система управљања знањем: процесни модели фокусирају се на динамичку интеракцију између прећутног и експлицитног знања (Nonaka & Takeuchi, 1995), док менаџерски приступи наглашавају значај организационе културе и информационих инфраструктура у подршци ефикасним токовима знања (Davenport & Prusak, 1998; Grant, 1996). Иако је ова плуралност обогатила област, она је допринела и теоријској фрагментацији, коју карактеришу неуједначена терминологија и хетерогени оквири који отежавају кумулативни развој знања о управљању знањем (Teese, 2007). Поред тога, истраживања о управљању знањем распоређена су у више дисциплинарних области, укључујући менаџмент, информационе системе, организационе студије и рачунарске науке, при чему свака област примењује различите концептуалне претпоставке и методолошке традиције. Као резултат тога, концептуална интеграција остаје ограничена, што отежава и систематско разумевање дугорочне еволуције ове области и превођење увида из управљања знањем у кохерентну менаџерску праксу (Pasipamire, 2025).

Управљање знањем се данас не може посматрати искључиво као скуп техника за прикупљање, складиштење и размену информација, већ као стратешка организациона способност која омогућава предузећу да континуирано ствара, интегрише, преноси и примењује знање у циљу унапређења свог пословања. У савременим условима дигиталне трансформације и све веће неизвесности пословног окружења, вредност знања не произлази само из његовог поседовања, већ пре свега из способности организације да га претвори у нове производе, услуге, процесе и пословне моделе. Управо зато управљање знањем представља један од кључних механизма организационог учења, развоја иновација и изградње одрживе конкурентске предности.

Истовремено, савремена литература указује да ефекти управљања знањем не зависе искључиво од информационих технологија или формалних процедура, већ од њихове интеграције са организационом културом, лидерством, организационом структуром и понашањем запослених. Ефикасно управљање знањем подразумева постојање организационог окружења које подстиче сарадњу, поверење, размену искустава и континуирано учење, чиме се омогућава да индивидуално знање постане организационо знање. Полазећи од ових теоријских поставки, у оквиру ове докторске дисертације управљање знањем посматра се као један од кључних организационих предиктора организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности, при чему се претпоставља да његов допринос долази до изражаја кроз интеракцију са осталим организационим и контекстуалним факторима обухваћеним концептуалним моделом истраживања.

2.4.1 Управљање знањем као социо-технички и системски концепт

Управљање знањем развило се као посебна област почетком деведесетих година XX века, на пресеку организационе теорије, информационих наука и стратегијског менаџмента. Поједностављена дефиниција описује управљање знањем као скуп систематских процеса кроз које предузеће прикупља, ствара, складишти, преноси и примењује знање ради остваривања својих стратешких циљева (Shashi et al., 2021). За разлику од управљања сировим информацијама, управљање знањем фокусира се на коришћење знања, које укључује људску интерпретацију, контекст и искуство. Знање се често класификује у две

категорије: прећутно — неформално, лично и тешко артикулисано, и експлицитно — формализовано и систематски документовано (Pasipamire, 2025).

Из теоријске перспективе, управљање знањем може се концептуализовати као отворен социо-технички систем, састављен од међузависних људских, технолошких и организационих компоненти (Ruiz et al., 2024; Thomas, 2024). Овај поглед је у складу са општом теоријом система, која наглашава интеракцију и повратне информације као кључна својства сложених система, као и са теоријом социо-техничких система, која истиче заједничку оптимизацију социјалних и техничких подсистема у организационом контексту (Pacheco & Paul, 2025).

Из системске перспективе, дигиталне праксе управљања знањем представљају скуп рутина и технологија које обликују процесе знања и, коначно, организационе перформансе, често кроз серијски посреднички пут који укључују дељење знања, иновациони капацитет или организационо учење (Erzurum et al., 2025). У оквиру управљања знањем, процеси знања не функционишу изоловано - они настају из континуираних интеракција између појединаца, дигиталних инфраструктура, рутина и механизма управљања (Alghamdi et al., 2023). Због тога се исходи управљања знањем, као што су иновације, учење и перформансе, најбоље разумеју као појавна својства вишенивоског система, а не као резултат изолованих менаџерских интервенција (Durst et al., 2023; Tariq et al., 2024). У оквиру овог системског и социо-техничког погледа на управљање знањем, управљање интелектуалном својином може се разумети као комплементаран механизам управљања који регулише присвајање и заштиту знања у економији заснованој на знању, јачајући везу између пракси управљања знањем и одрживе конкурентске предности (Țițu et al., 2020).

Један од најутицајнијих теоријских модела који обухвата динамичку природу процеса знања јесте *SECI* модел (енгл. *Socialization, Externalization, Combination, and Internalization*) који су предложили Nonaka и Takeuchi (1995). Овај модел концептуализује стварање знања као континуирану спиралу коју покрећу интеракције између прећутног и експлицитног знања кроз четири начина: социјализацију, екстернализацију, комбинацију и интернализацију. Иако је *SECI* оквир широко прихваћен као основна референца у

истраживањима управљања знањем, емпиријски докази указују да се ови процеси могу значајно разликовати у зависности од организационог и културног контекста и да се не одвијају увек линеарно или уједначено (Pasipamire, 2025). Ова варијабилност додатно наглашава потребу да се управљању знањем приступа као сложенем адаптивном систему који карактеришу нелинеарна динамика и контекстуално условљене конфигурације.

Савремено схватање управљања знањем значајно превазилази традиционално разумевање знања као информационог ресурса и усмерава пажњу на процесе кроз које се знање ствара, размењује, интегрише и примењује у циљу стварања организационе вредности. Посматрано из системске перспективе, управљање знањем представља динамичну организациону способност која се развија кроз интеракцију људи, организационих рутина, информационих технологија и институционалног окружења. Управо ова способност омогућава предузећима да брже уче, ефикасније доносе одлуке, лакше прихватају иновације и успешније се прилагођавају променама у пословном окружењу, што управљање знањем сврстава међу најзначајније нематеријалне ресурсе савремених организација.

Полазећи од наведених теоријских поставки, управљање знањем у оквиру ове докторске дисертације посматра се као један од кључних организационих предиктора организационих перформанси. Полази се од претпоставке да предузећа која систематски развијају процесе стварања, дељења, интеграције и примене знања располажу већим капацитетом за организационо учење, иновације и континуирано унапређење пословања. Истовремено, очекује се да ефекти управљања знањем неће зависити искључиво од технолошких решења, већ и од организационе културе, организационе посвећености, задржавања запослених и способности предузећа да своје знање претвори у конкретне организационе резултате. Управо из тог разлога, управљање знањем представља једну од централних варијабли концептуалног и емпиријског модела развијеног у овој дисертацији.

2.4.2 Кључне перспективе у истраживањима управљања знањем

Класични радови у овој области приказују комплементарне, али различите перспективе о томе како се знање генерише и мобилише унутар предузећа. Рани радови о „предузећу које ствара знање” нагласили су социјалну и динамичку природу стварања знања, истичући колективно учење и континуиране иновације као кључне организационе способности (Nonaka & Takeuchi, 1995). Насупрот томе, менаџерско-прагматични приступи концептуализовали су управљање знањем као скуп пракси и инфраструктура осмишљених за ефикасно прикупљање, дистрибуцију и коришћење знања, са посебном пажњом усмереном на организациону културу и информационе технологије (Shashi et al., 2021). Заједно, ове перспективе успоставиле су два трајна стуба истраживања управљања знањем: људски усмерену димензију стварања и дељења знања и технолошко-структурну димензију која подржава ове процесе.

Иако је ова плуралност допринела богатству области, она је довела и до концептуалне фрагментације. Истраживања о управљању знањем обухватају више дисциплинарних домена, укључујући менаџмент, информационе системе, организационе студије и рачунарске науке, од којих сваки уводи различите претпоставке, терминологије и методолошке приступе. Емпиријске студије често се фокусирају на појединачне компоненте система управљања знањем, као што су дељење прећутног знања или технолошке платформе, или су ограничене на специфичне организационе контексте, што смањује могућност генерализације њихових налаза (Dzenopoljac et al., 2024; Malik et al., 2024; Thomas, 2024). Као резултат тога, кумулативна структура и дугорочна еволуција истраживања управљања знањем остају тешко интегрисане у јединствен теоријски оквир.

Савремена литература све више препознаје ова ограничења и позива на интегративније и системске перспективе (Alkathiri et al., 2024; Durst et al., 2023). Новија истраживања наглашавају потребу за усклађивањем технолошких инфраструктура, организационе културе, лидерства и механизма управљања како би се остварио пуни потенцијал иницијатива управљања знањем (Ayana et al., 2025). Овај помак одражава шири покрет ка системском мишљењу у организационим истраживањима, у којем се управљање знањем

посматра као конфигурација интерактивних подсистема, а не као збир изолованих пракси (Santos et al., 2024).

2.4.3 Дигитална трансформација, вештачка интелигенција и одрживост

Током последње деценије, а посебно од 2020. године, истраживања о управљању знањем проширила су се као одговор на значајне технолошке и друштвене трансформације. Дигитална трансформација преобликовала је процесе знања омогућавајући нове облике доношења одлука заснованих на подацима, сарадњу у реалном времену и дистрибуирано стварање знања (Ali & Pitafi, 2025; Vomberg et al., 2024). Новија истраживања указују на растућу улогу вештачке интелигенције и напредне аналитике у унапређењу система управљања знањем, на пример кроз подршку откривању знања, персонализацији и аутоматизацији, док истовремено отварају изазове у вези са транспарентношћу, поверењем и очувањем прећутног знања (Alavi et al., 2024; Yan et al., 2024).

На организационом нивоу, системи управљања људским ресурсима засновани на вештачкој интелигенцији, који у управљање људима уграђују „емпатичну” вештачку интелигенцију, илуструју ове нове правце развоја. Они показују како вештачка интелигенција може преобликовати дељење знања, ангажованост и перформансе, али и отворити нова питања управљања и етике.

Паралелно са тим, одрживост и организациона отпорност постају све значајније теме у литератури о управљању знањем. Новија истраживања испитују како способности управљања знањем доприносе одрживим иновацијама, одговорном управљању и остваривању ширих друштвених циљева (Asbeetah et al., 2025; Gorski et al., 2023; Smuts & van der Merwe, 2025). Овај правац истраживања позиционира управљање знањем као системску способност уграђену у шире социоекономске и еколошке системе (Chakraborty et al., 2025). Из ове перспективе, управљање знањем делује као критични механизам кроз који се предузећа прилагођавају сложености, неизвесности и дугорочним притисцима одрживости (Al-Husain et al., 2025).

Ови развојни трендови указују на текућу транзицију истраживања управљања знањем од фрагментираних анализа усмерених на појединачне компоненте ка холистичкијим и

системски оријентисаним приступима (Sumbal et al., 2024). Разумевање управљања знањем као сложеног социо-техничког система пружа холистички оквир кроз који се могу интегрисати утемељене теорије и нови истраживачки токови, чиме се обезбеђује кохерентнија основа за теоријски развој и емпиријска истраживања (Thomas, 2024).

Управљање знањем представља вишедимензионалну дисциплину која обухвата факторе од значаја за стварање, дељење и коришћење организационог знања. У теоријском смислу, управљање знањем се ослања на систематске процесе и стратегије кроз које предузећа стварају, шире и користе знање (Alavi & Leidner, 2001). Повезаност управљања људским ресурсима и управљања знањем посебно је значајна јер посвећеност запослених може представљати основу за ефикасно дељење знања у предузећу (Hislop, 2003).

Различити стилови управљања знањем имају различите ефекте на организационе перформансе, при чему менаџерски приступи имају значајну улогу у успешности иницијатива управљања знањем (Choi & Lee, 2003). Поред тога, организационе способности представљају један од кључних предуслова за успех управљања знањем, јер унутрашње снаге и компетенције предузећа утичу на исходе његове примене (Gold et al., 2001).

Шири контекст управљања знањем обухвата и његов историјски развој, порекло и могуће будуће правце. Управљање знањем се развијало као динамична област која је временом добијала све већу улогу у савременим предузећима (Jennex, 2008). Из контингенцијске перспективе, праксе управљања знањем зависе од организационих фактора и контекстуалних специфичности, док се ефикасна примена може посматрати кроз повезаност технолошких, организационих и индивидуалних фактора (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Holsapple & Joshi, 2002). Суштина стварања знања у предузећима повезана је са организационом културом, лидерством и праксама које подстичу иновације (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Ефикасно управљање знањем има важну улогу у обликовању пословних перформанси. Несметан пренос информација унутар предузећа подстиче иновације, унапређује процес доношења одлука и убрзава решавање проблема (Desouza & Awazu, 2006). Фактори као

што су подржавајућа организациона култура, усвајање технологије и стратешка обука запослених доприносе успеху иницијатива управљања знањем и усклађивању са конкурентском стратегијом предузећа (Halawi et al., 2006).

У малим и средњим предузећима, где су флексибилност и агилност посебно важне, механизми трансфера знања директно утичу на интерне операције, а затим и на екстерне пословне исходе. Претходна истраживања показују да знање, учење и раст малих предузећа имају снажну међусобну повезаност, док конкурентска предност може посредовати у односу између кључних покретача и извозних перформанси малих и средњих предузећа (Macpherson & Holt, 2007; Rua et al., 2018). Ова тема је посебно значајна у економијама које пролазе кроз брзе промене, укључујући Србију и друга транзициона окружења (Kavalić et al., 2021; Uzelac et al., 2018).

2.4.4 Процесна способност за усвајање управљања знањем

Преовлађујућа култура унутар предузећа значајно утиче на прихватање и ефикасност управљања знањем. Култура која вреднује сарадњу, дељење информација и континуирано учење представља важан предуслов за успешну имплементацију управљања знањем (Durst et al., 2023). Поред тога, посвећеност руководства има значајну улогу у подстицању усвајања пракси управљања знањем, јер руководиоци треба да подржавају културу дељења знања, обезбеђују ресурсе и постављају пример за друге (Audretsch & Belitski, 2021; Cerchione et al., 2015).

Процесна способност је важна за успешно усвајање управљања знањем у малим и средњим предузећима. Она подразумева усклађивање радних токова, технологија и људских ресурса ради интегрисања процеса знања у свакодневно пословање. Стратегије управљања знањем у малим и средњим предузећима треба да омогуће ефикасно стварање, дељење и примену знања у различитим организационим тимовима (Septureanu & Septureanu, 2007). У том процесу информациони системи могу имати значајну улогу у подршци дељењу знања и сарадњи између предузећа и партнера (Levy et al., 2003).

Ова способност не убрзава само усвајање пракси управљања знањем, већ подстиче и културу континуираног унапређења. Примена алата управљања знањем може се

разликовати у зависности од величине предузећа, али њихова улога остаје значајна за организациону иновативност и конкурентност (Sytnik & Kravchenko, 2021). Структурисани преглед литературе о управљању знањем у малим и средњим предузећима показује да је процесни приступ један од важних услова за систематско коришћење знања у пословању (Massaro et al., 2016).

Процесна способност у управљању знањем односи се и на формирање и стицање знања. Формирање знања подразумева систематско организовање података у смислене увиде, док стицање знања подразумева прикупљање релевантних информација из интерних и екстерних извора. У том смислу, дељење и трансфер знања у малим и средњим предузећима представљају процесе који имају своје развојне путање, претходнике, исходе и будуће правце истраживања (Anand et al., 2021). Питање одговорности за управљање знањем у малим и средњим предузећима посебно је важно, јер утиче на начин на који се знање прикупља, чува и користи (Krajinovic et al., 2012).

Успостављање протокола за проверу релевантности и поузданости стеченог знања унапређује квалитет организационе базе знања и може утицати на конкурентност предузећа. Истраживања показују да управљање знањем може позитивно утицати на конкурентност предузећа, при чему иновације могу имати посредничку улогу у том процесу (Kiptalam et al., 2016). Такође, утицај управљања знањем на пословне процесе може се посматрати кроз перспективу додате вредности и одрживости (Atkočiūnienė et al., 2023).

Добро структурисана процесна способност обезбеђује да се процеси формирања и стицања знања integriшу у организациони ток рада. Она омогућава континуирано ажурирање репозиторијума знања и стварање окружења у којем информације остају актуелне и релевантне. Мерење перформанси управљања знањем и његов однос са организационим перформансама препознати су као важне теме у претходним истраживањима (Novak, 2017; Shannak, 2009).

Из постојеће литературе може се закључити да није у потпуности дефинисано у којем облику и на ком нивоу фактори управљања знањем утичу на интерну пословну ефикасност, посебно када се она мери кроз оперативне трошкове пословања.

Управљање знањем се, дакле, не може свести на примену појединачних алата или информационих система, већ представља интегрисани организациони процес који обухвата стварање, прикупљање, дељење, складиштење и примену знања у свакодневном пословању. Ефикасност ових процеса у великој мери зависи од организационе културе, подршке руководства, развијености организационих процеса и спремности запослених да размењују искуства и уче једни од других. Само у таквом окружењу знање може бити претворено у организациони ресурс који доприноси већој иновативности, ефикаснијем доношењу одлука и унапређењу конкурентске позиције предузећа.

Иако постоје бројни докази о позитивном утицају управљања знањем на различите аспекте организационог функционисања, механизми путем којих поједине праксе управљања знањем доприносе организационим перформансама и даље нису у потпуности разјашњени, нарочито у предузећима која истовремено обављају производну и услужну делатност. Полазећи од тога, у овој докторској дисертацији управљање знањем посматра се као организациона способност која омогућава ефикасно коришћење интелектуалног капитала и представља један од кључних предиктора организационих перформанси. Истраживање полази од претпоставке да ће предузећа која су развила систематске процесе стварања, дељења и примене знања остваривати више нивое организационих перформанси, посебно у условима динамичног и неизвесног пословног окружења.

2.4.5 Инфраструктурни капацитет за експлоатацију управљања знањем

Одговарајућа технолошка подршка неопходна је за ефикасну имплементацију управљања знањем, што подразумева информационе системе, алате за сарадњу и платформе за дељење знања које омогућавају складиштење, проналажење и ширење информација. Истраживања показују да способности управљања знањем и организациона агилност могу имати посредничку улогу у остваривању организационих перформанси (Rafi et al., 2021). Утицај управљања знањем на организационе перформансе потврђен је и у другим

емпиријским истраживањима, која наглашавају значај системског приступа управљању знањем (Al-Qarioti, 2015).

С обзиром на осетљиву природу организационог знања, безбедност података и приватност имају значајну улогу, нарочито у контексту дигитализације. Мала предузећа често примењују постепен и емергентан приступ управљању знањем, што значи да се праксе развијају кроз искуство, потребе и специфичности пословања (Zieba et al., 2016). Предузећа због тога морају да развију мере за заштиту интелектуалне имовине и осетљивих информација од неовлашћеног приступа.

Технолошка способност је од пресудног значаја за коришћење пуног потенцијала управљања знањем и његов утицај на интерне организационе перформансе. Претходна истраживања показују да праксе управљања знањем могу утицати на предузетничке и организационе перформансе, посебно кроз моделе који укључују посредничке и модераторске ефекте (Li et al., 2020). Ефикасност и ефективност система управљања знањем у малим и средњим предузећима такође су препознате као важни фактори пословног успеха (Centobelli et al., 2019).

Напредни информациони системи и технологије складиштења података омогућавају ефикасно чување, проналажење и анализу обимних репозиторијума знања. Технолошке способности могу утицати и на развој нових производа, посебно преко организационе агилности и иновација у пословном моделу (Idrees et al., 2022). Поред тога, организационо учење и фактори управљања знањем могу утицати на усвајање електронског пословања, што додатно показује значај технолошке инфраструктуре за пословне процесе (Lin & Lee, 2005).

Добро имплементирана технолошка инфраструктура не убрзава само експлоатацију знања, већ може бити катализатор интерних пословних перформанси, агилности, конкурентности и одрживог раста. Повезаност способности управљања знањем и организационих перформанси малих и средњих предузећа потврђена је у истраживањима која наглашавају значај технолошких и организационих предуслова за успешну примену знања (Gharakhani & Mousakhani, 2012).

Истраживања показују да иновације могу имати важну улогу у односу између управљања знањем и пословних перформанси (Byukusenge & Munene, 2017; Byukusenge et al., 2016). Такође, способности управљања знањем могу утицати на перципиране перформансе предузећа, што је посебно важно у условима глобалног пословања (Liang et al., 2007).

Поред тога, технолошка способност омогућава сарадњу у реалном времену, уклањање организационих препрека и међуфункционално коришћење знања. Мала предузећа могу иновирати кроз повезујуће способности и снажне везе као изворе новог знања (Lowik et al., 2012). У области информационих технологија, пилот-студије о кључним факторима управљања знањем показују да технолошка подршка има важну улогу у управљању организационим знањем (Horvat et al., 2016).

Ефикасно складиштење података унапређује доступност и омогућава да релевантни увиди буду доступни онда када су потребни. Интеграција управљања знањем са интелектуалним капиталом може допринети стратешком усмеравању предузећа, док различите стратегије коришћења система управљања знањем могу зависити од карактеристика малих и средњих предузећа (Cerchione & Esposito, 2017; Giampaoli et al., 2021). У том смислу, системи управљања знањем могу представљати препознатљиву карактеристику малих и средњих предузећа која настоје да унапреде пословање (Centobelli et al., 2017).

Инфраструктурни капацитет за експлоатацију управљања знањем, према томе, представља много више од техничке подршке процесима прикупљања и складиштења информација. Његова суштина огледа се у способности предузећа да успостави интегрисан систем који повезује информационе технологије, организационе процесе, људске ресурсе и механизме управљања, омогућавајући да знање буде доступно, поуздано и употребљиво у процесу доношења одлука. На тај начин инфраструктурни капацитет постаје важан предуслов за ефикасно коришћење организационог знања, подстицање организационог учења, развој иновација и јачање организационе агилности.

Иако бројна истраживања потврђују позитиван утицај инфраструктурних капацитета на различите аспекте организационог функционисања, њихови ефекти најчешће се испољавају посредно, кроз унапређење процеса управљања знањем, иновационог

потенцијала и способности предузећа да се прилагоди променама у окружењу. Полазећи од тога, у оквиру ове докторске дисертације инфраструктурни капацитет за експлоатацију управљања знањем посматра се као једна од кључних организационих способности која омогућава ефикасну примену знања и доприноси унапређењу организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Његов допринос не произлази искључиво из расположивости савремених информационих технологија, већ пре свега из њихове интеграције са организационом културом, процесима рада и компетенцијама запослених, чиме се стварају услови за дугорочно стварање организационе вредности.

2.5 Задржавање запослених

На глобалном нивоу, задржавање квалификованих запослених остаје најважнија улога коју сектори људских ресурса обављају у предузећу. Разлог за то је чињеница да су предузећима потребни компетентни запослени како би постојала и опстала у пословању (Kossivi et al., 2016). Због тога је један од главних проблема многих савремених предузећа задржавање талентованих запослених ради постизања организационих перформанси. Према Ма и сарадницима (2018), предузећа без талентованих запослених имаће тешкоће у достизању жељених циљева, јер неадекватне стратегије задржавања запослених најчешће доводе до флукуације запослених. Према Ekhsan (2019), многа предузећа претрпела су значајне губитке због прекомерне флукуације запослених, што је довело до повећања трошкова регрутовања, трошкова обуке и прекида у раду. Негативне последице високе стопе флукуације или одлива запослених у предузећу не могу се занемарити. Када једна особа напусти предузеће, увек настаје значајан вакуум у знању, што ствара додатни посао за преостале чланове тима. Ова ситуација подразумева временски захтевно и скупо регрутовање и обуку нових запослених (Ohunakin et al., 2018). Singh (2019) наводи да предузећа у пракси издвајају значајне ресурсе како би спречиле овај негативан развој, регрутовањем одговарајућих и компетентних запослених.

Задржавање квалификованих и талентованих запослених представља један од најзначајнијих задатака управљања људским ресурсима, јер континуитет пословања и остваривање организационих циљева у великој мери зависе од расположивости компетентних, искусних и посвећених кадрова. Висока флукуација запослених не доводи само до повећања трошкова регрутовања, селекције и обуке, већ и до губитка специфичног организационог знања, прекида радних процеса, смањења продуктивности и додатног оптерећења преосталих чланова тима. Због тога се задржавање запослених не може посматрати искључиво као административна функција, већ као стратешки процес који непосредно утиче на стабилност, ефикасност и дугорочне организационе перформансе.

Ефикасне стратегије задржавања запослених треба да обухвате више међусобно повезаних елемената, као што су праведно награђивање, могућности професионалног развоја,

подршка руководиоца, квалитетни међуљудски односи, сигурност запослења и усклађеност индивидуалних и организационих циљева. Посебно је важно створити радно окружење у којем запослени препознају могућност дугорочног развоја и осећају да се њихово знање, допринос и ангажовање вреднују. У оквиру ове докторске дисертације задржавање запослених посматра се као један од значајних организационих фактора који може допринети очувању знања, стабилности радних процеса и унапређењу организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

2.5.1 Стратегије задржавања запослених

Запослени у сваком предузећу представљају највреднију имовину; исто тако, једно од најважнијих питања савремених конкурентних предузећа јесте њихово задржавање (Singh, 2019; Ma et al., 2018). Како се развијају нове технологије, а пословно окружење постаје све изазовније, динамичније и изложено готово свакодневним променама, потребне су стварне вештине и знање. Стога се редовни резултати у производима и услугама обезбеђују захваљујући задржавању најбољих запослених (Kossivi et al., 2016). Padhi и сарадници (2020) утврдили су да задржавање запослених има тенденцију да повећа организационе перформансе. Постојећи запослени се, кроз стратегије задржавања, подстичу да остану на свом радном месту у предузећу.

Стратегије задржавања запослених представљају скуп планских активности усмерених на стварање услова у којима ће компетентни и талентовани запослени бити мотивисани да дугорочно остану у предузећу. Оне обухватају адекватно и правично награђивање, могућности професионалног развоја и напредовања, подршку руководиоца, сигурност запослења, повољне услове рада, признавање доприноса запослених и усклађивање пословних и приватних обавеза. Ефикасност ових стратегија зависи од тога у којој мери одговарају стварним потребама и очекивањима запослених, због чега је важно да предузећа континуирано прате њихово задовољство, ангажованост и намеру да остану у организацији.

Успешно спровођење стратегија задржавања доприноси смањењу флукуације, очувању организационог знања и континуитету радних процеса. Посебан значај имају праксе које

запосленима омогућавају да развијају своје компетенције, учествују у доношењу одлука и препознају перспективу дугорочног професионалног развоја. Стратегије задржавања стога не треба посматрати као појединачне мере, већ као интегрисан систем управљања људским ресурсима који повезује награђивање, развој каријере, организациону подршку, квалитет односа са руководиоцима и позитивно радно окружење.

2.5.1.1 Стратегија задовољства послом

Задовољство послом односи се на став радника према њиховом послу. Став обухвата осећања, мисли и уверења у вези са послом. Задовољство послом обухвата ставове и осећања појединаца у односу на њихов посао, што укључује позитивне и негативне, добре и лоше аспекте одређеног посла, који највероватније могу довести до задовољства, незадовољства или намере да се напусти предузеће. Закључено је да задовољство послом обухвата перципирана осећања запослених у вези са њиховим послом и искуствима која имају на радном месту. Однос запослених са њиховим супервизором, квалитет радника, пракса плаћања и физичке карактеристике радног окружења могу утицати на задовољство послом.

2.5.1.2 Стратегија обуке

Како је објашњено, једина стратегија за оптимизацију запослених јесте обука и развој, који ће значајно унапредити њихово задржавање. Ово има за циљ да олакша усвајање знања, вештина и понашања запослених повезаних са послом кроз планиране напоре. Да би се ова сврха остварила, предузећа треба да улажу у запослене како би они стекли потребне вештине, знања и способности које ће их оснажити у радном окружењу које се брзо мења.

2.5.1.3 Стратегија награђивања

Agarwal (1998) дефинише награду као нешто што запослени добијају због својих доприноса и перформанси, ради унапређења остваривања организационих циљева. Врсте награда које запослени желе могу бити унутрашње или спољашње. Унутрашње награде су: сам рад, одговорност, постигнуће, раст, признање и напредовање. Спољашње варијабле су: плата, политике предузећа, стилови надзора, односи са колегама, сигурност

и услови рада (Ohunakin et al., 2018). Бонуси, новац и признања, између осталог, представљају облике награђивања.

Armstrong (2006) наводи да је сврха стратегије награђивања да развије праксе и политике које ће привући, мотивисати и задржати висококвалитетне запослене. Како објашњавају Taplin и сарадници (2003), системи награђивања у предузећима имају позитиван однос са задовољством запослених послом и њиховим задржавањем. Стога, бенефиције и високи нивои зарада у поређењу са конкурентима могу привући, подстаћи и задржати висококвалитетне запослене (Cardy & Lengnick-Hall, 2011).

2.5.1.4 Стратегија подршке супервизора

Организационе промене захтевају подршку непосредног супервизора, као и развој вештина штићеника кроз менторску подршку супервизора, што утиче на намере штићеника да остану код послодавца. Унапређене вештине запослених позитивно утичу на продуктивност предузећа. Такође, када супервизор не обезбеђује менторство, ова ситуација може повећати самопоуздање запосленог и могућност да потраже прилике ван предузећа (Scandura & Williams, 2004). Наводи се да слаба супервизија доводи до незадовољства запослених и отвара пут ка флукуацији. У свом доприносу, аутори истичу да супервизија регулише радне праксе, функционално подржава важне везе међу радном снагом, максимизира задовољство послом и доводи до смањења стопа флукуације.

2.5.2 Стратегије задржавања запослених и организационе перформансе

Обезбеђивање стратегија задржавања ради инспирисања запослених не може се пренагласити ако предузеће жели да унапреди своје перформансе (Singh, 2019). Ова ситуација је последица низа фактора, укључујући претходно искуство радника, личне околности, друштвене вредности и радну ситуацију, који могу деловати против њихове способности да остваре добре резултате. Мотивација се дефинише као процеси који предвиђају, покрећу и остварују активности усмерене ка циљу (Schunk & DiBenedetto, 2020). Према Okoh (1998), мотивација се бави питањем зашто људи нешто раде или не раде. Међутим, фактори који нису само доступност награда, посебно спољашњих користи, могу утицати на ову спремност да се нешто учини или не учини. Singh (2019) истиче да су

учешће запослених у доношењу одлука, репутација предузећа, будућа очекивања, могућност напредовања до врха, обезбеђивање подстицаја и проширење посла неке од варијабли које могу мотивисати запослене да дају максимум на послу ради остваривања организационих циљева (Sherman et al., 2006).

2.5.2.1 Проширење посла

Према Sumbal-у и сарадницима (2017), проширење посла представља ширење задатака. До проширења посла долази када запослени на истом нивоу обављају шири спектар послова у погледу сложености и одговорности. Овај контекст је релевантан у ситуацији када запослени имају више обавеза и слободе да доносе одлуке и примене способности које раније нису користили. Овај метод повећава осећај важности код запослених, подстичући их да дају максимум на послу ради остваривања циљева предузећа. Међутим, према Wallace (2017), проширење посла има и своје недостатке. Ако се њиме не управља добро, запослени може бити преоптерећен задацима који су тешки за извршење.

2.5.2.2 Учешће запослених у доношењу одлука

Према Nematifar и Bali (2018), учешће запослених у организационом доношењу одлука представља мотивациони елемент за боље перформансе. Учешће запослених у доношењу одлука подстиче осећај припадности у свакодневним активностима. Учешће запослених у организационом одлучивању може се остварити кроз следеће платформе: консултативну, сарадњу синдиката и менаџмента и супервизијску платформу. Иако је прикладно да предузеће укључи запослене у доношење одлука, менаџмент мора обезбедити да се придржава основних вредности предузећа, без обзира на то на чије интересе то може утицати; у супротном, циљеви предузећа можда неће бити остварени.

2.5.2.3 Ротација послова

Ротација послова представља размену послова међу запосленима у предузећу. Запослени се обучавају за различите мање вештине, што им омогућава да се лако мењају на радним местима (Linge, 2019). Запослени су инспирисани да остварују боље резултате када ротирају послове, јер им то помаже да науче различите радне методе у предузећу. Истраживања су показала да превише ротације послова међу запосленима може смањити

способност појединачног запосленог у одређеној области (Hematifar & Bali, 2018; Linge, 2019). На радном месту, специјализација подстиче ефикасно обављање одговорности.

2.5.2.4 Репутација предузећа

Репутација предузећа представља један од значајних нематеријалних фактора који може утицати на одлуку запослених да дугорочно остану у предузећу. Према Clardy-ју (2005), репутација није карактеристика само појединаца, већ и предузећа, а обликује се на основу начина на који оно испуњава преузете обавезе и очекивања различитих заинтересованих страна. У односу према запосленима, репутација се гради кроз доследно обезбеђивање одговарајућих услова рада, правичног третмана, могућности развоја, сигурности запослења и бриге о њиховом благостању. У односу према купцима, она се заснива на способности предузећа да континуирано обезбеђује квалитетне производе и услуге, поштује преузета обећања и одржава поузданост у пословним односима.

Позитивна репутација може имати важну улогу у привлачењу, мотивисању и задржавању запослених, јер доприноси осећају сигурности, поноса и припадности предузећу. Запослени који своје предузеће доживљавају као угледно, одговорно и поуздано чешће се идентификују са његовим вредностима и циљевима, што може ојачати њихову организациону посвећеност и смањити намеру да га напусте. Репутација, стога, не делује само као спољна слика предузећа, већ и као унутрашњи механизам који обликује ставове запослених према раду, руководству и будућности у предузећу.

Clardy (2005) додатно наглашава да је репутација предузећа у значајној мери повезана са перформансама његових запослених, док су перформансе запослених условљене њиховим задовољством послом. На тај начин успоставља се узајамно појачавајући однос: добра репутација ствара повољније услове за задовољство и мотивацију запослених, док њихове високе перформансе, професионално понашање и квалитет рада додатно јачају углед предузећа. Ова веза је посебно значајна у услужним делатностима, у којима су запослени непосредни носиоци квалитета услуге и важан део укупног искуства купаца.

Из перспективе стратегија задржавања, репутација предузећа може се посматрати као важан фактор дугорочне привлачности послодавца. Предузећа која доследно испуњавају

обећања дата запосленима, обезбеђују правичне услове рада и подстичу професионални развој имају већу вероватноћу да изграде поверење и лојалност запослених. Насупрот томе, несагласност између јавне слике предузећа и стварног искуства запослених може нарушити поверење, повећати незадовољство и подстаћи намеру одласка. Због тога очување добре репутације подразумева не само ефикасну спољну комуникацију већ и доследно унутрашње управљање људским ресурсима.

2.6 Неизвесност окружења

У најширем смислу, неизвесност окружења означава ситуацију у којој предузећа и доносиоци одлука немају потпуне, јасне или поуздане информације о факторима који утичу на њихово пословање, понашање актера у окружењу и последице могућих одлука. Како се предузећа развијају у условима технолошких промена, тржишне нестабилности, институционалних трансформација, политичких промена, кризних догађаја и растуће међузависности актера, неизвесност окружења постаје један од кључних услова у којима се обликују организационо понашање, стратешко планирање и менаџерско одлучивање.

Рана истраживања организационог окружења указала су на то да предузећа не могу бити посматрана као затворени системи, већ као отворени системи који зависе од промена у спољашњем окружењу. Burns и Stalker (1961) су показали да стабилна окружења више одговарају механистичким организационим структурама, док динамична и променљива окружења захтевају органске, флексибилније структуре. Lawrence и Lorsch (1967) су овај приступ даље развили кроз идеју диференцијације и интеграције, истичући да различити делови предузећа могу бити изложени различитим нивоима неизвесности, због чега је потребно усклађивање организационе структуре са захтевима окружења. Thompson (1967) је, у оквиру теорије организација у акцији, нагласио да предузећа настоје да смање неизвесност кроз контролу критичних ресурса, планирање, стандардизацију и заштиту техничког језгра предузећа.

Један од најзначајнијих доприноса разумевању неизвесности окружења дао је Duncan (1972), који је анализирао перципирану неизвесност окружења и повезао је са карактеристикама организационог окружења. Према његовом приступу, неизвесност се јавља када доносилац одлуке нема довољно информација о факторима окружења, када не може да предвиди исходе одлука или када не може да процени вероватноћу одређених промена. Duncan (1972) је посебно истакао две димензије окружења: једноставно–сложено и статично–динамично. Сложеност окружења односи се на број и различитост фактора које предузеће мора да прати, док динамичност означава степен променљивости тих фактора током времена. Највиши ниво неизвесности јавља се онда када је окружење и

сложено и динамично, јер предузеће мора да прати велики број фактора који се брзо мењају.

Milliken (1987) је значајно унапредила концепт неизвесности окружења указујући да претходна литература често користи овај појам недовољно прецизно. Она разликује три типа перципиране неизвесности: неизвесност стања, неизвесност ефекта и неизвесност одговора. Неизвесност стања односи се на немогућност доносиоца одлуке да предвиди шта ће се догодити у окружењу. Неизвесност ефекта односи се на немогућност процене како ће одређена промена у окружењу утицати на предузеће. Неизвесност одговора односи се на тешкоћу процене које су могуће реакције предузећа и какве последице свака од њих може произвести. Ова подела је посебно значајна за истраживања менаџерског одлучивања, јер показује да неизвесност није само питање недостатка информација, већ и питање тумачења, процене последица и избора адекватне акције.

У области стратегијског менаџмента, неизвесност окружења најчешће се објашњава кроз више међусобно повезаних димензија, међу којима се посебно издвајају динамичност, сложеност и издашност окружења, односно степен расположивости ресурса и могућности за развој. Један од најутицајнијих концептуалних оквира у овој области предложили су Dess и Beard (1984), који су развили модел димензија окружења задатка заснован управо на овим трима карактеристикама.

Према овом моделу, издашност окружења односи се на степен у којем спољно окружење обезбеђује предузећу неопходне ресурсе, могућности за раст и развој, као и потенцијал за остваривање конкурентске предности. Сложеност окружења одражава бројност и разноликост релевантних актера, захтева, технологија, институција и међусобних односа са којима се предузеће суочава, док динамичност представља степен учесталости, брзине и непредвидивости промена у окружењу.

Значај овог модела огледа се у томе што неизвесност окружења не посматра као јединствену категорију, већ као вишедимензионални конструкт чије појединачне компоненте могу имати различите ефекте на организационо понашање, процес доношења одлука, формулисање стратегије и организационе перформансе. На тај начин омогућава се

потпуније разумевање начина на који различити аспекти окружења обликују функционисање и успешност предузећа.

У теорији обраде информација, Galbraith (1973, 1977) је неизвесност повезао са потребом предузећа за информацијама. Што је већа неизвесност, већа је потреба за прикупљањем, обрадом и разменом информација. Предузећа у условима веће неизвесности морају да развијају механизме који повећавају њихов информациони капацитет, као што су бочне везе, тимови, координациони механизми, информациони системи и децентрализовано одлучивање. Овај приступ је касније допуњен теоријом информационог богатства, према којој различити комуникациони канали имају различиту способност да пренесу сложене, двосмислене и неодређене информације (Daft & Lengel, 1986). У условима високе неизвесности, предузећа имају већу потребу за богатим каналима комуникације, као што су директни састанци, интерактивне дискусије и брза повратна информација.

Неизвесност окружења је значајна и у теорији ресурсне зависности. Pfeffer и Salancik (1978) полазе од става да предузећа зависе од ресурса који се налазе у окружењу, због чега морају да управљају односима са актерима који контролишу те ресурсе. Из ове перспективе, неизвесност произлази из зависности предузећа од спољашњих актера, као што су добављачи, купци, регулатори, финансијске институције, политички актери и партнери. Предузећа покушавају да смање неизвесност кроз сарадњу, савезе, уговоре, вертикалну интеграцију, умрежавање и институционално позиционирање. Овај приступ је посебно важан за јавни сектор и локалне самоуправе, јер су оне често изложене институционалним, политичким, финансијским и регулаторним изворима неизвесности.

У савременој литератури, неизвесност окружења се све више повезује са турбулентношћу, комплексношћу, кризама и *VUCA* условима (енгл. *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). *VUCA* концепт обухвата волатилност, неизвесност, комплексност и двосмисленост, а користи се за опис окружења у којем су промене брзе, последице тешко предвидљиве, односи међузависни, а информације често непотпуне или вишезначне (Bennett & Lemoine, 2014). Волатилност означава брзину и интензитет промена, неизвесност немогућност предвиђања будућих догађаја, комплексност велики број међусобно повезаних фактора, а двосмисленост нејасноћу у тумачењу ситуација. Овај

концепт је користан јер указује да савремено окружење не ствара само ризик, већ захтева способност предузећа да уче, прилагођавају се и развијају више могућих сценарија деловања.

Разлика између ризика и неизвесности представља важну теоријску основу за разумевање доношења одлука. Knight (1921) је правио разлику између ризика, код којег се могу проценити вероватноће исхода, и неизвесности, код које такве вероватноће нису познате. Ова разлика је значајна јер показује да у условима неизвесности доносиоци одлука не могу увек да се ослоне на класичне рационалне моделе, већ морају да користе искуство, процену, интуицију, сценарије и адаптивно учење. March и Simon (1958) су, кроз концепт ограничене рационалности, указали да доносиоци одлука ретко имају потпуне информације, довољно времена и неограничене когнитивне капацитете. Уместо оптималних одлука, они често доносе задовољавајуће одлуке, ослањајући се на доступне информације, организационе рутине и претходно искуство.

Неизвесност окружења има директан утицај на стратешко одлучивање. У стабилним условима предузећа могу да се ослоне на дугорочно планирање, формализоване процедуре и предвидљиве моделе одлучивања. У нестабилним условима, стратешко одлучивање постаје сложеније јер захтева брзо прикупљање информација, флексибилност, процену алтернативних сценарија и способност прилагођавања. Courtney и сарадници (1997) истичу да различити нивои неизвесности захтевају различите стратешке приступе: од класичног предвиђања, преко сценаријског планирања, до стратегија које обликују само окружење. У том смислу, неизвесност не мора бити само ограничење; она може бити и извор стратешких могућности за предузећа која имају капацитет да благовремено препознају промене и реагују пре конкуренције.

Теорија динамичких способности додатно објашњава како предузећа могу одговорити на неизвесност окружења. Теесе и сарадници (1997) дефинишу динамичке способности као способност предузећа да интегрише, изграђује и реконфигурише интерне и екстерне компетенције у складу са променама у окружењу. Теесе (2007) касније развија оквир који обухвата три кључне активности: препознавање прилика и претњи, искоришћавање прилика и трансформацију организационих ресурса. У условима неизвесности, предузећа

која поседују динамичке способности могу брже да препознају сигнале из окружења, усмере ресурсе ка новим приоритетима и промене своје процесе, структуре и стратегије.

Неизвесност окружења утиче и на организациону структуру. У стабилним условима ефикасне могу бити централизоване и формализоване структуре, јер омогућавају контролу, предвидљивост и стандардизацију. У динамичном окружењу, предузећа имају потребу за већом децентрализацијом, већом аутономијом тимова, бржим каналима комуникације и већом флексибилношћу. Lawrence и Lorsch (1967) показују да предузећа која успешно функционишу у различитим окружењима морају истовремено да развијају специјализоване јединице прилагођене различитим деловима окружења и механизме интеграције који обезбеђују координацију. Ово је важно за разумевање савремених јавних предузећа, које морају да одговоре на различите захтеве грађана, регулаторне промене, финансијска ограничења, технолошке иновације и политичке приоритете.

Савремене кризе, као што су пандемија *COVID-19*, енергетска нестабилност, геополитичке тензије и климатске промене, додатно су појачале значај истраживања неизвесности окружења. Предузећа се све чешће суочавају са ситуацијама у којима претходна искуства нису довољна за предвиђање будућих догађаја. У таквим условима, значај добијају организационо учење, кризно управљање, дигитална трансформација, управљање знањем и способност брзог прилагођавања. Weick и Sutcliffe (2007) указују на значај организационе свесности и поузданости у условима високог ризика и неизвесности, док Lengnick-Hall и сарадници (2011) наглашавају организациону отпорност као способност предузећа да се припреми за поремећаје, одговори на њих и обнови функционалност након кризе.

На крају, литература показује да неизвесност окружења представља вишедимензионални феномен који обухвата недостатак информација, сложеност фактора, динамичност промена, двосмисленост тумачења и немогућност поуздане процене последица одлука. Класични приступи наглашавају однос између структуре и окружења, док савремени приступи све више истичу адаптивност, динамичке способности, сценаријско планирање, управљање знањем, дигиталне алате и организациону отпорност. За предузећа, посебно за јавни сектор, кључни изазов није елиминисање неизвесности, већ развијање капацитета да

се неизвесност препозна, тумачи и укључи у процес доношења одлука. У том смислу, неизвесност окружења представља важан теоријски и практични оквир за анализу менаџерског одлучивања, организационог понашања и институционалног развоја.

2.7 Организациона посвећеност

Организациона посвећеност, дефинише се као релативна снага идентификације појединца са одређеним предузећем. Porter и сарадници (1974) истичу да се организациона посвећеност може описати као стање привржености запосленог предузећу, као и као степен његове идентификације са вредностима и циљевима предузећа.

Већина истраживања која испитују организациону посвећеност заснива се на теорији друштвеног идентитета (Tuna et al., 2016), као и на разумевању организационе посвећености као става у оквиру организационог понашања (Pei-Lee & Sun, 2012).

Улога менаџера и одељења за људске ресурсе у савременим предузећима постаје све сложенија, посебно када је реч о мотивисању и задржавању запослених (Idris, 2014). Глобализација радне снаге, као и развој рачунарске технологије и телекомуникација, створили су додатне изазове за менаџере. Њихова улога у привлачењу талената и обезбеђивању радног окружења у којем запослени могу да допринесу дугорочној вредности предузећа постаје све захтевнија (Singh & Gupta, 2015).

Faloye (2014) сугерише да способност предузећа да регрутује, обучи и задржи квалификоване запослене одражава његову укупну стабилност, како у погледу продуктивности, тако и у погледу финансијске одрживости. Организациона посвећеност запослених препозната је као предиктор задржавања запослених (Tuna et al., 2016), као предиктор ефикасности запослених, али и као важан фактор у спровођењу мисије и визије предузећа (Singh & Gupta, 2015).

Према Meyer-у и сарадницима (1990), организациона посвећеност обухвата три кључне компоненте:

1. Афективна посвећеност односи се на емоционалну везаност запослених за предузеће. Запослени са високим нивоом афективне посвећености осећају снажну емоционалну повезаност са предузећем, поносни су на свој рад, идентификују се са његовим циљевима и вредностима и имају осећај припадности.

2. Континуирана посвећеност односи се на процену запосленог да би напуштање предузећа носило одређене трошкове или губитке. Овај облик посвећености може бити повезан са уложеним временом, трудом, искуством, стеченим бенефицијама, професионалним везама или перцепцијом да су алтернативне могућности запослења ограничене.
3. Нормативна посвећеност односи се на осећај моралне обавезе запосленог да остане у предузећу. Запослени са високим нивоом нормативне посвећености сматрају да је исправно и морално остати у предузећу, чак и када се суочавају са изазовима или могућностима за одлазак. Овај облик посвећености често се заснива на осећају дуга, лојалности или одговорности према предузећу.

Истраживања о организационој посвећености показују да је она процес који развија повезаност појединца са предузећем (Messner, 2013). Посвећеност се може заснивати на различитим фазама или нивоима привржености, који зависе од перцепције лојалности појединца. Посвећеност запослених предузећу има суштински значај јер утиче на њихово ангажовање и доприноси њиховом задржавању (Tuna et al., 2011).

Запослени су спремнији да се ангажују у свом послу када осећају да предузеће подржава њихове психолошке потребе, као што су осећај сигурности, подршке и припадности (Kahn, 1990). Посвећени запослени најчешће имају већи осећај задовољства послом, што се показало као важан предиктор ангажованости (Ghazzavi & Smith, 2009).

Запослени који су посвећени имају израженији осећај сврхе, што им може помоћи да напредују у остваривању циљева и задатака предузећа (Tuna et al., 2011). У литератури се организациона посвећеност често дефинише у оквиру теорије друштвеног идентитета. Ова теорија је значајна за разумевање репутације предузећа, односно његовог перципираног престижа (Alias et al., 2013).

Други аутори организациону посвећеност посматрају кроз ставове и понашања, односно кроз бихевиоралну перспективу. Док се посвећеност као став фокусира на начин на који запослени размишљају о свом односу са предузећем, посвећеност као понашање односи се

на процес кроз који појединци остају везани за одређено предузеће и на начин на који се носе са радним околностима (Mowday et al., 1982).

Почетна истраживања организационе посвећености посматрала су овај концепт као једнодимензионални конструкт (Porter et al., 1974). Други приступи наглашавали су да су појединци посвећени предузећу у оној мери у којој процењују да им њихов положај, уложени труд и добијене користи обезбеђују одређену вредност. Основа овог приступа налази се у концепту „уговора о понашању“ у контексту економске размене између запосленог и предузећа (Becker, 1960).

Према Becker-у (1960), посвећеност се може заснивати на такозваним „споредним опкладама“, односно на улагањима која је запослени током времена направио у предузећу и која не жели да изгуби. Таква улагања могу обухватити радни стаж, професионални статус, односе са колегама, стечене бенефиције, сигурност посла или специфична знања везана за предузеће. У том случају, запослени може остати у предузећу не само због емоционалне привржености, већ и због процене да би одлазак носио одређене губитке.

Разумевање психолошке везаности запослених за предузеће представља основу за разумевање организационе посвећености. Ова везаност обухвата став, идентификацију, укљученост и лојалност (Porter et al., 1974). Porter и сарадници (1974) даље су развили идеју посвећености као психолошког или афективног односа између запосленог и предузећа, који зависи од идентификације запосленог са предузећем и његовог учешћа у њему.

Ова теоријска концептуализација у литератури је повезана са теоријом размене (Singh & Gupta, 2015). У складу са тим, Porter и сарадници (1974) дефинишу посвећеност запосленог као везаност за предузеће, коју карактеришу намера да се остане у њему, идентификација са његовим вредностима и циљевима, као и спремност да се уложи додатни напор у његово име. Када појединци процене да су њихови лични циљеви и вредности усклађени са циљевима и вредностима предузећа, већа је вероватноћа да ће показати лојалност и приврженост (Porter et al., 1974).

Посвећеност запосленог може се временом мењати, јер различити ситуациони притисци могу довести до потребе да запослени повремено процењује трошкове и користи од останка или одласка из предузећа (Mowday et al., 1982). Овај аспект понашања специфичан је за сваког појединца и не може се у потпуности предвидети приликом процене дугорочне посвећености запослених предузећу.

Meyer и Allen (1984) спровели су истраживање са циљем да упореде дотадашње методологије коришћене у тестирању теорије бочних опклада (енгл. *Side Bet Theory*). Пре 1984. године најчешћи начин тестирања ове теорије био је да се покаже повећање посвећености како су се повећавала улагања запосленог у предузеће (Meyer & Allen, 1984). Већина студија указала је на значај континуиране посвећености, дефинисане као степен у којем запослени остаје везан за предузеће због процене личних користи и трошкова одласка. Међутим, афективна посвећеност, која подразумева позитивну идентификацију, везаност и укљученост у предузеће, показала се као важно објашњење посвећености запослених (Singh & Gupta, 2015).

Теорија социјалне размене (Blau, 1964) објашњава друштвену међузависност која се ствара на радном месту и начин на који запослени формирају приврженост предузећу. Према овој теорији, у свакој друштвеној интеракцији више фактора утиче на то како ће појединци реаговати у одређеним социјалним околностима (Boer & van Dick, 2014). Ови фактори могу бити интринзични, као што су године, пол, радни стаж, потреба за постигнућем, креативност и лични развој, али и екстринзични, као што су накнаде, политике управљања, физички услови рада и сигурност посла (Markovits et al., 2014).

Шире посматрано, теорија друштвене размене настоји да објасни односе који одређују реципрочне социјалне интеракције, од једноставних до сложених процеса (Blau, 1964). Ови односи налазе се у основи психолошких процеса као што је везаност, било да је реч о особи, предузећу или идеји (Miao et al., 2014). Везаност може довести до позитивних радних исхода, укључујући организациону посвећеност, лични развој запослених и допринос организационим перформансама предузећа (Miao et al., 2014).

Организациона посвећеност може бити важна основа самоспознаје појединца и може утицати на различите исходе повезане са радом, као што су флукуација, апсентизам, ангажованост, јасноћа радне улоге и организационе перформансе (Jung & Yoon, 2012). Неадекватно дефинисана или двосмислена радна улога може ослабити посвећеност предузећу, док прилике за напредовање могу повећати или смањити организациону посвећеност, у зависности од тога како их запослени доживљавају. Поред тога, на посвећеност утичу и други фактори посла, као што су ниво одговорности и степен аутономије (Jung & Yoon, 2012). Cartwright и Holmes (2006) истичу да осећај смисла у послу, у комбинацији са већом одговорношћу и аутономијом, може указивати на виши ниво посвећености.

Кључни предиктори организационе посвећености могу се груписати у неколико категорија.

Прву групу чине личне карактеристике запослених. Важан фактор посвећености повезан је са улогом запосленог у предузећу, односно са његовом перцепцијом искуства, времена и труда уложених у предузеће, као и са користима које произлазе из тих улагања (Irshad & Naz, 2011). Личност запослених такође има значајну улогу у њиховој организационој посвећености. Irshad и Naz (2011) личност дефинишу као јединствену структуру унутрашњих и спољашњих карактеристика које утичу на понашање особе у различитим ситуацијама.

Мерење емоционалних, мотивационих, интерперсоналних карактеристика и ставова запослених, за разлику од мерења способности, односи се на личне атрибуте који могу бити повезани са демографским обележјима, као што су старост, пол, образовање и радно искуство. Ранија истраживања показала су да на организациону посвећеност могу утицати личне карактеристике запослених, укључујући старост, пол и године радног стажа (Allen & Meyer, 1997). Mowday (1999) и Meyer и Herscovitch (2001) утврдили су да постоје разлике у понашању запослених са различитим нивоом посвећености, на пример у лојалности, усклађености са циљевима предузећа, саморазвоју и грађанском понашању на радном месту.

Студије о генерацијским разликама у радним вредностима, као што су истраживања Gursoy и сарадника (2008, 2013), показују да старост запослених утиче на њихову повезаност са различитим аспектима радног места. Ови налази указују да постоје разлике у потребама за признањем, статусом и идеализмом у раду у зависности од старости запослених (Rousseau & Greller, 1994; Singh & Gupta, 2015). Старији запослени, од 45 и више година, најчешће показују највиши степен организационе посвећености, док су запослени средњих година, од 23 до 45 година, више усмерени на професионалне и организационе циљеве. Млађи запослени, до 23 године, могу показивати нижи ниво организационе посвећености, али су често више фокусирани на сопствене професионалне циљеве (Singh & Gupta, 2015).

Rhoades и Eisenberger (2002) истичу да демографска обележја такође треба узети у обзир приликом процене организационе посвећености, јер су вредности и искуства запослених често повезани са полом, годинама и радним стажом. Улога афективне диспозиције, као особине личности, добила је подршку као антецедент радних ставова. У метааналитичкој студији Thoresen и сарадника (2003) утврђено је да су задовољство послом и организациона посвећеност позитивно повезани са екстраверзијом, а негативно са неуротицизмом.

Irshad и Naz (2011) наводе да особе са високим позитивним афектом, односно екстраверти, показују већу посвећеност и позитивније ставове према раду. Насупрот томе, особе са високим нивоом негативног афекта, односно неуротицизма, обично показују нижи ниво посвећености и мање повољне ставове према раду. Allen и Meyer (1990) су у иницијалном истраживању вишедимензионалне структуре организационе посвећености испитивали корелације између афективне, нормативне и континуиране посвећености и развили мере посвећености у две студије које су обухватиле податке из различитих предузећа.

У истраживањима која су спровели Allen и Meyer (1990), анализиране су карактеристике које је раније описао Steers (1977), укључујући личне карактеристике, карактеристике посла и радно искуство. Утврђено је да односи између ових варијабли нису били ни изразито јаки ни потпуно доследни. Ипак, Meyer и Allen (1997) указали су на већу вероватноћу посвећености код старијих запослених и жена у поређењу са другим групама

(Singh & Gupta, 2015). Са друге стране, истраживање Mathieu и Zajac (1990) показало је снажну везу између перципираних компетенција и афективне посвећености, док је старост запослених показала слабу, али статистички значајну везу са афективном посвећеношћу. Такође је указано да двосмисленост улога и сукоб улога могу допринети нижем нивоу афективне посвећености.

Другу групу предиктора чине фактори повезани са радном улогом и радним искуством. Према Allen-у и Meyer-у (1990), специфични аспекти радне улоге, као што су кохезија, лична важност посла, повратне информације и интеракција са колегама и супервизорима, доприносе афективној посвећености. Емоционална, односно афективна веза коју запослени осећају према предузећу, заједно са начином на који се идентификују са њим и осећају припадност, била је најчешћи приступ у ранијим истраживањима организационе посвећености (Buchanan, 1974). Претходно радно искуство, нарочито искуства која задовољавају психолошке потребе запослених да се осећају пријатно и прихваћено у предузећу, такође је препознато као антецедент афективне посвећености (Allen & Meyer, 1990).

Stallworth (2004) је истраживао предности вишедимензионалног приступа организационој посвећености, анализирајући факторе повезане са три димензије посвећености. Његово истраживање показало је да је афективна посвећеност обично већа када постоје правичност у додели прековременог рада, редовна интеракција са надређенима, повлашћен статус међу колегама, могућност напредовања и подршка ментора. Такође је показано да пословни односи, као што су тимски рад и групне активности, могу утицати на организациону посвећеност (Wasti & Can, 2008). Запослени обично показују већу посвећеност када препознају вредност у радним односима, као и када су у предузећу развијени међусобно поштовање и међузависност (Mathieu & Zajac, 1990).

Према Sisodia и Das (2013), радна улога и задаци појединца имају важну улогу у повећању организационе посвећености. Посебно се издвајају следећи фактори:

1. Разноликост вештина — степен у којем посао захтева примену више различитих и сложених вештина;

2. Идентитет задатка — степен у којем је запослени одговоран за завршавање јасно дефинисаног дела посла од почетка до краја;
3. Значај задатка — степен у којем рад запосленог утиче на рад, здравље, добробит или резултате других људи;
4. Повратне информације — степен у којем запослени добија информације о томе колико је ефикасан у обављању посла;
5. Аутономија — степен индивидуалног избора и самосталности који запослени има у обављању посла.

Такође је показано да радно окружење и искуства која из њега произлазе имају важну улогу у формирању организационе посвећености (Kasemsap, 2013). Новчане повластице, учешће у власништву или други облици укључивања запослених могу позитивно утицати на посвећеност, јер запосленима пружају осећај важности и учешћа у процесу доношења одлука (Wasti & Can, 2008). Ова динамика важи за различите нивое запослених, што потврђује и студија Al-Qatawneh (2014), у којој је утврђено да укључивање запослених у процесе доношења одлука, као и систем финансијских награда, може довести до вишег нивоа организационе посвећености.

Други интерни фактори радног окружења који могу утицати на организациону посвећеност укључују праксе запошљавања и селекције, процену радних перформанси, могућности напредовања и стилове управљања (Meyer & Allen, 1997).

Студије су показале да култура предузећа, посебно вредности које се деле у процесу доношења одлука, има значајну улогу у обликовању понашања запослених (Messner, 2013). Heskett (2011) истиче да култура предузећа често представља важнији фактор организационе посвећености од других предиктора понашања. Због тога политике предузећа која подржавају укључивање запослених могу допринети задовољењу њихове потребе за оснаживањем и подстаћи посвећеност циљевима предузећа.

Meyer и Allen (1997) наглашавају значај разумевања сложених интеракција између радног контекста, унутрашње мотивације, карактеристика посла и афективних реакција запослених. Ова интеракција, која обухвата разноликост вештина, задовољство

надређенима, задовољство послом и повратне информације, снажно је повезана са унутрашњом мотивацијом запослених, што доприноси вишем нивоу организационе посвећености (Meyer & Allen, 1997).

Организациона посвећеност данас се сматра једним од кључних психолошких механизма који повезује запослене са предузећем и омогућава да се њихови индивидуални циљеви, вредности и интереси ускладе са стратешким циљевима организације. Приказани теоријски приступи показују да организациона посвећеност није једнодимензионалан конструкт, већ сложен феномен који обухвата емоционалну приврженост предузећу, свест о користима и трошковима останка у организацији, као и осећај моралне одговорности и лојалности према предузећу. Управо ова вишедимензионална природа организационе посвећености омогућава свеобухватније разумевање начина на који запослени доживљавају свој однос са предузећем и како тај однос утиче на њихово понашање, мотивацију и радни учинак.

Истовремено, бројна истраживања показују да организациона посвећеност не представља само последицу квалитетног управљања људским ресурсима, већ и важан предуслов успешног функционисања предузећа. Запослени са вишим нивоом организационе посвећености показују већу спремност да улажу додатни напор, прихватају организационе промене, сарађују са колегама, деле знање и активно доприносе остваривању организационих циљева. Истовремено, код њих је мања вероватноћа апсентизма, намере напуштања предузећа и стварне флукуације, што доприноси већој стабилности радне снаге и очувању организационог знања. Због тога се организациона посвећеност све чешће посматра као један од кључних нематеријалних ресурса који посредно или непосредно утиче на организационе перформансе.

Посебан значај организациона посвећеност има у предузећима са производном и услужном делатности, која функционишу у условима повећане организационе сложености. За разлику од традиционалних производних или искључиво услужних предузећа, ова предузећа истовремено морају да обезбеде високу производну ефикасност, поузданост производних процеса и висок квалитет услуге, што захтева интензивну сарадњу различитих организационих јединица и континуирану координацију запослених.

Производни радници, инжењери, сервисери, комерцијалисти, стручњаци за техничку подршку и менаџери морају заједнички да учествују у стварању вредности за купца, због чега су поверење, међусобна сарадња, размена знања и идентификација са циљевима предузећа од изузетног значаја.

У оваквим организацијама организациона посвећеност доприноси превазилажењу разлика између производне и услужне логике пословања. Док производни сегмент тежи стандардизацији, контроли процеса и оперативној ефикасности, услужни сегмент захтева већу флексибилност, оријентацију ка купцу и брзо прилагођавање специфичним захтевима тржишта. Запослени који су снажно посвећени предузећу спремнији су да прихвате ову двоструку организациону логику, сарађују са колегама из различитих организационих јединица и активно учествују у решавању проблема који превазилазе оквир њихове уже радне улоге. На тај начин организациона посвећеност постаје један од кључних предуслова успешне интеграције производних и услужних активности.

Поред тога, висок ниво организационе посвећености има посебан значај за очување организационог знања. Предузећа са производном и услужном делатности у великој мери зависе од специфичних техничких знања, искуства запослених, познавања производних процеса, односа са купцима и способности решавања сложених проблема. Одлазак искусних запослених у таквим организацијама не значи само губитак радне снаге, већ и губитак акумулираног организационог знања, успостављених односа са клијентима и способности брзог реаговања на захтеве тржишта. Због тога организациона посвећеност има важну улогу у смањењу флукуације запослених, очувању интелектуалног капитала и обезбеђивању континуитета пословања.

Са становишта организационих перформанси, значај организационе посвећености огледа се у томе што она истовремено делује на више различитих аспеката организационог функционисања. Виши ниво посвећености повезан је са већом продуктивношћу, квалитетом рада, спремношћу на организационо учење, иновативношћу, задовољством купаца и ефикаснијом реализацијом организационих стратегија. Истовремено, она доприноси стварању позитивне организационе климе, јачању организационе културе и развоју дугорочних односа поверења између запослених и руководства. Управо због тога

организациона посвећеност представља један од кључних организационих ресурса који омогућава предузећима са производном и услужном делатности да успешније одговоре на захтеве динамичног и неизвесног пословног окружења, очувају конкурентску позицију и остваре више нивое организационих перформанси.

3. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

3.1 Проблем истраживања

Докторска дисертација унапређује знања о сервитизацији и предузећа са производном и услужном делатности њиховом концептуализацијом као организационих окружења у којима организационе перформансе зависе од механизма који помажу у усклађивању конкурентских логика производње и услуга. Надаље, докторска дисертација емпиријски испитује организациону културу, организациону посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених у оквиру истог модела организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Испитивањем величине предузећа као контингентног фактора утврђује се да ли се посматрани односи разликују у зависности од организационог контекста. На тај начин, аргументи засновани на ресурсном приступу допуњују се сагледавањем граничних услова које наглашава теорија контингенције.

Основни проблем истраживања у овој докторској дисертацији произилази из недовољне теоријске и емпиријске разјашњености начина на који предузећа са производном и услужном делатности, као специфичан облик хибридних предузећа, усклађују конкурентске логике производње и услуга и како то усклађивање утиче на њихове организационе перформансе. Иако сервитизација све више постаје значајан правац развоја савремених предузећа, још увек није довољно познато који организациони механизми омогућавају успешну интеграцију производних и услужних активности. Посебно недостаје интегрисани модел који истовремено обухвата организациону културу, посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених као предикторе организационих перформанси. Додатни проблем представља недовољно разумевање улоге величине предузећа као фактора контингенције који може условити јачину и правац ових односа. Стога је потребно емпиријски испитати наведене односе како би се допринело бољем разумевању организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности и унапредила теоријска објашњења заснована на ресурсном приступу и теорији контингенције.

3.2 Предмет истраживања

Предмет истраживања у овој докторској дисертацији представља анализу односа између организационих и контекстуалних фактора и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности. Истраживање се фокусира на предузећа са производном и услужном делатности као специфичним организационим окружењима у којима је неопходно ускладити конкурентске логике производње и услуга. У том контексту, испитује се улога организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу и задржавања запослених у објашњењу организационих перформанси, као и модерирајући значај величине предузећа у овим односима.

3.3 Циљеви истраживања

Полазећи од дефинисаног проблема и предмета истраживања, основни циљ докторске дисертације је да се испитају организациони и контекстуални фактори који утичу на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности. Истраживање је усмерено на разумевање начина на који организациона култура, посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених доприносе организационим перформансама, као и на испитивање улоге величине предузећа као фактора који може условити јачину и смер ових односа.

Теоријски циљ истраживања је да се допринесе развоју теоријског разумевања сервитизације и предузећа са производном и услужном делатности кроз концептуализацију ових предузећа као специфичних организационих окружења у којима организационе перформансе зависе од способности усклађивања производне и услужне логике.

У том смислу, теоријски циљ је да се објасни како организациона култура, посвећеност запослених, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених делују као механизми који могу подржати или ограничити успешност предузећа са производном и услужном делатности. Посебан теоријски циљ јесте да се постојећи ресурсни приступ допуни аргументима теорије контингенције тако што се величина предузећа посматра као

фактор који може мењати односе између организационих ресурса, контекстуалних услова и организационих перформанси.

Научни циљ истраживања је да се емпиријски провери интегрисани модел организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности који обухвата организациону културу, организациону посвећеност, управљање знањем, неизвесност у окружењу и задржавање запослених. На тај начин истраживање треба да пружи научно засновано објашњење фактора који доприносе успешности ових предузећа. Додатно, научни циљ је и да се утврди да ли величина предузећа са производном и услужном делатности представља значајан контингенцијски фактор у посматраним односима, односно да ли се утицај организационих механизма на организационе перформансе разликује у зависности од величине предузећа. Овим се настоји допринети прецизнијем разумевању граничних услова под којима ресурси и организационе способности доводе до виших организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.

Оперативни циљеви истраживања односе се на конкретне истраживачке кораке у којима ће се проверити постављени модел. Они обухватају:

1. Испитивање нивоа изражености организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу, задржавања запослених и организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
2. Утврђивање утицаја организационе културе на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
3. Испитивање утицаја организационе посвећености запослених на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
4. Анализу улоге управљања знањем у остваривању организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
5. Испитивање утицаја неизвесности у окружењу на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.
6. Утврђивање значаја задржавања запослених за организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности.

7. Проверу да ли величина предузећа утиче на однос између укључених предиктора у емпиријски модел и организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.
8. Формулисање препорука за унапређење управљања у предузећима са производном и услужном делатности у условима сервитизације.

3.4 Емпиријски модел и развој хипотеза

У предузећима са производном и услужном делатности, централно теоријско питање није само да ли су организациони ресурси вредни, већ да ли су конфигурисани на начин који омогућава координацију између производних и услужних логика под различитим контекстуалним условима. За разлику од предузећа са једним сектором, које могу да ускладе структуре и рутине око једног доминантног начина стварања вредности, предузећа са два сектора морају да интегришу стандардизоване производне процесе са релационим, адаптивним и процесима услуга окренутим ка купцима. Сходно томе, хипотезе развијене у наставку засноване су на ставу да организациона култура, организациона посвећеност и управљање знањем функционишу као ресурси који помажу у усклађивању ових конкурентских захтева, док контекстуални фактори одређују колико ефикасно се такви ресурси преводе у организационе перформансе. Иако су ове детерминанте теоретски повезане у организационој стварности предузећа са два сектора, ова докторска дисертација их не моделира као секвенцијалне или узрочно зависне механизме. Уместо тога, оне су дефинисане као паралелне детерминанте унутар истог емпиријског оквира како би се проценио њихов релативни значај за перципиране организационе перформансе под конкурентским производним и услужним логикама. Овај избор модела одражава аналитичку сврху дисертације, која се односи на идентификацију тога које су интерне способности и контекстуални услови најјаче повезани са организационим перформансама предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.1 Организациона култура и организационе перформансе

Ослањајући се на *RBV* организациона култура се концептуализује као неопипљиви, јединствени интерни ресурс који генерише предности у контексту организационих перформанси усклађивањем понашања запослених са стратешким циљевима, чиме се

олакшава њихово постизање (Setiawan et al., 2025). Конкретно, у контексту предузећа са производном и услужном делатности, теоретски се претпоставља да организациона култура подстиче организационе перформансе делујући као вредна, ретка и несавршено имитирана предност која пружа одрживу конкурентску предност (Samad et al., 2018).

У предузећима са производном и услужном делатности, организациона култура је важна јер пружа заједничке вредности, рутине координације и очекивања понашања која помажу запосленима да се снађу у конкурентским захтевима ефикасности производње и респонзивност на услуге, однос који подржава обимна литература која указује да јаке, усклађене културе значајно утичу на организациону ефикасност и дугорочни успех (Flemming, 2016; Pereira et al., 2021).

Емпиријски докази указују на то да укоренење културне норме побољшавају интерну комуникацију, координацију и иновације, доприносећи кохезивној и мотивисаној радној снази способној да одржи перформансе у сложеним организационим окружењима (Samad et al., 2018; Setiawan et al., 2025). У хибридним организационим облицима, култура постаје обједињујући механизам који помаже у помирењу различитих оперативних логика у различитим секторима. Утврђено је да димензије организационе културе као што су укљученост, доследност, прилагодљивост и мисија позитивно утичу на организационе перформансе у различитим организационим окружењима (Ding & Keh, 2017; Genç, 2013).

X1. Димензије организационе културе имају статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1a. Укљученост има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1б. Доследност има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1ц. Прилагодљивост има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

X1д. Мисија има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.2 Организациона посвећеност и организационе перформансе

Организациона посвећеност, дефинисана као психолошка везаност запослених за предузеће, широко је препозната као кључни покретач организационих перформанси у производним и у услужним секторима (Gold et al., 2001; Gyurák Babel'ová et al., 2020). Она одражава прихватање организационих циљева и вредности појединца, спремност да уложи труд у име предузећа и жељу да одржи припадност предузећу (Hur et al., 2019). Ослањајући се на теорију друштвене размене, организациона посвећеност се концептуализује као реципрочни одговор на перципирану организациону подршку, при чему посвећени запослени реагују кроз повећану посвећеност, дискрециони напор и континуирано ангажовање, што на крају побољшава организационе перформансе (Melkamu, 2023).

Када запослени доживе снажно усклађивање вредности и психолошку везаност, већа је вероватноћа да ће показати отпорност, усклађеност улога и проактивно понашање у остваривању организационих циљева (Muhammad & Abdullah, 2016; Asfiah et al., 2025). Ова тврдња се заснива на разумевању да запослени који показују снажну ангажованост, лојалност и идентификацију са својим предузећем имају већу вероватноћу да усмере своје напоре ка постизању колективних организационих циљева (Aliddin et al., 2024; Napsari et al., 2025).

У предузећима са производном и услужном делатности, организациона посвећеност је теоретски важна не само зато што су посвећени запослени мотивисанији, већ и зато што организациона посвећеност може функционисати као интегративни механизам у условима плуралитета улога и оперативне напетости. Запослени у таквим предузећима често морају да се сналазе у конкурентским очекивањима повезаним са ефикасношћу, стандардизацијом, брзином реаговања и интеракцијом са купцима.

Организациона посвећеност може смањити трење које стварају ови конкурентски захтеви јачањем спремности за сарадњу преко функционалних граница, прихватање двосмислености улога и одржавање напора у ситуацијама када приоритети производње и услуга нису у потпуности усклађени. У том смислу, посвећеност подржава организационе перформансе тако што помаже запосленима да остану психолошки везани за предузеће

док се ангажују у координационом раду који захтева стварање хибридне вредности. У предузећима са производном и услужном делатности, где оперативна сложеност и двосмисленост улога могу бити повећане, посвећени запослени су неопходни за одржавање организационих перформанси и у производним и у услужним активностима. Емпиријски докази указују на то да су виши нивои организационе посвећености повезани са побољшаном продуктивношћу, смањеном флукуацијом запослених и побољшаном организационом ефикасношћу (Moreno-Menéndez et al., 2025).

X2. Организациона посвећеност има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.3 Управљање знањем и организационе перформансе

Управљање знањем обухвата процесе кроз које предузећа креирају, складиште, деле и примењују знање како би постигле стратешке циљеве (Elgargouh et al., 2024). Ослањајући се на *RBV* и *KBV*, ова докторска дисертација концептуализује управљање знањем као стратешку способност која подржава координацију, иновације и одрживе организационе перформансе. *RBV* објашњава зашто способности везане за знање могу бити вредне, тешке за имитацију и релевантне за перформансе, док *KBV* разјашњава специфичан механизам кроз који се та вредност остварује, наиме кроз интеграцију, пренос и примену дистрибуираног знања у организационим доменама (Alharbi & Aloud, 2024; Cui, 2025; Wu & Hu, 2012).

Управљање знањем је посебно истакнуто у предузећима са производном и услужном делатности јер ова предузећа морају да комбинују хетерогене облике знања генерисаних у различитим деловима предузећа. Учинковитост не зависи само од поседовања техничког знања о производњи или знања о услугама окренутим ка купцима, већ и од способности предузећа да повеже ове базе знања на начине који побољшавају координацију, учење, решавање проблема и иновације. У том смислу, управљање знањем служи као посебан интегративни механизам у предузећима са производном и услужном делатности олакшавајући синтезу токова знања које предузећа са једним сектором не морају да комбинују у истој мери.

Претходна истраживања такође указују на то да праксе управљања знањем побољшавају иновативне способности, квалитет доношења одлука, оперативну ефикасност, задовољство купаца и агилност услуга, чиме се јачају организационе перформансе (Alamsjah & Asrol, 2023; Coffie et al., 2023; Cui, 2025).

ХЗ. Управљање знањем има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.4 Неизвесност окружења и организационе перформансе

Неизвесност окружења, коју карактерише волатилност и непредвидивост спољних фактора као што су флукуације на тржишту, технолошке иновације и политичке промене, представља значајне изазове предузећа са производном и услужном делатности (Ozmutlu & Can, 2022). Ослањајући се на теорију контингентности, организациона ефикасност зависи од усклађености између интерних структура, стратешких одговора и спољних услова окружења. У предузећима са двоструким секторима, неизвесност је посебно проблематична јер истовремено ремети рутине оријентисане на производњу (нпр. планирање, стандардизација, поузданост снабдевања) и активности оријентисане на услуге (нпр. одговорност, копродукција са купцима), чиме се повећавају трошкови координације и повећава тешкоћа у балансирању конкурентских логика.

Под повећаним условима неизвесности, менаџери могу бити приморани да прерасподеле ресурсе, ревидирају приоритете и реагују на променљиве захтеве купаца и технолошке промене, што може умањити оперативну стабилност и смањити резултате организационих перформанси (Aprisma, 2020; Ozmutlu & Can, 2022).

Емпиријска истраживања такође указују на то да је перципирана неизвесност окружења често повезана са нижим организационим перформансама када се предузећа суочавају са ограничењима у обради информација, стратешкој доследности и капацитету имплементације, посебно у сложеним организационим окружењима (Khan, 2021; Khandwalla, 1972). Стога се у предузећима са производном и услужном делатности – где је потреба за интеграцијом између производних и услужних јединица велика – очекује да ће већа неизвесност окружења смањити организационе перформансе.

X4. Неизвесност у окружењу има статистички значајан, негативан утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.5 Задржавање запослених и организационе перформансе

Задржавање запослених наглашава стратешки значај задржавања квалификованих и искусних запослених како би се минимизирали трошкови флукуације запослених и сачувало вредно организационо знање. Ослањајући се на теорију људског капитала, задржавање запослених се концептуализује као механизам путем којег предузећа одржавају вештине специфичне за предузеће, институционално знање и друштвени капитал који побољшавају оперативну ефикасност и дугорочне организационе перформансе (Alsakrneh et al., 2023). Задржавање висококвалификованих запослених омогућава предузећима да одрже континуитет, смање трошкове запошљавања и обуке и ојачају конкурентску позицију (Tajuddin et al., 2024). Ова хипотеза је заснована на емпиријским доказима који указују да стабилна радна снага олакшава акумулацију вештина специфичних за предузеће и друштвеног капитала, који су суштински покретачи продуктивности и финансијског успеха (Kurdi et al., 2020; Maalouf et al., 2023). Овај однос је посебно изражен у предузећима са производном и услужном делатности, где перформансе зависе од интеграције производне стручности и компетенција оријентисаних на услуге. Стабилна радна снага олакшава акумулацију људског капитала специфичног за предузеће и релационог знања које је неопходно за координацију сложених оперативних процеса у свим секторима. На основу концепата укорењености у послу и друштвеног капитала, задржавање запослених функционише као стратешка интервенција која стабилизује радну снагу, јача интерне односе и подржава одрживе организационе способности (Das & Banerjee, 2025; Devi & Reddy, 2025).

Емпиријска истраживања доследно показују да су веће стопе задржавања запослених повезане са побољшаном продуктивношћу, побољшаном организационом стабилношћу и супериорним резултатима (Kurdi et al., 2020; Maalouf et al., 2023; Kowalkowski et al., 2017).

X5. Задржавање запослених има статистички значајан, позитиван утицај на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности.

3.4.6 Модераторска улога величине предузећа

Величина предузећа је одавно препозната као кључни фактор контингенције који утиче на организационо понашање, стратешку оријентацију и организационе перформансе (Kundt et al., 2009). У предузећима са производном и услужном делатности, величина може утицати на структурну сложеност, формализацију, доступност ресурса, обрасце комуникације и лакоћу којом се производне и услужне активности координишу. Из тог разлога, величина предузећа је у овој докторској дисертацији представљена као услов контингенције који може променити начин на који се организационе способности превode у организационе перформансе, а не као детерминанта за коју се очекује да ће преобликовати све односе на идентичне начине. Сходно томе, анализа модерације се третира као додатни тест контингенције који испитује да ли се односи између скупа предиктора и организационих перформанси разликују у зависности од категорија величине предузећа.

Конкретније, величина предузећа може променити сваки фокусни однос кроз различите механизме контингентности у предузећима са производном и услужном делатности. Однос културе и организационих перформанси може варирати у зависности од величине јер већа предузећа обично захтевају јаче заједничке вредности, рутине координације и усклађеност између јединица како би интегрисале производне и услужне активности, док се мања предузећа често више ослањају на неформалну координацију. Однос између посвећености и организационих перформанси може варирати и зато што формализација и структурна дистанца у већим предузећима могу ослабити бихејвиорални израз посвећености, док ближи међуљудски односи у мањим предузећима могу појачати његове импликације на организационе перформансе. Однос између управљања знањем и организационих перформанси може се разликовати у зависности од величине јер већа предузећа послују са диференциранијим и дисперзованијим базама знања, што повећава потребу за формалним системима који интегришу знање у свим организационим доменима. Утицај неизвесности окружења може варирати јер се већа предузећа често суочавају са већим теретом координације и споријом адаптацијом између јединица, док мања предузећа могу флексибилније реаговати, али поседују мање неискоришћених ресурса. Коначно, однос између задржавања запослених и организационих перформанси

може варирати у зависности од величине јер већа предузећа зависе од очувања специјализоване стручности у различитим структурама, док мања предузећа могу бити рањивија на губитак ограниченог броја кључних запослених. Из тих разлога, величина предузећа се третира као контингенцијски услов који може модерирати односе између постављених детерминанти и организационих перформанси, иако смер и величина тих разлика остају емпиријско питање.

Х6. Величина предузећа модерира односе између кључних детерминанти - организационе културе, организационе посвећености, управљања знањем, неизвесности у окружењу и задржавања запослених и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6а. Величина предузећа модерира однос између димензија организационе културе и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

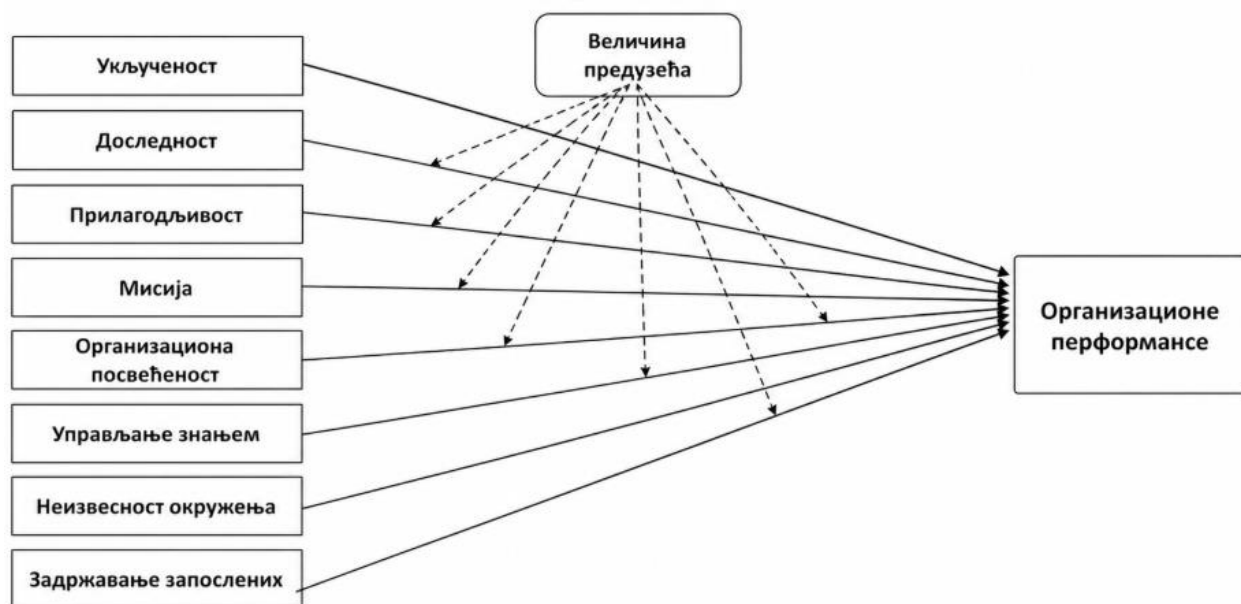
Х6б. Величина предузећа модерира однос између организационе посвећености и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6ц. Величина предузећа модерира однос између управљања знањем и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6д. Величина предузећа модерира однос између неизвесности у окружењу и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Х6е. Величина предузећа модерира однос између задржавања запослених и организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности.

Графикон 1. Концептуални модел детерминанти организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности



3.5 Узорак

Подаци су прикупљени од запослених у 23 предузећа са производном и услужном делатности. Предузећа су класификована као предузећа са производном и услужном делатности онда када су испуњена три критеријума. Прво, предузеће је морало да се бави производњом материјалних добара као основном пословном активношћу. Друго, морало је да пружа препознатљиве услужне активности повезане са тим добрима, као што су инсталација, одржавање, техничка подршка, консултације, прилагођавање, обука или сродна постпродајна решења. Треће, докази о овој комбинованој активности морали су бити видљиви и у јавно доступним материјалима предузећа. У узорак су укључена само предузећа која испуњавају сва три критеријума.

Табела 1 сумира главне карактеристике узорка испитаника, укључујући пол, образовање, субјективну процену материјалног статуса и расподелу по категоријама величине предузећа са производном и услужном делатности.

Детаљан преглед карактеристика узорка представљен је у Табели 1.

Табела 1. Структура узорка

Категорије	Број испитаника	Проценат
Мушки	345	79.7
Женски	88	20.3
Средња школа	293	67.7
Виша школа	33	7.6
Основне студије	62	14.3
Мастер студије	37	8.5
Докторат	8	1.8
Незадовољавајући	73	16.9
Просечан	256	59.1
Задовољавајући	104	24.0
Микро и мала (<50 запослених)	150	34.6
Средње (51–250 запослених)	145	33.5
Велико (>250 запослених)	138	31.9

3.6 Инструменти и варијабле

Организациона култура је мерена коришћењем Денисоновог упитника о организационој култури (енгл. *The Denison's Organizational Culture Questionnaire*) (Denison et al., 2006). Инструмент се састоји од 60 ставки оцењених на петостепеној Ликертовој скали, у распону од 1 - уопште се не слажем - до 5 - потпуно се слажем. Скала обухвата четири основне димензије: укљученост, доследност, прилагодљивост и мисију.

Организациона посвећеност је процењена коришћењем Скале организационе посвећености (енгл. *Organizational Commitment Scale*) (Marsden et al., 1993). Инструмент се састоји од 6 ставки, са одговорима на петостепеној Ликертовој скали, у распону од 1 - уопште се не слажем - до 5 - потпуно се слажем.

Управљање знањем је мерено коришћењем Скале процеса управљања знањем (енгл. *Knowledge Management Process Scale*) (Gold et al., 2001). Упитник се састоји од 13 ставки, са одговорима на петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем).

Организационе перформансе мерене су Скалом перципираних организационих перформанси (енгл. *Perceived Organizational Performance Scale*) (Akram et al., 2018). Скала се састоји од 5 ставки које обухватају перцепцију испитаника о организационом успеху, тржишном уделу, расту, профитабилности и иновацијама. Одговори су мерени на

петостепеној Ликертовој скали у распону од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем). Емпиријске студије подржавају валидност ових субјективних процена, показујући умерене до јаке корелације између перцепције запослених и објективних финансијских индикатора, што сугерише да перцептивне мере поуздано конвергирају са основним концептом организационих перформанси (Singh et al., 2015). Конкретно, широк спектар емпиријских студија открива јаче корелације између ове две врсте мера организационих перформанси, са утврђеним корелацијама између перцептивних и објективнијих мера организационих перформанси са повољним метријским карактеристикама (Nathan & Alexander, 1988; Ketokivi & Schroeder, 2004; Vij & Bedi, 2016; Akram et al., 2018).

Неизвесност окружења мерена је коришћењем Скале перципиране неизвесности окружења (енгл. *Perceived Environmental Uncertainty Scale*) (Khandwalla, 1972). Скала се састоји од 12 ставки које мере перцепцију испитаника о неизвесности у организационом окружењу, оцењене кроз 12 тврдњи, са петостепеном Ликертовом скалом од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем).

Задржавање запослених мерено је Скалом задржавања запослених (енгл. *Employee Retention Scale*) (Kyndt et al., 2009). Скала се састоји од 11 ставки, а одговори су оцењени на петостепеној Ликертовој скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (у потпуности се слажем).

Поред тога, укључен је скуп структурираних питања за прикупљање социо-демографских варијабли и карактеристика предузећа са производном и услужном делатности - пол, ниво образовања, процена материјалног статуса и величина предузећа. У претходним истраживањима све коришћене скале су показале повољне метријске карактеристике. С обзиром на то да су ове скале првобитно развијене у различитим институционалним и секторским окружењима, посебна пажња је посвећена њиховој адекватности за садашњи истраживачки контекст. Где је било потребно, направљене су мање језичке измене како би се побољшала јасноћа ставки, а да се притом сачува њихово оригинално значење.

3.7 Поступак прикупљања података

Емпиријски подаци за докторску дисертацију прикупљени су путем структурираног упитника од запослених у предузећима са производном и услужном делатности у јануару 2026. године.

Намерни узорак обухватио је запослене на различитим хијерархијским нивоима у предузећима са производном и услужном делатности, укључујући оперативни ниво, средњи менаџмент и виши менаџмент. Овај приступ узорковања на више нивоа усвојен је како би се обухватиле различите организационе перспективе о организационој култури, организациој посвећености, пракси управљања знањем, неизвесности у окружењу, задржавању запослених и организационим перформансама.

Прикупљање података спроведено је током дефинисаног периода коришћењем батерије тестова која се попуњавала по принципу „папир и оловка“. Испитаници су обавештени да је учешће добровољно и да ће њихови одговори бити коришћени искључиво у академске и истраживачке сврхе. Да би се минимизирала пристрасност уобичајене методе (енгл. *Common Method Bias - CMB*), испитаници су усменим и писаним путем охрабрени да искрено одговарају и уверавани су да нема тачних или погрешних одговора. Учесници су обавештени о циљевима студије, добровољној природи учешћа и свом праву да одустану у било ком тренутку без последица. Нису прикупљани лични подаци, а сви подаци су безбедно сачувани и анализирани у агрегираном облику. Ове мере су осигурале заштиту приватности испитаника и одржале етички интегритет истраживачког процеса.

Укупно је дистрибуирано 1.000 упитника у 23 предузећа, од којих је 450 враћено попуњено. Након искључивања 17 неадекватно попуњених упитника, коначни узорак обухватио је 433 испитаника, што представља стопу одговора од 43,3%

Поред тога, очекивало се да ће анонимност и укључивање испитаника са различитих хијерархијских нивоа смањити страх од евалуације и смањити вероватноћу да су посматрани односи првенствено вођени заједничким обрасцем одговора.

3.8 Анализа података

Све статистичке анализе су спроведене коришћењем *IBM SPSS* (енгл. *The Statistical Package for the Social Sciences*) верзије 24 и *AMOS-a* (енгл. *Analysis of Moment Structures*). *SPSS* је коришћен за прелиминарни скрининг података, дескриптивне анализе, процену поузданости и анализу модерације, док је *AMOS* коришћен за конфирматорну факторску анализу (енгл. *Confirmatory Factor Analysis* - CFA) и моделирање структурних једначина (енг. *Structural Equation Modeling* - SEM).

Психометријске карактеристике су поново процењене за потребе ове докторске дисертације кроз анализу поузданости и конфирматорну факторску анализу пре тестирања хипотеза.

Пре главних анализа, скуп података је анализиран и у односу на недостајуће вредности и својства расподеле података.

CFA је спроведена да би се проценила факторска структура свих латентних конструктора и да би се проценила адекватност модела мерења пре тестирања хипотеза. Почетне *CFA* су примењене одвојено за сваку скалу мерења укључену у истраживачки модел како би се испитала стандардизована факторска оптерећења и укупно уклапање модела према емпиријској поставци сваког инструмента.

Дескриптивна статистика је коришћена за процену мера централне тенденције и мера варијабилности за сваку од варијабли укључену у модел. Униваријантна нормалност је процењена коришћењем параметара скјуниса и куртозиса, који су процењени у односу на прихватљиви опсег од ± 2 , што говори о адекватности података за параметарске анализе.

Поузданост интерне конзистентности је процењена коришћењем Кронбаховог алфа коефицијената. Сви конструкти су оцењени у односу на препоручени праг поузданости од 0,70 како би се осигурала адекватна унутрашња конзистентност пре укључивања у структурни модел.

С обзиром на то да се истраживање ослањала на податке из истог извора, додатна пажња је посвећена могућности заједничке варијансе методе (енгл. *Common Method Variance* - CMV). Поред процедуралних мера примењених током прикупљања података, извршене су

post-hoc статистичке провере како би се проценило да ли се значајан део коваријансе међу варијаблама студије може приписати заједничком извору мерења. Конкретно, Харманов једнофакторски тест (енгл. *Harman's Single Factor Test - HSFT*) и приступ заједничког латентног фактора (енгл. *Common Latent Factor - CLF*) коришћени су као додатне дијагностичке процедуре.

SEM је коришћен за тестирање претпостављених односа између варијабли студије. Структурни модел је процењен коришћењем методе процене максималне вероватноће (енг. *Maximum Likelihood Estimation - MLE*). Димензије организационе културе, организациона посвећеност, управљања знањем, неизвесност окружења и задржавања запослених дефинисане су као независне варијабле, док је укупан скор организационих перформанси имао статус зависне варијабле. Структурна анализа је спроведена након валидације сваког модела мерења скала како би се испитали директни ефекти предложени у истраживачким хипотезама.

Да би се испитала модераторска улога величине предузећа, примењена је хијерархијска регресиона анализа (енгл. *Hierarchical regression analysis*). Пре креирања интеракцијских релација, све континуиране предикторске променљиве су центриране на средњу вредност (енгл. *Mean Centering*). Величина предузећа је операционализована коришћењем „фиктивних“ променљивих (енгл. *Dummy Variables*) које представљају средња и велика предузећа, при чему су мала предузећа служила као референтна категорија. У првом кораку хијерархијске регресије, главни ефекти предикторских променљивих су унети у модел. У другом кораку, интеракције између центрираних предиктора и „фиктивних“ варијабли величине предузећа су уведени како би се проценили потенцијални ефекти модерације.

4. РЕЗУЛТАТИ

Пре анализе, скуп података је анализиран на недостајуће вредности. Удео недостајућих података био је минималан (мање од 1%). С обзиром на веома низак ниво недостајућих вредности, примењена је процена максимизације очекивања (енгл. *Expectation-maximization - EM*).

CFA је спроведена како би се валидирала факторска структура сваког конструкта и проценила адекватност модела мерења пре тестирања хипотеза. Почетне *CFA* су извршене одвојено за сваку скалу укључену у истраживачки модел како би се испитала факторска оптерећења и укупно уклапање модела.

У случајевима где су почетни резултати *CFA* указивали на неадекватно уклапање модела, ставке са стандардизованим факторским оптерећењима испод препорученог прага од 0.50 (Hair et al., 1995) су уклоњене. Након анализе, 3 ставке са Скале перципиране неизвесности окружења, 4 ставке са Скале задржавања запослених и 1 ставка са Скале процеса управљања знањем су уклоњене.

Одлука о искључивању ставки вођена је и статистичким критеријумима и теоријским оправдањем, осигуравајући да је концептуални интегритет сваког конструкта очуван. Неколико ставки је уклоњено из модела мерења јер су њихова стандардизована факторска оптерећења пала испод прихватљивих прагова, што указује на недовољан допринос репрезентацији латентних конструката којима припадају.

У оквиру конструкта задржавања запослених, ставке „У организацији у којој радим, мој посао ми пружа задовољство“, „Није битно да ли радим за ову или другу организацију, све док имам посао“, „Волим да радим за ову организацију“ и „Посао који радим ми је веома важан“ су избачене. Чини се да ове ставке у већој мери обухватају задовољство послом, општу оријентацију ка запошљавању и значај посла, а не јасну намеру да се остане у организацији.

У конструкту управљања знањем, ставка „Организација у којој радим има комуникацију лицем у лице са запосленима“ је такође искључена, јер је одражавала специфичан механизам комуникације, а не шири домен процеса управљања знањем. За неизвесност окружења, ставке „Када је време за деловање, неизвесност ме паралише“, „Када сам

несигуран, не могу добро да функционишем“ и „Не могу да поднесем изненађења“ су уклоњене јер су биле више повезане са индивидуалном нетолеранцијом према неизвесности него са перцепцијом неизвесности у организационом окружењу. Искључивање ових ставки допринело је концептуално кохерентнијем и психометријски повољнијем коначном моделу мерења.

Поред тога, коваријансе између грешака мерења у оквиру истог конструкта уведене су само у случајевима у којима су индекси модификације (енгл. *Modification Indices*) указивали на њихову статистичку оправданост, а истовремено је постојало јасно теоријско образложење за такву спецификацију модела. Модификације које нису биле у складу са концептуалним значењем конструкта или би могле довести до искључиво статистичког, а теоријски неоправданог побољшања модела, нису примењене.

Након ових усавршавања, сви модели мерења показали су побољшане и задовољавајуће индексе подударања (енгл. *Fit Indices*), испуњавајући општеприхваћене прагове – $\chi^2/df \leq 3$ (Brown, 2006), $CFI \geq 0.90$ (Hu & Bentler, 1999), $TLI \geq 0.90$ (Hu & Bentler, 1999), $RMSEA \leq 0.08$ (Brown, 2006), пружајући чврсту основу за наредно моделовање структурних једначина и тестирање хипотеза, као што је приказано у Табели 2.

Табела 2. Индекси уклапања CFA модела за мерне скале

Скала мерења	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
Денисонов упитник организационе културе	2.879	0.92	0.91	0.08
Скала организационе посвећености	1.544	0.96	0.94	0.07
Скала процеса управљања знањем	2.106	0.91	0.90	0.08
Скала перципираних организационих перформанси	2.731	0.98	0.96	0.06
Скала перципиране неизвесности окружења	1.883	0.94	0.92	0.07
Скала задржавања запослених	1.486	0.97	0.96	0.07

У табели 3 дати су резултати дескриптивне статистике и поузданости скала укључених у модел. Униваријантна нормалност дистрибуције процењена је коришћењем параметара скјуниса и куртозиса. Све варијабле су показале вредности скјуниса и куртозиса унутар прихватљивог опсега ± 2 (West et al., 1995), што указује на статистички незначајна одступања од нормалности; стога се изводи закључак да су подаци погодни за

параметарску анализу. Дати резултати указују на задовољавајућу унутрашњу конзистентност за све конструкте укључене у модел, са вредностима Кронбахове алфе у распону од 0.78 до 0.90, што прелази општеприхваћени праг од 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Табела 3. Дескриптивна статистика и поузданост скала

Варијабле	M	SD	Sk	Ku	α
Укљученост	52.94	11.93	0.095	-0.958	0.87
Доследност	51.69	9.92	0.267	-0.917	0.88
Прилагодљивост	49.84	9.72	0.885	0.399	0.80
Мисија	54.44	9.93	0.460	-0.960	0.87
Организациона посвећеност	20.58	5.22	0.010	-0.070	0.90
Управљање знањем	43.02	12.75	0.000	-0.689	0.79
Организационе перформансе	18.12	4.26	0.594	0.514	0.90
Неизвесност окружења	39.57	9.88	0.286	-0.728	0.88
Задржавање запослених	26.59	6.53	0.467	0.524	0.78

Да би се проценила *CMV*, спроведени су Харманов једнофакторски тест и *CLF*. Харманов једнофакторски тест показује да се појавило више фактора и да је први фактор чинио 34.39% укупне варијансе, што је испод уобичајено коришћеног прага од 50% (Howard et al., 2024). Поред тога, *CLF* је додат у модел мерења ради процене варијансе заједничке методе. Укључивање *CLF*-а није значајно променило стандардизована оптерећења или процене структурних путања (максимална промена < 0.10), што указује да је мало вероватно да ће *CMV* пристрасно утицати на резултате (Podsakoff et al., 2003).

Поред одвојених *CFA* спроведених за сваку скалу, процењен је и комплетан модел мерења у који су укључени сви латентни конструкти из модела. Укупно подударане модела мерења било је прихватљиво ($\chi^2/df = 2.98$, CFI = 0.92, TLI = 0.90, RMSEA = 0.08), што подржава адекватност структуре мерења када су сви конструкти разматрани заједно. Стандардизована оптерећења, CR (енгл. *Composite Reliability*) и AVE (енгл. *Average Variance Extracted*) сваког конструкта из модела представљени су у Табели 4 испод.

Табела 4. Резултати модела мерења: стандардизована засићења, CR и AVE

Варијабла	Стандардизована засићења	CR	AVE
Укљученост	0.56–0.81	0.88	0.62
Доследност	0.57–0.82	0.89	0.67
Прилагодљивост	0.58–0.83	0.84	0.64
Мисија	0.52–0.82	0.88	0.66
Организациона посвећеност	0.61–0.85	0.91	0.71
Управљање знањем	0.52–0.81	0.86	0.64
Организационе перформансе	0.63–0.89	0.90	0.75
Неизвесност окружења	0.55–0.78	0.85	0.60
Задржавање запослених	0.54–0.79	0.80	0.56

Дискриминантна валидност је процењена коришћењем Форнел-Ларкеровог критеријума (енгл. *Fornell-Larcker criterion*) (Fornell & Larcker, 1981). Као што је приказано у Табели 5, квадратни корен из AVE за сваки конструкт је премашио његове корелације са преосталим конструктима, што подржава емпиријску дистинктивност конструкта у моделу пуног мерења.

Табела 5. Дискриминантна валидност (Форнел-Ларкеров критеријум).

Варијабла	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Укљученост	0.79	0.67	0.69	0.72	0.61	0.59	0.66	0.15	0.43
Доследност	0.67	0.82	0.79	0.80	0.61	0.54	0.66	0.30	0.52
Прилагодљивост	0.69	0.79	0.80	0.72	0.57	0.54	0.55	0.43	0.45
Мисија	0.72	0.80	0.72	0.81	0.67	0.61	0.56	0.37	0.57
Организациона посвећеност	0.61	0.61	0.57	0.67	0.84	0.71	0.66	0.32	0.62
Управљање знањем	0.59	0.54	0.54	0.61	0.71	0.80	0.54	0.31	0.61
Организационе перформансе	0.66	0.66	0.55	0.56	0.66	0.54	0.87	0.09	0.52
Неизвесност окружења	0.15	0.30	0.43	0.37	0.32	0.31	0.09	0.77	0.39
Задржавање запослених	0.43	0.52	0.45	0.57	0.62	0.61	0.52	0.39	0.75

Организациона култура је делимично подржана као предиктор перципираних организационих перформанси. Међу димензијама организационе културе, Доследност ($\beta = 0.38$, $p < 0.05$) и Прилагодљивост ($\beta = 0.35$, $p < 0.05$) појавиле су се као значајни предиктори организационих перформанси, док Укљученост и Мисија нису достигли значај. Резултати стога сугеришу да су специфичне димензије организационе културе, а не организациона култура у недиференцираном смислу, повезана са организационим перформансама у предузећима са производном и услужном делатности.

Организациона посвећеност показала је снажан и статистички значајан позитиван ефекат на организационе перформансе ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$). Овај резултат сугерише да су виши нивои организационе посвећености запослених снажно повезани са побољшаним резултатима организационих перформанси; статистичка значајност јасно подржава централну улогу организационе посвећености у објашњавању разлика у организационим перформансама.

Управљање знањем показало је статистички значајан позитиван директан ефекат на организационе перформансе ($\beta = 0.35$, $p < 0.05$).

Неизвесност окружења показала је негативан, али статистички незначајан директан ефекат на организационе перформансе ($\beta = -0.23$, $p > 0.05$). Сходно томе, ова хипотеза није подржана. Иако је коефицијент био у очекиваном смеру, резултат не пружа емпиријске

доказе о независној директној вези између неизвесности окружења и организационих перформанси унутар процењеног структурног модела.

Слично томе, задржавање запослених није показало статистички значајан директан ефекат на организационе перформансе ($\beta = 0,18$, $p > 0,05$).

Резиме тестирања структурних хипотеза Н1–Н5 приказан је у Табели 6 испод.

Табела 6. Преглед тестирања структурних хипотеза Н1–Н5

	Структурни пут	Исход
X1a	Укључивање → Организационе перформансе	Није подржано
X1б	Доследност → Организационе перформансе	Подржано
X1ц	Прилагодљивост → Организационе перформансе	Подржано
X1д	Мисија → Организационе перформансе	Није подржано
X2	Организациона посвећеност → Организационе перформансе	Подржано
X3	Управљање знањем → Организационе перформансе	Подржано
X4	(-) Неизвесност окружења → Организационе перформансе	Није подржано
X5	Задржавање запослених → Организационе перформансе	Није подржано

Хијерархијска регресиона анализа је примењена да би се испитало да ли величина предузећа модерира односе између кључних организационих детерминанти и организационих перформанси. Главни ефекти су унети у првом кораку, док су интеракције између центрираних предиктора и „фиктивних“ варијабли величине предузећа (средња и велика предузећа, са малим предузећима као референтном категоријом) унети у другом кораку.

Укључивање интеракција у другом кораку резултирало је незначајним повећањем објашњене варијансе у организационим перформансама ($\Delta R^2 = 0.03$, $\Delta F = 1.45$, $p = 0.112$), што указује да, генерално, величина предузећа не пружа стабилну модерацију у моделу. Међутим, једна специфична интеракција је била значајна.

У складу са овим, већина појединачних интеракционих релација није била значајна, што сугерише да су ефекти димензија организационе културе, организационој посвећености, управљања знањем и задржавања запослених на перформансе углавном слични у свим

категоријама величине предузећа са производном и услужном делатности. Сходно томе, Х6а1–Х6ц и Х6е нису подржани.

Насупрот томе, примећен је значајан ефекат интеракције између неизвесности у окружењу и величине предузећа – велика предузећа ($\beta = 0.31$; $SE = 0.09$, $t = 2.98$; $p < 0.01$). Овај резултат пружа ограничене доказе да се однос између неизвесности у окружењу и организационих перформанси разликује између великих и малих предузећа са производном и услужном делатности. Овај резултат треба стога тумачити као ограничен и специфичан, а не као доказ широке модерације величине предузећа у моделу. Стога је Х6д делимично подржана.

Коначно, интеракције везане за задржавање запослених нису били статистички значајни, што указује да се однос између задржавања запослених и организационих перформанси не разликује у зависности од величине предузећа. Сходно томе, Х6е није подржана. Резултати тестова интеракције (величина предузећа као модератор) о односима између организационих детерминанти и организационих перформанси приказани су у Табели 7 испод.

Табела 7. Тестови интеракције — величина предузећа као модератор односа између зависних варијабли и организационих перформанси

Хипотезе	Интеракција	Резултат
Н6а1	Укљученост × Средње; Укљученост × Велико	Није подржано
Н6а2	Доследност × Средње; Доследност × Велико	Није подржано
Н6а3	Прилагодљивост × Средње; Прилагодљивост × Велико	Није подржано
Н6а4	Мисија × Средње; Мисија × Велико	Није подржано
Н6б	Организациона посвећеност × Средње; Организациона посвећеност × Велико	Није подржано
Н6ц	Управљање знањем × Средње; Управљање знањем × Велико	Није подржано
Н6д	Неизвесност окружења × Средње; Неизвесност окружења × Велико ($p < 0.01$)	Делимично подржано
Н6е	Задржавање запослених × Средње; Задржавање запослених × Велико	Није подржано

5. ДИСКУСИЈА

Докторска дисертација отвара питање који интерни капацитети и контекстуални услови имају статистички значајан утицај на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности. Добијени резултати, након емпиријске провере указују на диференцирани образац утицаја организационе посвећености, управљања знањем и појединих димензија организационе културе на организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности. Резултати указују да организационе перформансе у таквим окружењима мање зависе од ширег организационог амбијента, а више од способности које смањују диференцијацију између производне и услужне делатности.

Резултати сугеришу да не доприносе све димензије организационе културе подједнако организационим перформансама у испитиваним предузећима; него се организационе перформансе првенствено објашњавају димензијама – доследност и прилагодљивост. Значајан ефекат доследности указује на то да заједничке основне вредности, договор, координација и интерно интегрисан систем норми и пракси стварају оперативну поузданост и смањују двосмисленост у свакодневном доношењу одлука. Таква култура јача капацитет имплементације усклађивањем понашања запослених са организационим очекивањима, што се може претворити у већу ефикасност, боље резултате и предвидљивије перформансе. У том смислу, доследност функционише као механизам интерне контроле и координације који подржава стабилно извршавање стратешких и оперативних задатака.

У предузећима са производном и услужном делатности, организациона култура функционише као обједињујући механизам који помаже у усклађивању логике производње вођене ефикасношћу са флексибилношћу и оријентацијом на купца која је својствена услужним активностима (Dmitrijeva et al., 2021; Visnjic et al., 2021). Овај резултат сугерише конкретније да, у предузећима са производном и услужном делатности, организациона култура доприноси организационим перформансама првенствено када подржава координисане рутине и брзину реаговања у производним и услужним доменима (Palo et al., 2019; Tóth et al., 2022). Чињеница да су само доследност и прилагодљивост оствариле значајан ефекат, док укљученост и мисија нису, сугерише да вредност утицаја

организационе културе у предузећима са производном и услужном делатности мање лежи у културној снази, а више у способности предузећа да комбинује интерно усклађивање са екстерним реаговањем. Овај резултат аргумент је претпоставци да се само нека својства организационе културе чине посебно релевантним када предузећа морају да координирају стандардизовану производњу са адаптивним пружањем услуга.

Управљање знањем показало је значајан позитиван независан ефекат на организационе перформансе. Добијени резултат указује на то да управљање знањем, чак и када се испитује заједно са другим интерним способностима, као што су организациона култура и организациона посвећеност, има посебан допринос организационим перформансама предузећа са производном и услужном делатности. Његов значај посебно долази до изражаја у способности ових предузећа да интегришу, преносе и примењују хетерогено знање у производним и услужним активностима.

У том контексту, ефикасни процеси управљања знањем могу допринети смањењу трошкова координације, подржати организационо учење и иновације и ојачати динамичке способности потребне за управљање супротстављеним оперативним логикама производње и услуга. У предузећима са производном и услужном делатности знање не представља само интерни ресурс, већ и механизам повезивања различитих функција, процеса и запослених који делују у оквиру истог пословног модела.

С друге стране, задржавање запослених није показало значајну директну повезаност са организационим перформансама када су у моделу контролисани други интерни фактори. Иако су претходна истраживања повезивала задржавање запослених са већом стабилношћу и нижим трошковима пословања (Kurdi et al., 2020; Maalouf et al., 2023), резултати ове докторске дисертације указују на то да само задржавање запослених није довољно за унапређење организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности.

Другим речима, задржавање запослених има већи значај онда када се претвара у виши ниво организационе посвећености, ангажованости и ефикасне координације између производних и услужних активности (Kowalkowski et al., 2017). Овај резултат подржава

став да људски капитал ствара вредност не само кроз останак запослених у предузећу, већ пре свега кроз њихов активан допринос, спремност на сарадњу и усклађеност са организационим циљевима.

Неизвесност окружења није имала значајан негативан директан утицај на организационе перформансе. Овај резултат је у складу са основном претпоставком теорије контингенције, према којој услови у окружењу не одређују исходе једнообразно, већ њихов утицај зависи од начина на који их предузеће интерно обрађује и на њих одговара (Khandwalla, 1972; Khan, 2021). Уместо да делује као изоловани директни фактор, неизвесност окружења може индиректно утицати на организационе перформансе тако што обликује ефикасност интерних организационих способности и стратешких одговора.

У овој дисертацији, такав податак указује на то да неизвесност у окружењу може бити мање значајна као самосталан директни услов, а значајнија као притисак који се прелама кроз интерне интегративне капацитете предузећа са производном и услужном делатности (Aprisma, 2020; Ozmutlu & Can, 2022). Због тога способност предузећа да координира производне и услужне активности, мобилише знање и усклади запослене око заједничких циљева може бити важнија од саме чињенице да предузеће послује у стабилном или нестабилном окружењу.

Резултати да задржавање запослених и неизвесност окружења нису значајне одреднице организационих перформанси указују на то да не доприносе све претпостављене детерминанте организационих перформанси независно и подједнако када се истовремено разматрају са јачим интерним интегративним капацитетима. У теоријском смислу, то значи да се предложени модел може боље разумети као модел у којем су неки контекстуални фактори и фактори повезани са радном снагом значајни првенствено кроз своју везу са ширим културним, релационим и знањем заснованим способностима, а не као једнако снажни самостални предиктори организационих перформанси.

Овакво тумачење додатно прецизира теоријски допринос студије, јер показује да организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности више

зависе од способности предузећа да мобилише и координира интерне капацитете него од изолованог присуства стабилности радне снаге или турбуленције у окружењу.

Анализа модерације није пружила значајне укупне емпиријске доказе да величина предузећа мења односе укључене у модел, јер блок интеракција није довео до значајног повећања објашњене варијансе. Једна изолована интеракција указала је на могућност да се однос између неизвесности окружења и организационих перформанси разликује између великих и малих предузећа са производном и услужном делатности. Међутим, пошто укупни блок интеракција није био статистички значајан, овај резултат треба тумачити као индикативан и истраживачки, а не као доказ шире модераторске улоге величине предузећа у моделу.

Према овоме, величина предузећа не делује као општи гранични услов за све посматране односе, већ потенцијално може обликовати само поједине везе између детерминанти и организационих перформанси под одређеним околностима. Једно могуће тумачење јесте да се већа предузећа са производном и услужном делатности могу суочити са израженијом структурном инерцијом, сложенијим интерним аранжманима и споријом координацијом у турбулентним условима. Због тога неизвесност окружења код већих предузећа може имати израженији значај за организационе перформансе. Ипак, овај механизам није директно испитан у овој студији, па га треба третирати као теоријски засновано тумачење, а не као емпиријски потврђено објашњење.

Овај селективни образац има импликације и за управљање знањем и развој капацитета у предузећима са производном и услужном делатности различите величине. У малим и средњим предузећима са производном и услужном делатности управљање знањем ће вероватно бити најефикасније када се ослања на релативно једноставне, јефтине и интеракционо засноване праксе. Ово може подразумевати директну комуникацију између запослених у производним и услужним активностима, редовне међуфункционалне састанке, заједничке рутине решавања проблема и брзу повратну информација од активности усмерених ка купцима према интерним операцијама.

Пошто мања предузећа често имају мање хијерархијских нивоа и ближе међуљудске односе, она могу имати више користи од неформалне и практично засноване размене знања него од високо формализованих система. Насупрот томе, у великим предузећима са производном и услужном делатности кључни изазов није само генерисање знања, већ његов пренос између функционално диференцираних и географски дисперзованих јединица. У таквим условима, ефикасно управљање знањем може захтевати структурираније механизме, као што су кодификовани репозиторијуми знања, формалне рутине координације између јединица, дигитална интеграција података о производњи и услугама и јасно дефинисане улоге одговорне за претварање увида о купцима и услугама у побољшања производа, процеса и пословања.

Резултати подржавају комбиновану примену ресурсно заснованог приступа и теорије контингенције, али ограниченије него што се првобитно претпостављало. Резултати указују на то да интерне способности објашњавају значајан део перципираних варијација организационих перформанси у предузећима са производном и услужном делатности, што је у складу са ресурсно заснованим приступом и његовим нагласком на вредним нематеријалним ресурсима. С друге стране, ограничена и индикативна улога величине предузећа сугерише да контекстуални услови могу обликовати организационе перформансе селективно, а не униформно, што је у складу са логиком теорије контингенције.

Теоријска вредност интегрисаног оквира зато не лежи само у потврди да су и развој способности и контекстуално усклађивање важни, већ и у показивању да њихова релевантност није једнако изражена у свим деловима модела. Интерне интегративне способности показују се као централне, док су контекстуални ефекти ограниченији и условљенији. Ово је значајан податак за разумевање предузећа са производном и услужном делатности, јер указује на то да се изазов усклађивања производне и услужне логике решава пре свега кроз интерне механизме координације, а не искључиво кроз структурне или контекстуалне услове.

Са менаџерског становишта, ови резултати указују на то да руководиоци у предузећима са производном и услужном делатности не би требало да полазе од претпоставке да је један

универзални модел изградње капацитета подједнако применљив на сва предузећа. Напротив, основне способности могу бити важне у предузећима различите величине, али се одговарајући управљачки механизми могу разликовати. Мања предузећа са производном и услужном делатности могу имати користи од агилности, непосредности и неформалне координације као начина интеграције знања, док већим предузећима може бити потребан промишљенији дизајн система како би се спречила фрагментација између производних и услужних јединица.

Резултати такође сугеришу да би руководиоци у предузећима са производном и услужном делатности требало мање да се фокусирају на изоловане иницијативе за побољшање, а више на изградњу интегрисаног организационог система способног да повеже производне и услужне активности у кохерентну целину. У практичном смислу, менаџери би требало да третирају организациону посвећеност као важну полугу организационих перформанси. То се може постићи јачањем перципиране организационе подршке, разјашњавањем очекивања у производним и услужним улогама, унапређењем интерне комуникације и обезбеђивањем система награђивања који препознају сарадњу, а не само перформансе појединачних функција.

Када је реч о организационој култури, резултати указују на значај истовременог јачања доследности и прилагодљивости. Доследност се може ојачати кроз заједничке вредности, заједничке оперативне норме, рутине координације између јединица и јасније интерфејсе између производних и услужних процеса. Прилагодљивост се, с друге стране, може подржати кроз структуриране повратне информације од купаца, рутине брзог учења и механизме који омогућавају да увиди из услужних активности усмеравају оперативна и производна побољшања.

Резултати пружају и практичне импликације за управљање знањем у предузећима са производном и услужном делатности. Менаџери не би требало да претпостављају да ће знање природно циркулисати између производног и услужног домена, посебно када запослени раде у оквиру различитих рутина, временских хоризоната и очекивања у погледу перформанси. Уместо тога, ова предузећа треба да успоставе експлицитне праксе које подржавају пренос знања, као што су редовни међуфункционални састанци, анализе

након интервенција код купаца, заједничке дигиталне платформе за евидентирање понављајућих проблема и решења, као и једноставни процеси кодификације који чине теренско услужно знање доступним производним тимовима.

У том смислу, управљање знањем треба посматрати као механизам координације који омогућава предузећу да повеже стручност везану за производ са искуством стеченим у непосредном раду са купцима. Такав приступ је посебно важан у предузећима са производном и услужном делатности, јер се вредност ствара управо на пресеку производног знања, услужне интеракције и способности прилагођавања потребама корисника.

Да би ове импликације биле конкретније, резултати се могу превести у практичну менаџерску контролну листу за предузећа са производном и услужном делатности. Менаџери би требало да процене да ли запослени у производним и услужним јединицама разумеју како њихове улоге доприносе заједничкој понуди вредности; да ли су заједничке норме и рутине координације довољно развијене да смање фрагментацију; да ли се искуства купаца и услужних активности систематски бележе и поново користе унутар предузећа; да ли предузеће може брзо да реагује на спољне промене без губитка унутрашње кохерентности; и да ли су напори усмерени на задржавање запослених повезани са развојем капацитета, а не само са формалним останком запослених у предузећу.

Таква контролна листа може помоћи руководиоцима да процене да ли су основне способности идентификоване у овој докторској дисертацији заиста уграђене у организациону праксу. На тај начин, резултати истраживања могу имати директну практичну вредност за унапређење управљања у предузећима са производном и услужном делатности.

Ови резултати проширују постојећу литературу о сервитизацији и хибридном организационим облицима тако што не потврђују само значај интерних ресурса, већ указују и на то које интерне способности имају посебну улогу када предузећа са производном и услужном делатности морају да координирају производну ефикасност са

услужном флексибилношћу унутар истог организационог окружења. У том смислу, студија потврђује аргумент да управљање парадоксима између ефикасности производње и флексибилности услуга захтева не само структурна решења, већ и снажне културне, релационе и знањем засноване темеље.

6. ЗАКЉУЧАК

Ова докторска дисертација настојала је да објасни перципиране организационе перформансе у предузећима са производном и услужном делатности, испитујући истовремени допринос изабраних интерних организационих способности и контекстуалних услова. Резултати показују да су организациона посвећеност, управљање знањем, као и димензије организационе културе које се односе на доследност и прилагодљивост, најизраженији предиктори перципираних организационих перформанси. Насупрот томе, неизвесност окружења и задржавање запослених нису показали значајне независне директне ефекте у структурном моделу.

Са практичног становишта, резултати подржавају усмерене менаџерске приоритете, а не широк скуп општих нормативних препорука. Менаџери у предузећима са производном и услужном делатности треба првенствено да јачају организациону посвећеност запослених, развијају културне карактеристике које подржавају координацију и унапређују процесе управљања знањем који повезују производне и услужне активности. Емпиријски докази не пружају основу за снажну тврдњу да праксе задржавања запослених или услови окружења самостално одређују организационе перформансе. Пре се може закључити да су ови фактори значајни у мери у којој су повезани са способношћу предузећа да развијају и примењују своје интерне интегративне способности.

Докторска дисертација доприноси литератури о сервитизацији тако што превазилази опште тврдње да су хибридна предузећа по својој природи сложенија и прецизније показује које интерне организационе способности имају највећи значај за организационе перформансе када производне и услужне активности постоје у оквиру истог предузећа. Резултати посебно указују на то да су перформансе у предузећима са производном и услужном делатности најснажније повезане са способностима које подржавају координацију, заједничко разумевање и интеграцију знања између различитих оперативних области.

Са менаџерског становишта, резултати указују да руководиоци у предузећима са производном и услужном делатности треба мање да се фокусирају на изоловане иницијативе за унапређење, а више на јачање интерних способности које подржавају

координацију између производних и услужних активности. Посебно се организациона посвећеност запослених, културне карактеристике које подржавају координацију и интеграција знања издвајају као најрелевантније области за менаџерску пажњу. Ове импликације треба тумачити као приоритете засноване на емпиријским доказима, а не као директно тестиране моделе интервенције.

Упркос својим доприносима, ова докторска дисертација има одређена ограничења која отварају простор за будућа истраживања. Прво, пресечни, односно трансверзални, истраживачки нацрт ограничава могућност извођења узрочно-последичних закључака, јер истраживање бележи односе у једном временском тренутку. Друго, анализа се ослања на перцептивне податке прикупљене самопроценом испитаника, што може увести проблем пристрасности заједничког метода, упркос примењеним процедуралним и статистичким проверама. Треће, конструкти су мерени на индивидуалном нивоу, што значи да добијени резултати одражавају перцепције запослених о организационим условима, а не директна посматрања на нивоу предузећа. Четврто, иако је број испитаника био значајан, они су били груписани у оквиру 23 предузећа, што ограничава генерализацију резултата на нивоу предузећа и захтева опрез при извођењу ширих организационих закључака. Ова ограничења не умањују вредност докторске дисертације, али указују на то да резултате треба тумачити као доказе о обрасцима перципираних повезаности, а не као коначне доказе о узрочним организационим ефектима.

Студија одговара на истраживачку празнину идентификовану у уводном делу рада, показујући да су у предузећима са производном и услужном делатности перципиране организационе перформансе у највећој мери повезане са интерним способностима које подржавају интеграцију производних и услужних активности. Разјашњавањем релативног значаја изабраних организационих способности и контекстуалних услова у оквиру истог емпиријског модела, докторска дисертација пружа прецизнију основу за будућа истраживања сервитизације, хибридних организационих облика и организационих перформанси предузећа која функционишу под утицајем више пословних логика.

Будућа истраживања требало би да буду усмерена на продубљивање разумевања механизма путем којих интерне организационе способности утичу на организационе

перформансе предузећа са производном и услужном делатности. Посебно би било значајно применити лонгитудиналне истраживачке нацрте како би се поузданије испитали узрочно-последични односи и динамика промена организационе културе, организационе посвећености и управљања знањем током процеса сервитизације. Поред тога, препоручује се укључивање објективних показатеља организационих перформанси, као и примена мултиниво модела који би омогућили истовремено испитивање односа на нивоу појединца, тима и предузећа. Будућа истраживања могла би обухватити и друге потенцијалне предикторе, попут лидерства, дигиталне зрелости, иновационог капацитета, организационе отпорности и динамичких способности, као и испитати посредничке и модераторске механизме који могу додатно објаснити односе између организационих способности и организационих перформанси. Посебан научни допринос могла би да пружи компаративна истраживања различитих привредних сектора и националних контекста, чиме би се омогућила провера опште применљивости предложеног модела и боље разумевање утицаја институционалних и културних специфичности на функционисање предузећа са производном и услужном делатности.

7. ЛІТЕРАТУРА

1. Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8, 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>.
2. Abraheem, M. (2023). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between strategic intuition, strategic decision-making, and organizational performance: An exploratory study. *International Academic Journal of Business Management*, 10(1), 53–65. <https://doi.org/10.9756/iajbm/v10i1/iajbm1005>.
3. Abuaddous, H., Al Sokkar, A., & Abualodous, B. (2018). The impact of knowledge management on organizational performance. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(4), 204–208. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2018.090432>.
4. Agarwal, N. C. (1998). Reward systems: Emerging trends and issues. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1–2), 60.
5. Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. M. (2018). Organizational performance and sustainability: Exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. *Sustainability*, 10(10), 3816. <https://doi.org/10.3390/su10103816>.
6. Alaassar, A., Mention, A.L., & Kryzhanivska, K. (2025). Digital innovation: A bibliometric review and research agenda. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00850-9>.
7. Alamsjah, F., & Asrol, M. (2023). The impacts of middle managers' ambidexterity, continuous improvement, and organizational agility on business performance: A knowledge-based view. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 27–53. <https://doi.org/10.3926/jiem.4610>.
8. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.
9. Alavi, M., Leidner, D., & Mousavi, R. (2024). Knowledge management perspective of generative artificial intelligence. *Journal of the Association for Information Systems*, 25, 1–12.

10. Alghamdi, A. M., Pileggi, S. F., & Sohaib, O. (2023). Social media analysis to enhance sustainable knowledge management: A concise literature review. *Sustainability*, 15, 9957.
11. Alharbi, G. L., & Aloud, M. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 378. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>.
12. Al-Husain, R. A., Jasim, T. A., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Khairy, H. A., Mahmoud, H. A., Liu, S., El-Meligy, M. A., & Alsetoohy, O. (2025). Optimizing sustainability performance through digital dynamic capabilities, green knowledge management, and green technology innovation. *Scientific Reports*, 15, 24217.
13. Ali, A., & Pitafi, A. H. (2025). Bridging people and technology: The influence of AI-driven HRM empathy on workplace outcomes. *Systems*, 13, 1129.
14. Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161–182.
15. Aliddin, L. A., Syaifuddin, D. T., Montundu, Y., & Marlina, S. (2024). The impact of perceived organizational support and social support on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura*, 27(2), 253–273. <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i2.4610>.
16. Alkathiri, N. A., Ben Said, F., Meyer, N., & Soliman, M. (2024). Knowledge management and sustainable entrepreneurship: A bibliometric overview and research agenda. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 38.
17. Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
18. Alp, E., Pirola, F., Sala, R., Pezzotta, G., & Kuhlenkötter, B. (2024). Operative service delivery planning and scheduling in product-service systems. *Service Business*, 18(2), 161–192. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00558-y>.

19. Al-Qarioti, M. Q. A. (2015). The impact of knowledge management on organizational performance: An empirical study of Kuwait University. *Eurasian Journal of Business and Management*, 3, 36–54.
20. Al-Qatawneh, M. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-37.
21. Alsakarneh, A., Al-Gharaibeh, S. M., Allozi, A., Ababneh, H., & Eneizan, B. (2023). The influence of talent management practices on employee retention and performance: An empirical study of Jordanian service organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 460–470. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.37](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.37).
22. Alvesson, M. (1992) *Critical Management Studies*. London: Sage.
23. Amit, R. & Shoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
24. Anand, A., Muskat, B., Creed, A., Zutshi, A., & Csepregi, A. (2021). Knowledge sharing, knowledge transfer and SMEs: Evolution, antecedents, outcomes and directions. *Personnel Review*, 59, 1873–1893.
25. Aprisma, E. S. R. (2020). Environmental uncertainty and firm performance: The moderating role of corporate governance. *Jurnal Akuntansi*, 24(2), 187–203. <https://doi.org/10.24912/ja.v24i2.690>.
26. Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582.
27. Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11, 959–975.
28. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
29. Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing digital transformation for sustainable performance: Exploring the mediating roles of green knowledge acquisition and innovation performance under digital transformational leadership. *Sustainability*, 17, 2285.

30. Asfiah, N., Irawati, S., Nurhasanah, S., & Hakim, A. R. (2025). Leader–member exchange and organizational commitment improve social business performance through organizational citizenship behavior. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 15(2), 450–474. <https://doi.org/10.12928/fokus.v15i2.14317>.
31. Atkinson, A. A. & McCrindell, J. Q. (1997). *Strategic performance measurement in government*. CMA Magazine, 20–23.
32. Atkinson, A. A. Waterhouse, J. H. & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 25–37.
33. Atkočiūnienė, Z. O., Gribovskis, J., & Raudeliūnienė, J. (2023). Influence of knowledge management on business processes: Value-added and sustainability perspectives. *Sustainability*, 15, 68.
34. Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: Evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 25, 693–713.
35. Ayana, S. D., Mengesha, G. H., Musa, P. F., & Negash, S. (2025). Investigating the effect of organizational culture on knowledge management across a large banking network in Sub-Saharan Africa. *Journal of Global Information Management*, 32, 1–32.
36. Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
37. Baines, T., & Lightfoot, H. (2013). *Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product-service systems*. Wiley.
38. Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
39. Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1242.
40. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
41. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23–55.

42. Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
43. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
44. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
45. Bentes, A. V., Carneiro, J., da Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790-1799.
46. Berti, M., & Simpson, A. (2019). The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, 46(2), 252–274. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0208>.
47. Black, J. A., & Boal, K. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 131-148.
48. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley & Sons.
49. Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422.
50. Bogaert, I., Maertens, R., & Van Cauwenbergh, A. (1994), Strategy as a situational puzzle: The fit of components. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*. Chichester: John Wiley.
51. Boswell, W (2002). *Desegregating HRM*. Journal of management.
52. Bremser, W.G., & Barsky, N.P. (2004). Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. *R&D Management*, 34(3), 229-238.
53. Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Press.
54. Brumagim, A. L. (1994). A hierarchy of corporate resources, *Advances in Strategic Management*, 10A, 81-112.
55. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
56. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

57. Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*, 4.
58. Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge management and business performance: Mediating effect of innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 4, 82–92.
59. Campbell, A. and Luchs, K. (1997). *Understanding competencies*. In Campbell, A. and Luchs, K. (Eds), *CoreCompetency-based Strategy*, Thomson, London.
60. Capron, M., & Quaire Lanoizelee, F. (2006). *Strategy and value creation for shareholders*. Pearson Education France.
61. Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2024). Digital culture, knowledge, and commitment to digital transformation and its impact on the competitiveness of Portuguese organizations. *Administrative Sciences*, 14(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci14010008>.
62. Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213–217.
63. Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
64. Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management systems: The hallmark of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 294–304.
65. Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. *Production Planning & Control*, 30, 779–791.
66. Ceptureanu, S., & Ceptureanu, E. (2007). *Knowledge management strategies for SMEs*. In K. Todorov & D. Smallbone (Eds.), *Entrepreneurship in United Europe—Challenges and Opportunities* (pp. 424–433). Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship.

67. Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37, 1.
68. Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2015). The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. *Sustainability*, 7, 10210–10232.
69. Chakraborty, D., Oberoi, S. S., Rana, N. P., & Rajan, R. (2025). Navigating technological uncertainty. *Journal of Global Information Management*, 33, 1–22.
70. Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic management journal*, 7(5), 437-458.
71. Chesbrough, H. (2011). *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. Jossey-Bass.
72. Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40, 403–417.
73. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
74. Clardy, A. (2005). Reputation, goodwill, and loss: Entering the employee training audit equation. *Human Resource Development Review*, 4(3), 279–304.
75. Coffie, R. B., Boateng, K., & Alhassan, A. U. (2023). Knowledge management practices for enhanced organisational performance: Can leadership style be a moderator? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(1), 13–28. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.1.2771>.
76. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
77. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on resources: Strategy in the 1990s*, Harvard Business Review, 118-128.
78. Conner, K. (1991). Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), pp.121–154.
79. Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.

80. Cox, R. F., Issa, R. R., & Ahrens, D. (2003). Management's perception of key performance indicators for construction. *Journal of construction engineering and management*, 129(2), 142-151.
81. Cui, J. (2025). The explore of knowledge management dynamic capabilities, AI-driven knowledge sharing, knowledge-based organizational support, and organizational learning on job performance: Evidence from Chinese technological companies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5083169>.
82. Dafiq, M., & Solihat, A. (2023). Correlation between commitment and organizational performance. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 4(4), 341–347. <https://doi.org/10.46336/ijbesd.v4i4.466>.
83. Daft, R. (1983). *Organizational Theory and Design*. New York: West.
84. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
85. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
86. Das, T., & Banerjee, S. (2025). Antecedents of employee retention: A comparative assessment of public and private sector banks in India. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(2), 1–12. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.43382>.
87. Davidson, G., Coetzee, M., & Visser, D. (2007). Organisational culture and financial performance in a South African investment bank. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 38–48. <https://doi.org/10.4102/sajip.v33i1.261>.
88. Delgado, J. D. L., & Santiago, J. M. R. (2014). *Key Performance Indicators for QOS Assessment in TETRA Networks*. arXiv preprint arXiv:1401.1918.
89. Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9).
90. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
91. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
92. Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Aviat.
93. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, J. H. (2006). *Diagnosing organisational cultures: Validating a model and method*. Denison Consulting.

94. Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>.
95. Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: Five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10, 32–43.
96. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
97. Devi, P., & Reddy, R. (2025). Analysis of key drivers, strategies, and Hr practices of employee retention. *Journal of Informatics Education and Research*, 5(2), 4258–4267. <https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2914>.
98. Dicksen, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics of competitive theory, *Journal of Marketing*, 60, pp. 102–106.
99. Ding, Y., & Keh, H. T. (2017). Consumer reliance on intangible versus tangible attributes in service evaluation: The role of construal level. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 848–865. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0527-8>.
100. Dmitrijeva, J., Schroeder, A., Bigdeli, A. Z., & Baines, T. (2021). Paradoxes in servitization: A processual perspective. *Industrial Marketing Management*, 101, 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.12.007>.
101. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
102. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
103. Duffy, J (1999). *Harvesting experience: reaping the benefits of knowledge*. Kansas: ARMA international.
104. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.

105. Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: A follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27, 25–58.
106. Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O., & Kraus, S. (2024). Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: Evaluating the role of knowledge quality. *Journal of Knowledge Management*, 28, 155–178.
107. Edwards, D., & Thomas, J. C. (2005). Developing a Municipal Performance-Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. *Public Administration Review*, 65(3), 369-376.
108. Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 1(1).
109. Elgargouh, Y., Chbihi Louhdi, M. R., Zemmouri, E. M., & Behja, H. (2024). Knowledge management for improved digital transformation in insurance companies: Systematic review and perspectives. *Informatics*, 11(3), 60. <https://doi.org/10.3390/informatics11030060>.
110. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
111. Erzurum, E., Eryarsoy, E., Naqvi, F., Zaim, S., & Zaim, H. (2025). Linking digital knowledge management practices to organizational performance: A serial mediation perspective. *Systems*, 13, 1073.
112. Faloye, Dotun. (2014). The adoption of e-commerce in small businesses: An empirical evidence from retail sector in Nigeria. *Journal of Business and Retail Management Research*. 8. 54-64.
113. Flemming, P. L. (2016). Similarities and differences between public and private sector leadership strategies in the Caribbean: Empirical findings on the link between leadership, culture, and performance. *Business and Management Studies*, 2(4), 1–14. <https://doi.org/10.11114/bms.v2i4.1863>.
114. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
115. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

116. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
117. Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
118. Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley.
119. Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194–207.
120. Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101–109.
121. Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14–26.
122. Gebauer, H., Paiola, M., Sacconi, N., & Rapaccini, M. (2020). Digital servitization: Crossing the perspectives of digitization and servitization. *Industrial Marketing Management*, 93, 382–388. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.011>.
123. Genç, K. Y. (2013). Culture as a strategic resource for organizations and an assessment on cultures of Turkish large firms. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 75, 525–531. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.057>.
124. Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4, 35–49.
125. Ghazzawi, I., & Smith, Y. (2009). Crafting the whole employee: Job satisfaction, job commitment, and faith—a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 12(2), 300-309.
126. Giampaoli, D., Sgrò, F., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2021). Integrating knowledge management with intellectual capital to drive strategy: A focus on Italian SMEs. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54, 22–42.
127. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>.
128. Gomes, E., Lehman, D. W., Vendrell-Herrero, F., & Bustinza, Ó. F. (2021). A history-based framework of servitization and deservitization. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(5), 723–745. <https://doi.org/10.1108/ijopm-08-2020-0528>.

129. Gorski, A.-T., Ranf, E.-D., Badea, D., Halmaghi, E.-E., & Gorski, H. (2023). Education for sustainability—Some bibliometric insights. *Sustainability*, 15, 14916.
130. Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, Spring, pp. 114-135.
131. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
132. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
133. Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
134. Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
135. Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
136. Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagáňová, D. (2020). Perceived organizational performance in recruiting and retaining employees with respect to different generational groups of employees and sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(2), 574. <https://doi.org/10.3390/su12020574>.
137. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis* (4th ed.). Prentice-Hall.
138. Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13, 384–397.
139. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
140. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607-618.
141. Hamel, G. and Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Paperback edition, Boston (Massachusetts).

142. Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business*. London: Nicholas Brealey.
143. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books
144. Hapsari, N. K. T., Kepramareni, P., Puspitawati, N. M. D., & Suardhika, I. N. (2025). Organizational citizenship behavior as mediator: Competence and commitment effects on performance. *International Journal of Applied Business and International Management*, 10(2), 330–346. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v10i2.4069>.
145. Harrison, R. (1972) *Understanding your organisation's character*, Harvard Business Review.
146. Hematifar, S., & Bali, M. (2018). *Investigating the role of employee participation in strategic decision makers*.
147. Heskett, J. (2011). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
148. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
149. Hill, Ch., Jones, G. (2001) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. USA: Cengage Learning
150. Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25, 182–202.
151. Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competencies, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.
152. Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
153. Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2002). Knowledge management: A threefold framework. *The Information Society*, 18, 47–64.
154. Horvat, J., Sharma, K., & Bobek, S. (2016). Key factors for knowledge management: Pilot study in IT SMEs. *FIIB Business Review*, 5, 32–40.
155. Howard, M. C., Boudreaux, M., & Oglesby, M. (2024). Can Harman’s single-factor test reliably distinguish between research designs? Not in published management studies.

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(6), 790–804.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2393462>.
156. Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
 157. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115.
 158. Hur, J., Cho, W., Lee, G., & Bickerton, S. (2019). The “smart work” myth: How bureaucratic inertia and workplace culture stymied digital transformation in the relocation of South Korea’s capital. *Asian Studies Review*, 43(4), 691–709. <https://doi.org/10.1080/10357823.2019.1663786>.
 159. Idrees, H., Hynek, J., Xu, J., Akbar, A., & Jabeen, S. (2022). Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 950054.
 160. Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71–86.
 161. Irshad, E., & Naz, S. (2011). Job satisfaction, organizational commitment and personality traits: A relationship study. *The Journal of Humanities and Social Sciences*, 19(2), 37–60.
 162. Išoraite, M. (2005). Analysis of transport performance indicators. *Transport*, 20(3), 111–116.
 163. Išoraitė, M. (2006). Evaluating efficiency and effectiveness in transport organizations. *Transport*, 20(6), 240–247. <https://doi.org/10.3846/16484142.2005.9638027>.
 164. Itami, H., & Roehl, T. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 165. Ittner, C.D., & Larcker, D.F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
 166. Јанићијевић, Н. (1997). *Организациона култура*. Нови Сад: Улих.
 167. Јанићијевић, Н. (2007). *Организационо понашање*. Београд: Датастатус.

168. Jennex, M. E. (2008). *Knowledge management in modern organizations*. Information Science Reference.
169. Jones, Gareth R., (2001). *Organizational Theory design and change*. Prentice Hall.
170. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 369-378.
171. Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>.
172. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
173. Kanji, G. K., & e Sá, P. M. (2002). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 13(1), 1327. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
174. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
175. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1993). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-148.
176. Kasemsap, Kijpokin. (2013). Strategic Human Resource Practice: A Functional Framework and Causal Model of Leadership Behavior, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Job Performance. *Journal of Social and Development Sciences*. 4, 198-204. 10.22610/jsds.v4i5.752.
177. Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4), 169–180.
178. Kavalić, M., Nikolić, M., Stanisavljev, S., Đorđević, D., Pečujlija, M., & Terek Stojanović, E. (2021). Knowledge management and financial performance in transitional economies: The case of Serbian enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 22, 1436–1455.

179. Kerssens-van Drongelen, I.C., & Bilderbeek, J. (1999). R&D performance measurement: More than choosing a set of metrics. *R&D Management*, 29(1), 35-46.
180. Ketokivi, M., & Schroeder, R. (2004). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 171–191. <https://doi.org/10.1108/01443570410514876>.
181. Keung, P., & Kawalek, P. (1997). Goal-based Business Process Models: Creation and Business Process. *Management Journal*, 3(1), 17-38.
182. Khan, U. (2021). Effect of employee retention on organizational performance. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 2(1), 52–66. <https://doi.org/10.52633/jemi.v2i1.47>.
183. Khandwalla, P. N. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275–285. <https://doi.org/10.2307/2490009>.
184. Kiptalam, A., Komene, J. J., & Buigut, K. (2016). Effect of knowledge management on firm competitiveness: Testing the mediating role of innovation in the small and medium enterprises in Kenya. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4, 1–14.
185. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
186. Konsta, K., & Plomaritou, E. (2012). Key Performance Indicators (KPIs) and Shipping Companies Performance Evaluation: The Case of Greek Tanker Shipping Companies. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 142-155.
187. Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261.
188. Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88.
189. Krajnovic, A., Covo, P., & Jasic, D. (2012). *Knowledge management for small and medium sized enterprises—Whose concern is it?* In Proceedings of the International Conference on Technology and Business Management (pp. 726–733). University of Zadar.

190. Kurdi, B. A., Alshurideh, M. T., & Afaishat, T. A. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10, 3981–3990. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>.
191. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>.
192. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
193. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. (1969). *Business Policy*. Homewood, IL: Irwin.
194. Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business performance measurement: Theory and practice*, 65, 79.
195. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
196. Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition, and knowledge sharing: The role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12, 3–17.
197. Li, C., Ashraf, S. F., Shahzad, F., Bashir, I., Murad, M., Syed, N., & Riaz, M. (2020). Influence of knowledge management practices on entrepreneurial and organizational performance: A mediated-moderation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 577106.
198. Liang, T. P., Ou Yang, Y. C., & Power, D. J. (2007). *Effects of knowledge management capabilities on perceived performance: An empirical examination*. In U. Kulkarni, D. J. Power, & R. Sharda (Eds.), *Decision support for global enterprises*. Springer.
199. Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43, 171–188.
200. Linge, T. K. (2019). Job rotation and employee motivation: A case of small ICT firms in Nairobi, Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 10(1), 133–138.

201. Лојић, Р. (2010). Организациона култура. Министарство одбране Републике Србије. Београд. Војна академија. *Војно дело*. 62, 3, 258-277.
202. Lowik, S., Van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50, 239–256.
203. Ma, Q. K., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
204. Maalouf, N. J. A., Rizk, N., Ramadan, M., Baydoun, H., Zakhem, N. B., Elia, J., Daouk, A., Sawaya, C., & Boutros, F. (2023). The effect of human resource management practices on employee retention in private universities in Lebanon. *International Journal of Professional Business Review*, 8(9), e03556. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3556>.
205. Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36, 172–192.
206. Magretta, J., & Stone, N. (2002). *What Management is: How it Works and Why it's Everyone's Business*. Free Press, New York, NY.
207. Malik, A., Nguyen, M., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Gugnani, R. (2024). Leveraging high-performance HRM practices and knowledge sharing for managing technological and social change in emerging market healthcare providers. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123463.
208. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
209. Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413–422. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005>.
210. Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.

211. Massa, S., Annosi, M. C., Marchegiani, L., & Petruzzelli, A. M. (2023). Digital technologies and knowledge processes: New emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27, 330–387.
212. Massaro, M., Handley, K., Bagnoli, C., & Dumay, J. (2016). Knowledge management in small and medium enterprises: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 20, 258–291.
213. Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). *Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis*, MIS Quarterly, December, pp. 487-505.
214. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171- 194.
215. Matusek, M. (2023). Exploitation, exploration, or ambidextrousness—An analysis of the necessary conditions for the success of digital servitisation. *Sustainability*, 15(1), 324. <https://doi.org/10.3390/su15010324>.
216. Vucomanovic, M., Radujkovic, M., & Nahod, M. (2010). Leading, Lagging and Performance Measures in the Construction Industry. *International Journal of Organization, Technology and Management in Construction*, 2(1), 103-111.
217. Melkamu, K. M. (2023). Exploring the impact of social exchange factors on organizational commitment: A study of Development Bank of Ethiopian Amhara Region branches. *Journal of Management and Strategy*, 14(2), 12–39. <https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p12>.
218. Meng, X., & Minoque, M. (2011). Performance Measurement Models in Facility Management: a Comparative Study. *Facilities*, 29(11/12). <http://dx.doi.org/10.1108/02632771111157141>.
219. Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76-100
220. Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London, England: Sage.
221. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

222. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
223. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
224. Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*.
225. Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
226. Minaya, P. E., Avella, L., & Trespalacios, J. A. (2024). Synthesizing three decades of digital servitization: A systematic literature review and conceptual framework proposal. *Service Business*, 18(2), 193-222. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00559-x>.
227. Mishra, S., & Mohanty, P. (2014). Corporate governance as a value driver for firm performance: Evidence from India. *Corporate Governance*, 14(2), 265-280. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2012-0089>.
228. Moreno-Menéndez, F. M., Aguado-Riveros, U. I., Hadi-Mohamed, M. M., Tapia-Silguera, R. D., Silva-Infantes, M., Vía y Rada-Vittes, J. F., Huaynate-Espejo, L. Á., & González-Prida, V. (2025). Organizational commitment and administrative management in public service delivery: Evidence from an emerging governance context. *Administrative Sciences*, 15(6), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci15060231>.
229. Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
230. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
231. Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974-983. <https://izlik.org/JA92LU59NK>.
232. Nansubuga, B., & Kowalkowski, C. (2024). Moving to subscriptions: Service growth through business model innovation in consumer and business markets. *Journal of Service Management*, 35(6), 185-215. <https://doi.org/10.1108/josm-10-2023-0438>.

233. Nathan, B. R., & Alexander, R. A. (1988). A comparison of criteria for test validation: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology*, 41(3), 517–535. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00642.x>.
234. Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1, 103–118.
235. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
236. Novak, A. (2017). *Knowledge management and organizational performance—Literature review*. In Management Challenges in a Network Economy (pp. 433–440). To Know Press.
237. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
238. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
239. Ohunakin, F., Adeniji, A., & Oludayo, O. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: Implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19, 278–287.
240. Okoh, A. O. (1998). Personnel and human resources management in Nigeria. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316–7324.
241. Olavarrieta, S., & Ellinger, A. E. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), pp. 559-587.
242. Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2024). Organizational culture and job satisfaction of employees working remotely: A cross-cultural analysis. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 182, 347–360. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.20>
243. Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160–172.
244. Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
245. Opland, L. E., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 143, 255–271.

246. Ozmutlu, S. Y., & Can, E. (2022). Strategy under uncertainty: A sectoral analysis of strategic posture and performance in the Turkish logistics sector. *Yıldız Social Science Review*, 8(1), 13–29.
247. Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. (2024). How to design bibliometric research: An overview and a framework proposal. *Review of Managerial Science*, 18, 3333–3361.
248. Pacheco, C., & Paul, B. (2025). Applying complexity theory perspective to knowledge management in the innovation context. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 55, 421–444.
249. Padhi, A., Mitra, A., & Paul, S. (2020). A study on the analysis of training and retention strategies in some selected IT sectors at Odisha. In *2020 International Conference on Computer Science, Engineering and Applications (ICCSEA)*, 1–5. IEEE.
250. Palo, T., Åkesson, M., & Löfberg, N. (2019). Servitization as business model contestation: A practice approach. *Journal of Business Research*, 104, 486–497. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.037>.
251. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
252. Parmenterg, D. (2007). *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.
253. Pasipamire, E. (2025). Exploring the interplay between tacit and explicit knowledge in organizational settings. *European Conference on Knowledge Management*, 26, 773–781.
254. Pei-Lee, T., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship. *Industrial Management & Data Systems* 112 (1), 64-82.
255. Pelli, P. (2023). *Service trends and the forest-based sector—An analysis of wood construction, the bioeconomy and evolving product service systems* [Dissertationes Forestales, Faculty of Agriculture and Forestry, University of Eastern Finland].
256. Pereira, L., Rodrigues, A., Lopes da Costa, R., Gonçalves, R., & Martins, L. (2021). Effect of organisational culture on organisational performance—The case of the security sector. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 34(3), 293–318. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2021.119764>.

257. Petrova, K., & Špatenka, J. (2022). The Denison Organizational Culture Survey (DOCS): Empirical review of a digital organizational cultures' effectiveness. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 198–203. https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/1202/papers/A_petrova.pdf.
258. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
259. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
260. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
261. Popova, Viara & Sharpanskykh, Alexei. (2010). Modeling Organizational Performance Indicators. *Information Systems*. 35. 505-527. 10.1016/j.is.2009.12.001.
262. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
263. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
264. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
265. Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2021). *Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance*. South Asian Journal of Business Studies.
266. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
267. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

268. Richter, N. F., Schmidt, R., Ladwig, T. J., & Wulhorst, F. (2017). A critical perspective on the measurement of performance in the empirical multinationality and performance literature. *Critical Perspectives on International Business*, 13(2), 94–118.
269. Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>.
270. Rua, O., França, A., & Fernández Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: The mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 22, 257–270.
271. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*, 61, 103966.
272. Saadallah, M., Shahim, A., & Khapova, S. (2025). Reconciling tensions in security operations centers a Paradox Theory approach. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(11), 278. <https://doi.org/10.3390/bdcc9110278>.
273. Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8, 1363–1374. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.003>.
274. Santos, E., Carvalho, M., & Martins, S. (2024). Sustainable enablers of knowledge management strategies in a higher education institution. *Sustainability*, 16, 5078.
275. Savioz, P., & Blum, M. (2002). Strategic forecast tool for SMEs: How the opportunity landscape interacts with business strategy to anticipate technological trends. *Technovation*, 22(2), 91-100.
276. Sawang, S. (2011). Key Performance Indicators for Innovation Implementation: Perception vs. Actual Usage. *Asia Pacific Management Review*, 16(1), 23-29.
277. Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448–468. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.003>
278. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

279. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
280. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Harvard Business School Press.
281. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
282. Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
283. Setiawan, B. M., Syahputra, B. E., & Nofiani, D. (2025). Organizational performance improvement strategies: An empirical study in Indonesian universities. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 15(2), 405–426. <https://doi.org/10.12928/fokus.v15i2.14289>.
284. Shannak, R. O. (2009). Measuring knowledge management performance. *European Journal of Scientific Research*, 35, 242–253.
285. Shashi, S., Centobelli, P., Cerchione, R., & Merigó, J. M. (2021). Mapping knowledge management research: A bibliometric overview. *Technological and Economic Development of Economy*, 28, 239–267.
286. Shen, L., Sun, W., & Parida, V. (2023). Consolidating digital servitization research: A systematic review, integrative framework, and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122478. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122478>.
287. Sherman, D., Alper, W., & Wolfson, A. (2006). Seven things companies can do to reduce attrition. *Journal of South African Institute of People Management*, 24(3), 8–11.
288. Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007.
289. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425–431.
290. Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2015). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>.

291. Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employees at different hierarchical level. *Psychological Thought*, 6(2), 241-251.
292. Skinner, W. (1969). Manufacturing—Missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145.
293. Smuts, H., & van der Merwe, A. (2025). Embedding sustainability: Sociotechnical knowledge management guidelines for digital decarbonization in the Society 5.0 era. *Sustainability*, 17, 953.
294. Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907–934.
295. Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955.
296. Steers, R.M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.<http://dx.doi.org/10.2307/2391745>.
297. Стојановић-Алексић, В., 2007, *Лидерство и организационе промене*, Економски факултет, Крагујевац.
298. Sumbal, M. S., Amber, Q., Tariq, A., Raziq, M. M., & Tsui, E. (2024). Wind of change: How ChatGPT and big data can reshape the knowledge management paradigm? *Industrial Management & Data Systems*, 124, 2736–2757.
299. Sumbal, M. S., Tsui, E., See-to, E., & Barendrecht, A. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: A multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4).
300. Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: A review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10, 59–75.

301. Sytnik, N., & Kravchenko, M. (2021). Application of knowledge management tools: Comparative analysis of small, medium, and large enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17, 121–156.
302. Tajuddin, N. I. I., Haron, N., Izni, N. A., Ali, A. M., Mahmood, N. A., Min, C. H., & Qiyen, C. (2024). Impact of employee satisfaction and retention towards organizational performance in the service industry. *International Journal of Advanced Research*, 12(8), 704–713. <https://doi.org/10.21474/ijar01/19304>.
303. Taplin, I. M., Winterton, J., & Winterton, R. (2003). Understanding labour turnover in a labour-intensive industry: Evidence from the British clothing industry. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1021–1046.
304. Tariq, A., Sumbal, M. S. U. K., Dabic, M., Raziq, M. M., & Torkkeli, M. (2024). Interlinking networking capabilities, knowledge worker productivity, and digital innovation: A critical nexus for sustainable performance in small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 28, 179–198.
305. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
306. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-534.
307. Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: A socio-technical system perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27, 437–460.
308. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
309. Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945.
310. Țîțu, A. M., Pop, A. B., Oprean-Stan, C., & Stan, S. E. (2020). Specific aspects of intellectual property management in the knowledge-based economy. *Management of Sustainable Development*, 12, 21–30.

311. Tóth, Z., Sklyar, A., Kowalkowski, C., Sörhammar, D., Tronvoll, B., & Wirths, O. (2022). Tensions in digital servitization through a paradox lens. *Industrial Marketing Management*, 102, 438–450. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.010>.
312. Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246–260.
313. Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the Ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>.
314. Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., & Catir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25.
315. Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A., & Catir, O. (2016). Perceived external prestige and organizational deviance: The case of Turkey's hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM)*, 28(2), 366-396.
316. Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
317. Ul-Durar, S., Awan, U., Varma, A., Memon, S., & Mention, A.-L. (2023). Integrating knowledge management and orientation dynamics for organization transition from eco-innovation to circular economy. *Journal of Knowledge Management*, 27, 2217–2248.
318. Uzelac, Z., Čelić, Đ., Petrov, V., Draškovic, Z., & Berić, D. (2018). Comparative analysis of knowledge management activities in SMEs: Empirical study from a developing country. *Procedia Manufacturing*, 17, 523–530.
319. Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
320. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
321. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

322. Vij, S., & Bedi, H. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 603–621. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2014-0196>.
323. Visnjic, I., Jovanovic, M., & Raisch, S. (2021). Managing the transition to a dual business model: Tradeoff, paradox, and routinized practices. *Organization Science*, 33(5), 1964–1989. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1519>.
324. Vomberg, A., de Haan, E., Fabian, N. E., & Broekhuizen, T. (2024). Digital knowledge engineering for strategy development. *Journal of Business Research*, 177, 114632.
325. Вујић, Д. (2012). *Организациона култура и квалитет услуга у јавним предузећима*. Тринаести међународни симпозијум о квалитету: „Квалитет и друштвена одговорност“.
326. Vucomanovic, M., Radujkovic, M., & Nahod, M. (2010). Leading, Lagging and Performance Measures in the Construction Industry. *International Journal of Organization, Technology and Management in Construction*, 2(1), 103-111.
327. Vukomanović, Mladen & Radujkovic, Mladen & Nahod, Maja-Marija. (2010). Leading, lagging and perceptive performance measures in the construction industry. *Organization, Technology and Management in Construction*. 2.
328. Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), pp. 107-142.
329. Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95–118.
330. Wallace, J. E. (2017). Burnout, coping and suicidal ideation: An application and extension of the job demand-control-support model. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 99–118.
331. Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.

332. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
333. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
334. West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56–75). Sage.
335. Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13, 1–14.
336. Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.
337. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
338. Wu, I., & Hu, Y. (2012). Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: A dynamic capability view and the mediating role of process capability. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(12), 976–999. <https://doi.org/10.17705/1jais.00319>.
339. Yan, L., Greiff, S., Teuber, Z., & Gašević, D. (2024). Promises and challenges of generative artificial intelligence for human learning. *Nature Human Behaviour*, 8, 1839–1850.
340. Zanker, M., & Bureš, V. (2022). Knowledge management as a domain, system dynamics as a methodology. *Systems*, 10, 82.
341. Zhang, W., Zhang, W., Daim, T., & Yalçın, H. (2025). AI challenges conventional knowledge management: Light the way for reframing SECI model and Ba theory. *Journal of Knowledge Management*, 29, 1618–1654.
342. Zieba, M., Bolisani, E., & Scarso, E. (2016). Emergent approach to knowledge management by small companies: Multiple case-study research. *Journal of Knowledge Management*, 20, 292–307.

8. ПРИЛОЗИ

Поштовани,

Пред Вама се налази упитник који има за циљ да испита организационо понашање запослених. Одговори су у потпуности анонимни. Не постоје тачни и нетачни одговори, стога Вас молимо да одговарате што искреније. Резултати истраживања биће коришћени у научне сврхе.

Пристајем да учествујем у истраживању (заокружити): а) да б) не

Пол (заокружити):

а) мушки б) женски

Старост: _____ (уписати број година)

Завршени степен стручне спреме (заокружити):

а) средња школа

б) виша школа

в) основне академске студије

г) мастер студије

е) докторат

ђ) друго _____ (навести)

Дужина радног стажа: _____ (уписати број година).

Процена Вашег материјалног статуса:

а) Незадовољавајући

б) Просечан

ц) Задовољавајући

Величина предузећа (заокружити):

а) микро (до 10 запослених)

б) мало (од 11 до 50 запослених)

в) средње (од 51 до 250 запослених)

г) велико (преко 250 запослених)

Тип власништва предузећа:

а) приватно б) државно

DOCS

1. Највећи број запослених веома је посвећен свом послу.	1	2	3	4	5
2. Одлуке углавном доносе они који имају највише информација.	1	2	3	4	5
3. Информације су широко доступне, тако да свако може добити информацију која му је потребна.	1	2	3	4	5
4. Свако верује да може да пружи свој позитиван допринос организацији.	1	2	3	4	5
5. Пословно планирање је редовно и, у одређеној мери, укључује све запослене у овом процесу.	1	2	3	4	5
6. Поддржава се сарадња између различитих делова организације.	1	2	3	4	5
7. Људи раде као да су део тима.	1	2	3	4	5
8. Када треба обавити посао, важнији је тимски рад од хијерархије.	1	2	3	4	5
9. Тимови су наше основне радне јединице.	1	2	3	4	5
10. Посао је тако организован да свака особа може да види повезаност између свог посла и организационих циљева.	1	2	3	4	5
11. Задужења су делегирана тако да свако може да ради на свој начин.	1	2	3	4	5
12. Потенцијали запослених се стално унапређују.	1	2	3	4	5
13. Стално се инвестира у вештине и знања запослених.	1	2	3	4	5
14. Потенцијал запослених се сматра важним извором компаративне предности.	1	2	3	4	5
15 Проблеми се обично што запослени не постављају зато морају вештине да обављају посао.	1	2	3	4	5
16. Руководиоци и менаџери остварују оно што проповедају.	1	2	3	4	5
17. Постоји карактеристичан стил менаџмента и утврђен принцип менаџерске праксе.	1	2	3	4	5
18. Постоје јасне и утврђене вредности које усмеравају начин на који се обавља посао.	1	2	3	4	5
19. Игнорисање базичних вредности ствара проблеме.	1	2	3	4	5
20. Постоји етички кодекс који усмерава понашање	1	2	3	4	5

запослених и прописује шта је добро, а шта погрешно у раду.					
21. Када се јави неслагање међу запосленима, ради се напорно да би постигао компромис.	1	2	3	4	5
22. Организација има снажну културу.	1	2	3	4	5
23. Лако је постићи сагласност, чак и код компликованих тема.	1	2	3	4	5
24. Често имамо проблема да постигнемо договор око кључних проблема.	1	2	3	4	5
25. Постоји јасна сагласност о правом и погрешном начину да се ураде ствари.	1	2	3	4	5
26. Наш начин рада је врло доследан и предвидив.	1	2	3	4	5
27. Запослени у различитим деловима организације деле заједничку перспективу.	1	2	3	4	5
28. Лако је координисати пројектима који обухватају различите организационе делове	1	2	3	4	5
29. Када радите са особом из другог дела организације, исто је као да радите са особом из друге организације.	1	2	3	4	5
30. Циљеви различитих организационих нивоа су добро усклађени.	1	2	3	4	5
31. Начин на који се посао обавља врло је флексибилан и лако се мења.	1	2	3	4	5
32. Организација добро реагује на конкуренцију и промене у пословном окружењу.	1	2	3	4	5
33. Континуирано се усвајају нови и побољшани начини рада.	1	2	3	4	5
34. Покушаји да се нешто промени, обично наилазе на јак отпор запослених.	1	2	3	4	5
35. Различити делове организације често сарађују како би променили нешто у организацији.	1	2	3	4	5
36. Препоруке и коментари клијената, често доводе до промена.	1	2	3	4	5
37. Потребе корисника, директно утичу на наше пословне одлуке.	1	2	3	4	5
38. Сви запослени имају дубоко разумевање за потребе и жеље клијената	1	2	3	4	5
39. Потребе клијената се често игноришу приликом доношења одлуке.	1	2	3	4	5
40. Подстиче се директан контакт запослених са клијентима.	1	2	3	4	5
41. Неуспех се види као могућност за учење и усавршавање.	1	2	3	4	5

42. Иновативност и преузимање ризика се подстичу и награђују.	1	2	3	4	5
43. Много ствари се занемарује и превиђа.	1	2	3	4	5
44. Учење је важан задатак нашег свакодневног посла.	1	2	3	4	5
45. Важно је да су сви делови организације добро повезани и једнако усмерени.	1	2	3	4	5
46. Постоје дугорочни циљеви и правац развоја.	1	2	3	4	5
47. Наша стратегија утиче на друге организације да промене начин на који се надмећу на тржишту.	1	2	3	4	5
48. Постоји јасна мисија која даје смисао и правац нашем раду.	1	2	3	4	5
49. Постоји јасна стратегија за будућност.	1	2	3	4	5
50. Мени стратегија организације није довољно јасна.	1	2	3	4	5
51. Постоји широка сагласност о циљевима организације.	1	2	3	4	5
52. Руководиоци постављају циљеве који су амбициозни али реални.	1	2	3	4	5
53. Руководиоци су сагласни по питању циљева којима се тежи.	1	2	3	4	5
54. Континуирано се прати напредак у складу са постављеним циљевима.	1	2	3	4	5
55. Запослени разумеју шта је важно радити у циљу дугорочног успеха	1	2	3	4	5
56. Запослени деле заједничку визију о томе како ће изгледати организација у будућности.	1	2	3	4	5
57. Лидери имају дугорочну перспективу.	1	2	3	4	5
58. Краткорочни циљеви често поремете дугорочну визију.	1	2	3	4	5
59. Визија организације је узбудљива и мотивише запослене.	1	2	3	4	5
60. Организација је у стању да оствари краткорочне захтеве, а да не угрози дугорочне циљеве.	1	2	3	4	5

ОС

1. Спреман сам да радим више него што морам да бих помогао овој организацији да успе.	1	2	3	4	5
2. Осећам врло мало лојалности према овој организацији.	1	2	3	4	5
3. Прихватио бих скоро сваки посао, само да бих наставио да радим за ову организацију.	1	2	3	4	5
4. Сматрам да су моје вредности и вредности организације веома сличне.	1	2	3	4	5
5. Поносан сам што радим за ову организацију.	1	2	3	4	5
6. Одбио бих још један посао за већу плату да бих остао у овој организацији.	1	2	3	4	5

KMPS

1. Организација у којој радим има процесе за стицање знања о нашим клијентима.	1	2	3	4	5
2. Организација у којој радим има процесе за стицање знања о нашим добављачима.	1	2	3	4	5
3. Организација у којој радим има процесе за стицање знања о новим производима/услугама унутар наше фирме.	1	2	3	4	5
4. Организација у којој радим има процесе за стицање знања о конкурентима унутар наше фирме.	1	2	3	4	5
5. Организација у којој радим има процесе за генерисање новог знања из постојећег знања.	1	2	3	4	5
6. Организација у којој радим третира вештине и искуства људи као веома важан део нашег знања.	1	2	3	4	5
7. Организација у којој радим омогућава запосленима да размењују знање и уче једни од других	1	2	3	4	5
8. Организација у којој радим дели информације и знање са запосленима.	1	2	3	4	5
9. Организација у којој радим има комуникацију лицем у лице са запосленима.	1	2	3	4	5
10. Организација у којој радим има процесе за примену знања наученог из искуства.	1	2	3	4	5
11. Организација у којој радим има процесе за коришћење знања у развоју нових производа/услуга.	1	2	3	4	5
12. Организација у којој радим има процесе за коришћење знања за решавање нових проблема.	1	2	3	4	5
13. Организација у којој радим користи знање за побољшање ефикасности.	1	2	3	4	5

POP

1. У поређењу са конкурентима, организација у којој радим је успешнија.	1	2	3	4	5
2. У поређењу са конкурентима, организација у којој радим има већи тржишни удео.	1	2	3	4	5
3. У поређењу са конкурентима, организација у којој радим расте брже.	1	2	3	4	5
4. У поређењу са конкурентима, организација у којој радим је профитабилнија.	1	2	3	4	5
5. У поређењу са конкурентима, организација у којој радим је иновативнија.	1	2	3	4	5

IUS-12

1. Непредвиђени догађаји су ме веома узнемирили.	1	2	3	4	5
2. Фрустрира ме што немам све информације које су ми потребне.	1	2	3	4	5
3. Увек треба гледати унапред како би се избегла изненађења.	1	2	3	4	5
4. Мали, непредвиђени догађај може све покварити, чак и уз најбоље планирање.	1	2	3	4	5
5. Увек желим да знам шта ми будућност спрема.	1	2	3	4	5
6. Не могу да поднесем да ме изненади.	1	2	3	4	5
7. Требало би да могу све да организујем унапред.	1	2	3	4	5
8. Незвесност ме спречава да живим пуним животом.	1	2	3	4	5
9. Када је време за акцију, незвесност ме паралише.	1	2	3	4	5
10. Када сам несигуран, не могу добро да функционишем.	1	2	3	4	5
11. И најмања сумња може да ме спречи да глумим.	1	2	3	4	5
12. Морам да се удалим од свих незвесних ситуација.	1	2	3	4	5

ER

1. Планирам да радим у другој организацији у наредне три године.	1	2	3	4	5
2. Унутар организације у којој радим, посао ми пружа задовољство.	1	2	3	4	5
3. Када бих желео да радим неки други посао или функцију, прво бих се осврнуо на могућности у оквиру организације у којој тренутно радим.	1	2	3	4	5
4. У организацији у којој радим видим будућност за себе.	1	2	3	4	5
5. Није важно да ли радим за ову или другу организацију, све док имам посла.	1	2	3	4	5
6. Да је до мене, сигурно бих радио у овој организацији наредних пет година.	1	2	3	4	5
7. Када бих могао да почнем изнова, изабрао бих да радим за другу организацију.	1	2	3	4	5
8. Када бих добио атрактивну понуду за посао од друге организације, прихватио бих посао.	1	2	3	4	5
9. Посао којим се бавим је веома важан за мене.	1	2	3	4	5
10. Волим да радим за ову организацију.	1	2	3	4	5
11. У претходном периоду сам тражио посао у другој организацији.	1	2	3	4	5

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА СА ПРОИЗВОДНОМ И УСЛУЖНОМ ДЕЛАТНОСТИ У УСЛОВИМА НЕИЗВЕСНОСТИ
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Предузећа са производном и услужном делатности
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање се реализује у оквиру израде докторске дисертације
1. Опис података
1.1 Врста студије Студија је спроведена са циљем прикупљања квантитативних података који ће омогућити утврђивање релевантних фактора, који утичу на организационе перформансе предузећа са производном и услужном делатности. 1.2 Врсте података а) квантитативни б) квалитативни 1.3. Начин прикупљања података а) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____ г) административни подаци: статистички подаци д) узорци ткива: навести врсту _____ ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____ е) текст, навести врсту литературни извори 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 .xlsx б) SPSS фајл, датотека .sav с) PDF фајл, датотека _____ д) Текст фајл, датотека _____ е) JPG фајл, датотека _____

f) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број **варијабли**: 111

б) број мерења (**испитаника**, процена, снимака и сл.) **433 запослених**

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) **не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак између поновљених мера је _____

б) варијабле које се више пута мере односе се на _____

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) **Да**

б) **Не**

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) **корелационо истраживање**

ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта _____

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

За мерење варијабли коришћена је батерија тестова. Организациона култура мерена је Денисоновим упитником о организационој култури (енгл. *Denison Organizational Culture Survey*), који обухвата димензије укључености, доследности, прилагодљивости и мисије. Организациона посвећеност процењена је Скалом организационе посвећености (енгл. *Organizational Commitment Scale*). Управљање знањем мерено је Скалом процеса управљања знањем (енгл. *Knowledge Management Process Scale*). Организационе перформансе мерене су Скалом перципираних организационих перформанси (енгл. *Perceived Organizational Performance Scale*). Неизвесност окружења процењена је Скалом перципиране неизвесности окружења (енгл. *Perceived Environmental Uncertainty Scale*), док је задржавање запослених мерено Скалом задржавања запослених (енгл. *Employee Retention Scale*).

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Квалитет прикупљених података је контролисан већ приликом прикупљања података. На недостајуће податке примењена је максимизација очекивања — ЕМ. Након прикупљања података тестиране су мере дисперзије у виду стандардне девијације, скјуниса и куртозиса, на основу којих је утврђена нормална расподела података – тзв. нормална дистрибуција. Поред овога, методом интерне конзистенције (Кронбахова алфа) утврђена је поузданост прикупљених података.

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

Анализом у програму СПСС.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у репозиторијум докторских дисертација на Универзитету у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса <https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>

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.

Ненад Новаковић, Модел организационих перформанси предузећа са производном и услужном делатности у условима неизвесности

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: Ненад Новаковић, novakovic.ftn@gmail.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима: Ненад Новаковић, novakovic.ftn@gmail.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима: Ненад Новаковић, novakovic.ftn@gmail.com