

Izvorni naučni članak

UDK: 005.72

doi:10.5937/ekonhor2103241B

AUTONOMIJA I ANGAŽOVANOST ZAPOSLENIH U DIGITALNOJ ERI: MODERATORSKA ULOGA RADA NA DALJINU

Aleksandra Bošković*

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

U eri digitalizacije, tradicionalni faktori uspeha preduzeća dovedeni su u pitanje, pa je potrebno preispitati ustaljene obrasce rada i ispitati nove načine za stvaranje održive vrednosti. Obzirom da ljudi, kao nosioci znanja, predstavljaju ključne pokretače vrednosti, neophodno je istražiti načine za unapređenje njihovog potencijala. Cilj istraživanja u radu jeste da se pokaže da autonomija doprinosi unapređenju angažovanosti zaposlenih u digitalnom okruženju, a posebno u uslovima rada na daljinu. U tom smislu, objašnjen je koncept angažovanosti zaposlenih, kao stanja visoke energije, posvećenosti i okupiranosti poslom i ukazano je na moguće načine za unapređenje angažovanosti, kroz povećanje autonomije. Empirijskim istraživanjem je potvrđeno da autonomija pozitivno utiče na energiju i posvećenost, kao dimenzije angažovanosti, kao i da je uticaj na energiju jači kod zaposlenih koji rade na daljinu.

Ključne reči: autonomija, dizajn posla, angažovanost zaposlenih, rad na daljinu, digitalno okruženje, organizacioni dizajn

JEL Classification: M20, M12, J28

UVOD

Psihološka povezanost zaposlenih sa poslom predstavlja polje istraživanja koje dobija na značaju u ekonomiji znanja i u uslovima ubrzanog tehnološkog napretka, kada ljudski kapital postaje sve bitniji pokretač konkurentnosti preduzeća i privrede. Razvoj sofisticiranih veština, koje dovode do superiornih performansi, zavisi od spleta složenih organizacionih,

intelektualnih, psiholoških, socioloških i drugih faktora.

U eri znanja, inovacija i tehnološkog napretka, konkurenska prednost preduzeća zavisi od generisanja i implementacije novih ideja, kao i primene novih tehnologija (Simić, Slavković & Ognjanović, 2020; Savović, Zlatanović & Nikolić, 2021). Obzirom da su ljudi ključni nosioci znanja i kapaciteta za inovacije, savremene organizacije zahtevaju od zaposlenih visoku posvećenost, ulaganje i energičnost, kako bi, u izrazito dinamičnom okruženju, stvarali održivu vrednost. Česte promene i izraženi pritisci

* Korespondencija: A. Bošković, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Liceja Kneževine Srbije 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija; e-mail: aboskovic@kg.ac.rs

na ljude da se brzo prilagođavaju istim, obavljajući sve složenije i kognitivno zahtevnije zadatke, mogu dovesti do oprečnih efekata. Prema teoriji zahteva posla i resursa (*Job Demands-Resources Theory*), zahtevi mogu biti shvaćeni kao izazovi ili smetnje, što će implicirati pozitivan ili negativan odgovor zaposlenih. Negativne reakcije su povezane sa preopterećenošću, stresom i izgaranjem na poslu, dok se pozitivne reakcije očekuju u slučaju kada zaposleni razvijaju visoku angažovanost, odnosno, energičnost, posvećenost i okupiranost poslom (Bakker & Demerouti, 2007).

Brojni faktori formiraju okolnosti u kojima se reakcije zaposlenih oblikuju, ali se među najznačajnijim pretpostavkama angažovanosti izdvaja organizacioni kontekst, posebno način na koji je posao dizajniran. Prethodna istraživanja ukazuju na bitnu ulogu autonomije na radnom mestu (Kahn, 1990; Saks, 2006; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Shantz, Alfes, Truss & Soane, 2013; Radošević, Jelić, Matanović i Popov, 2018). Autonomija proizilazi iz većeg stepena decentralizacije, tako da je karakteristična za savremene strukture koje su ravnije, odnosno, imaju manji broj hijerarhijskih nivoa. Ovakve strukture pogoduju razvoju inovativnosti i preduzetničkog kapaciteta u preduzeću (Erić Nielsen, Babić, Stojanović-Aleksić & Nikolić, 2019; Erić Nielsen, 2020). Sloboda, koju zaposleni imaju na svom poslu, podstiče kreativnost i omogućava lakše prilagođavanje promenama. U tom kontekstu, razvili su se i novi modeli liderstva koji podržavaju ideju da deo moći, pod određenim uslovima, treba biti prenet na same sledbenike, kako bi oni i čitava organizacija ostvarivali nadprosečne rezultate (Stojanović-Aleksić, 2016).

Ovo je naročito važno u eri digitalizacije, koju karakterišu ekspanzionalne promene i to ne samo u razvoju tehnologije, nego i u ekonomiji i društvu. Postojeća istraživanja nisu dovoljno empirijski ispitala ulogu autonomije u ovakvom, specifičnom kontekstu. Iako teorija ukazuje na benefite autonomije, kako u pogledu zadovoljenja određenih psiholoških potreba, tako i opšte dobrobiti pojedinca, retko se uzima u obzir digitalno

okruženje kao kontekst ispitivanja veze između autonomije i angažovanosti. U uslovima u kojima je veza između ljudi i mašina postala skoro podjednako važna kao međuljudski odnosi, potrebno je preispitivati tradicionalne mehanizme podsticanja angažovanja i tražiti nove načine ili faktore koji posredno mogu doprineti izgradnji dugoročne i održive angažovanosti zaposlenih, koja će doprineti njihovoj ličnoj satisfakciji, boljem osećaju na poslu i u životu, ali i porastu produktivnosti i inovativnosti preduzeća (Halbesleben, 2010; Christian *et al*, 2011; Kwon & Kim, 2020).

Imajući u vidu značaj problemskog područja, predmet istraživanja u radu jeste povezanost autonomije na radnom mestu i angažovanosti zaposlenih u digitalnom okruženju. U ovom radu, pod digitalnim okruženjem podrazumeva se ono poslovno okruženje u kojem se intenzivno koristi IKT u obavljanju zadataka. Shodno ovako opredeljenom predmetu, osnovni cilj istraživanja jeste da se utvrdi da li i na koji način autonomija utiče na angažovanost zaposlenih u sektoru informacionih tehnologija (IT), koji predstavlja primer delatnosti sa izraženom dimenzijom digitalnog okruženja.

U vezi sa autonomijom, važno je razmotriti i jedan od relativno novijih trendova u organizacionom dizajnu, koji se ističe u digitalnom okruženju, a odnosi se na rad na daljinu. Savremena tehnologija je omogućila, a novije forme organizacionog dizajna podržale, implementaciju ideje da fizička lokacija za obavljanje posla nije uvek bitna i da neki poslovi mogu da se obavljaju i van kancelarije, na lokaciji koju zaposleni sam bira (kuća, stan, biblioteka, park, kafeterija). Ovaj trend se još brže razvio usled pandemije Covid-19, zbog koje su neke vlade uvele čak i obavezu za firme da omoguće svojim zaposlenima rad na daljinu, konkretno, od kuće (Pattnaik & Jena, 2020). Ovu mogućnost je, svakako, lakše primeniti na poslovima koji se obavljaju na računaru i nisu visoko zavisni od lokacije/ličnog kontakta, kao što je slučaj, između ostalog, u IT sektoru. Iako rad na daljinu ima svoje nedostatke, vezane za izolovanost i smanjenje socijalnih interakcija, istraživanja, ipak, ukazuju

na dominantnost pozitivnih implikacija. Među najznačajnijim koristima koje se ostvaruju prilikom rada na daljinu, ističu se: niži troškovi (Thomson, 2008), prijatniji ambijent u kome se zaposleni lakše posvećuje obavljanju kompleksnih zadataka (Golden & Gajendran, 2019), veća satisfakcija i odgovorno ponašanje, što vodi i većoj angažovanosti (Anderson & Kelliher, 2009). Osnovna prednost rada na daljinu, trebalo bi da bude veća sloboda izbora u pogledu mesta, vremena i načina obavljanja zadataka. Ukoliko zaposlenima nije omogućena autonomija prilikom rada na daljinu, pozitivne implikacije ovog koncepta se, možda, neće ispoljiti. Zbog toga, poseban cilj istraživanja jeste utvrđivanje moderatorskog uticaja rada na daljinu u odnosu između autonomije i angažovanosti zaposlenih.

U radu je primenjena kvalitativna i kvantitativna metodologija. Shodno složenoj, dinamičnoj i višeznačnoj prirodi razmatranih fenomena, oslonac je u primeni sistemskog mišljenja. Primenjeni su metodi analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, kao i indukcije i dedukcije. Kada je kvantitativna metodologija u pitanju, korišćen je statistički metod. Podaci su prikupljeni anketom, a analizirani različitim statističkim tehnikama.

Pored Uvoda i Zaključka, rad se sastoji iz: pregleda literature, na osnovu kojeg su razvijene istraživačke hipoteze, i empirijskog istraživanja, kojim su hipoteze testirane. U okviru pregleda literature, razjašnjena je suština koncepta angažovanosti i istaknuti su ključni faktori koji utiču na razvoj angažovanosti zaposlenih u savremenim preduzećima. Zatim je posebno elaborirana uloga dizajna posla, kao faktora angažovanosti, a onda i autonomije kao ključne karakteristike dizajna posla, čiji su efekti na angažovanost najviše izraženi u digitalnom poslovnom okruženju. Ukazano je na moguće moderatorske efekte rada na daljinu, kao posebne okolnosti u kojim se pozitivni efekti autonomije na angažovanost povećavaju. Objašnjena je metodologija, a zatim su predstavljeni i diskutovani dobijeni rezultati.

PREGLED LITERATURE I RAZVOJ HIPOTEZA

Koncept angažovanosti zaposlenih

Angažovanost predstavlja relativno nov pojam u naučnoj literaturi, ali je u menadžerskoj praksi poznat već decenijama. Najpoznatije konsultantske kompanije širom sveta za jedan od ključnih ciljeva postavljaju unapređenje angažovanosti zaposlenih, kao faktora koji povećava profitabilnost kroz povećanje produktivnosti, ali i satisfakcije zaposlenih i klijenata (Schaufeli & Bakker, 2010). Kasnija istraživanja su pokazala da angažovanost ima niz pozitivnih implikacija kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou. Iz perspektive pozitivne psihologije, angažovanost na poslu doprinosi potrebi pojedinaca da vode ispunjen život u svakom aspektu (Youssef-Morgan & Bockorny, 2014). Stoga se može očekivati da su zaposleni, koji razvijaju visok stepen angažovanosti, i zadovoljniji. Postoje i određeni pokazatelji boljeg fizičkog i mentalnog zdravlja kod visoko angažovanih radnika (Johns, 2012; Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon, 2012). Angažovani pojedinci su, uglavnom, produktivniji, a pokazuju i veći stepen kreativnosti i proaktivnosti. Organizacije koje uspevaju da razviju visoku angažovanost kod zaposlenih, mogu očekivati i bolje finansijske rezultate u dugom roku (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Smatra se da upravo ova dualna dimenzija koristi od angažovanosti (za pojedince i za organizaciju), čini ovaj fenomen toliko značajnim.

Koncept dobija pažnju u literaturi od kada je W. Kahn (1990, 700) definisao angažovanost kao „istovremeno uključivanje i ispoljavanje ličnosti (*preferred self*) prilikom rada i ponašanja na poslu, koje promovise povezanost sa poslom i drugima, ličnu prisutnost (fizičku, kognitivnu i emocionalnu) i aktivno ostvarivanje performansi“. Autor vidi angažovanost kao potpuno unošenje sebe, fizički, kognitivno i emocionalno, u posao ili radnu ulogu. Osoba uspostavlja neku vrstu simbiotske veze sa poslom koji radi i to je čini srećnom.

U literaturi postoji relativno visok stepen saglasnosti o tome da je angažovanost jedinstven i distinktivan motivacioni koncept, koji se može opisati kroz tri dimenzije (Salanova, Agut & Peiró, 2005) - energičnost, posvećenost i apsorbciju. Energičnost (*vigor*) se odnosi na visok nivo spremnosti da se uloži napor u rad, bez obzira na potencijalne teškoće. Posvećenost ili predanost (*dedication*) ukazuje na visoku inspirisanost poslom, entuzijazam i osećaj ponosa zbog obavljenih zadataka. Apsorbcija se prevodi i kao okupiranost (*absorption*) i podrazumeva potpunu udubljenost u radne zadatke i aktivnosti, kao i teškoću koju osoba ima da prestane sa radom.

Glavna specifičnost koncepta angažovanosti, naročito kao svojevrsnog pokazatelja uspeha preduzeća, jeste u tome što se ne može narediti, a vrlo teško se može i neopredno kontrolisati. Kreira se kroz dugoročno građenje odnosa sa ljudima u organizaciji i razvoj prijatnog radnog okruženja. Od nastanka koncepta, istraživači nastoje da utvrde sve relevantne pretpostavke, odnosno, faktore angažovanosti, kako bi pronašli što konkretnije i detaljnije odgovore na pitanje kako izgraditi angažovanu radnu snagu. Pregledom literature, identifikovani su određeni faktori angažovanosti, koji se mogu svrstati u dve široke kategorije: individualni i organizacioni faktori.

Individualni faktori se odnose na različite koncepte povezane sa ličnošću pojedinca, kao što su lični resursi i karakteristike ličnosti. Prema teoriji poslovnih zahteva i resursa (*Job Demands - Resources Theory*), lični resursi, koji se ističu kao ključni faktori angažovanosti, su: samoeфикаsnost, odnosno, verovanje u sopstvenu sposobnost da se efikasno odgovori na zahteve različitih situacija, kao i optimizam, to jest, pogled na svet, odnosno, verovanje da će se stvari odvijati u željenom pravcu, što povećava entuzijazam i želju za ulaganjem sebe u radnu ulogu (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2014). Pored ličnih resursa, smatra se da postoje i određene lične karakteristike koje utiču na angažovanost, iako dokazi za ovu pretpostavku nisu čvrsto teorijski utemeljeni i empirijski dokazani kroz veći broj istraživanja. Određene studije su pokazale da karakteristike među kojima su savesnost, proaktivnost i pozitivan afekt, imaju pozitivnu korelaciju sa angažovanošću

(Saks & Gruman, 2014). Takođe, određeni empirijski podaci ukazuju na to da otvorenost i ekstrovertnost predstavljaju najznačajnije faktore angažovanosti među karakteristikama koje čine grupu velikih pet (Wollard & Shuck, 2011). Imajući u vidu važnost ličnih karakteristika kao faktora organizacionog ponašanja, ali i ponašanja i života ljudi, uopšte, u literaturi postoji veliki nedostatak istraživanja ovih pitanja.

Organizacioni faktori angažovanosti zaposlenih se mogu javiti na nivou posla, grupe/tima i organizacije. Među najznačajnijima su: karakteristike posla, liderstvo, organizaciona pravda i organizaciona podrška. Karakteristike posla se smatraju najznačajnijim faktorima koji utiče na angažovanost zaposlenih. Iako sve karakteristike posla mogu uticati na angažovanost, na osnovu rezultata postojećih empirijskih istraživanja se mogu istaći sledeće: autonomija, kompleksnost posla, rešavanje problema, raznovrsnost zadataka, povratna informacija iz posla i od drugih, sklad ličnost-posao, mogućnosti za razvoj, socijalna podrška (Crawford, LePine & Rich, 2010; Christian *et al*, 2011).

Značaj dizajna posla za razvoj angažovanosti

Dizajn posla predstavlja sistem kojim se organizuje obavljanje određenog posla (Sinha & Van de Ven, 2005, 390). Brojna su svojstva kojima se jedan posao može opisati, ali jedna od najsveobuhvatnijih klasifikacija izdvaja tri osnovne dimenzije posla (Morgeson & Humphry, 2006): dimenziju zadatka, kojom se opisuje struktura zadataka koji čine posao (strukturalna dimenzija), dimenziju znanja, koja sadrži karakteristike znanja potrebnih za izvršavanje zadataka (kognitivna dimenzija) i dimenziju kojom se opisuju socijalne interakcije na poslu (socijalna dimenzija). Strukturalna dimenzija obuhvata sledeće karakteristike: autonomija, raznovrsnost, značaj i identitet zadataka, kao i povratna sprega sa poslom. Kognitivna dimenzija uključuje: složenost posla, stepen obrade informacija, rešavanje problema raznovrsnim veštinama i specijalizaciju. Socijalna dimenzija odnosi se na socijalnu podršku, međuzavisnost sa kolegama, interakcije i povratne

informacije (Morgeson & Humphry, 2006). Pored tri osnovne dimenzije posla, dizajn posla uključuje i dimenziju konteksta (ergonomija, fizički uslovi rada itd.), kao i karakteristike samih zaposlenih. U ovom radu, fokus će biti na tri osnovne dimenzije posla.

Polaznu, teorijsko-metodološku osnovu za razmatranje veze između dizajna posla i angažovanosti zaposlenih, postavlja teorija zahteva posla i resursa, koja polazi od pitanja zašto su neki ljudi iscrpljeni poslom, dok drugi osećaju entuzijazam i energiju prilikom rada? Odgovor na ovo pitanje traži se u konceptu dizajna posla. Teorija predstavlja proširenje modela zahteva posla i resursa koji su postavili E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner i W. B. Schaufeli (2001), a dalje razvili A. B. Bakker i E. Demerouti (2007). Istraživači su identifikovali ograničenja postojećih modela dobrobiti zaposlenih i stresa na radnom mestu (model zahtevi-kontrola i model (ne)ravnoteže ulaganja i nagrada), koji su bili previše pojednostavljeni i statični, jer su se bavili ograničenim brojem promenljivih i nisu se odnosili na sve ljude ili delatnosti. Kako bi se prevazišla uočena ograničenja, model zahteva posla i resursa je obuhvatio širok spektar varijabli i zasnovan je na pretpostavci da svako zanimanje može imati specifične faktore rizika povezane sa stresom na poslu i angažovanošću, a ovi faktori se mogu podeliti u dve opšte grupe, nazvane zahtevi i resursi.

Zahtevi su fizički, psihološki, socijalni ili organizacioni aspekti posla, koji zahtevaju stalne napore ili veštine i zbog toga su povezani sa određenim fiziološkim i/ili psihološkim troškovima - stalni radni pritisak, nepovoljno fizičko okruženje i emocionalno zahtevne interakcije sa klijentima (Bakker & Demerouti, 2007, 312). Iako poslovni zahtevi ne moraju nužno biti negativni, oni uvek zahtevaju izvestan napor. Ponekad, ukoliko zaposleni nije u stanju da odgovori na zahteve, to može dovesti do negativnih posledica, kao što su stres, izgaranje i zdravstveni problemi. Zahtevi mogu biti klasifikovani kao: izazovi (radne odgovornosti, rokovi, obim posla), ili smetnje (emocionalni/afektivni sukob, organizaciona politika) (Crawford *et al*, 2010). Prema tome, odnos između zahteva posla i angažovanosti zavisi od vrste zahteva,

tako da su izazovi povezani pozitivno, a smetnje su negativno povezane sa angažovanjem.

Poslovni resursi se definišu kao „oni fizički, psihološki, socijalni ili organizacioni aspekti posla koji doprinose postizanju radnih ciljeva ili smanjuju poslovne zahteve i povezane fiziološke i psihološke troškove ili podstiču lični rast, učenje i razvoj” (Bakker & Demerouti, 2007, 312). Resursi nisu isključivo usmereni ka rešavanju zahteva, već imaju i motivacionu ulogu. Interni faktori motivacije dolaze iz resursa koji podstiču lični rast zaposlenih, dok eksterni faktori motivacije potiču iz onih resursa koji su ključni instrumenti za postizanje radnih ciljeva. Resursi za posao se mogu nalaziti na nivou organizacije, u međuljudskim i socijalnim odnosima, kao i na nivou dizajna poslova. Neki od primera resursa na nivou posla su: autonomija, kreativni zadaci, podrška od strane nadređenog i kolega.

Stres i izgaranje na poslu će se pojaviti kada su zahtevi visoki, a dostupni resursi niski. Međutim, resursi mogu umanjiti negativne efekte zahteva (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2003) i podstaći motivaciju i angažovanje.

Autonomija kao faktor angažovanosti zaposlenih u IT sektoru

Autonomija može biti shvaćena kao „sloboda koju pojedinac ima u obavljanju posla” (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007, 1333), ili kao stepen do koga posao dozvoljava slobodu, nezavisnost i diskreciona prava pojedinca u pogledu izbora redosleda radnih aktivnosti, metoda rada i odlučivanja (Morgeson & Humphrey, 2006). Prema tome, autonomija ima četiri aspekta, koja se odnose na:

- planiranje redosleda rada,
- izbor metoda rada,
- izbor mesta za rad, i
- generalno odlučivanje o poslu.

Autonomija može biti stvarna i percipirana. Stvarna autonomija se odnosi na realno dodeljen stepen

slobode zaposlenom za odlučivanje o organizovanju svog posla, a percipirana autonomija označava stepen u kome zaposleni veruje da ima slobodu da samostalno organizuje svoj posao. Smatra se da i stvarna i percipirana autonomija utiču na angažovanost. Prema teoriji samodeterminacije, potreba za autonomijom je jedan od tri ključna preduslova za razvoj angažovanosti, pored potreba za razvojem kompetentnosti i za povezivanjem (Ryan & Deci, 2000).

U eri digitalizacije dolazi do brojnih promena u dizajnu poslova. Polazeći od toga da neke poslove više ne obavljaju ljudi, nego mašine, uključujući i poslove koji zahtevaju intelektualne napore, za čije potrebe se primenjuje veštačka inteligencija, preko promena u tradicionalnim karakteristikama posla, do pojave potpuno novih poslova i zadataka. Ključna promena se ogleda u tome što je tehnologija omogućila brže i lakše prikupljanje i obradu velike količine informacija, što, istovremeno, neke zadatke čini jednostavnijim, a druge složenijim. To implicira promene u dizajnu poslova koji se odnose na povećanje broja zadataka koje jedna osoba može obaviti, ali i povećanje njihove kompleksnosti. U složenom i neizvesnom okruženju, ograničenja koja se tiču mentalnih kapaciteta svakog pojedinca, kao donosioca odluka, kao i pristupa velikom broju informacija (Nikolić, 2018), postaju sve izraženiji, pa se autoritet nužno mora delegirati kako ne bi došlo do grešaka u procesu odlučivanja i smanjenja kvaliteta odluka.

S druge strane, savremeno konkurentsko okruženje zahteva od organizacija visoku agilnost i inovativnost kako bi opstale i razvijale se (Crocitto & Youssef, 2003; Tallon & Pinsonneault, 2011; Teece, Peteraf & Leih, 2016). Na nivou posla, to znači brzo suočavanje sa izazovima i visoku kreativnost. Smatra se da, sa povećanjem autonomije, zaposleni mogu uspešno odgovoriti na ove izazove. Tačnije, autonomija doprinosi kreativnosti i respozivnosti zaposlenih, pod uslovima da zaposleni imaju adekvatno znanje i iskustvo, kao i strast prema poslu (Liu, Chen & Yao, 2011; Chang, Huang & Choi, 2012).

U novije vreme, ističu se pozitivne implikacije koncepta „krojenja posla“ (*job crafting*), koji

podrazumeva izrazito visok nivo autonomije, odnosno, potpunu slobodu zaposlenih da način rada prilagođavaju po sopstvenom nahođenju, a imajući u vidu kako lične, tako i organizacione potrebe. Koncept uključuje promene u strukturi posla, vezama sa drugim poslovima, kognitivnim zahtevima itd, (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Istraživanja su pokazala da ovako visok stepen slobode može imati izuzetno snažan motivacioni potencijal, što dovodi i do boljeg učinka (Bakker, Tims & Derks, 2012; McClelland, Leach, Clegg & McGowan, 2014).

Iako većina savremenih istraživanja ističe važnu ulogu autonomije u unapređenju performansi pojedinaca, njihovog zadovoljstva, inovativnog ponašanja i strasti prema poslu koji obavljaju (Kahn, 1990; Saks, 2006; Shantz *et al*, 2013; Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegeem, 2016; Zhang, Jex, Peng & Wang, 2017), ima i suprotstavljenih stavova koji ističu „mračnu stranu“ autonomije, smatrajući da ona podstiče, ili bar omogućava neetičko ponašanje pojedinaca kojima su delegirana diskreciona prava odlučivanja o poslu (Lu, Brockner, Vardi & Weitz, 2017). Međutim, čak i ova istraživanja ističu da je efekat autonomije na neetičko ponašanje slabiji kod pojedinaca koji su ocenili autonomiju kao poslovni resurs koji im je lično veoma važan. Kako digitalno radno okruženje pruža pojedincima visok stepen autonomije i vrlo malu kontrolu od strane nadređenih, naročito kada je u pitanju rad na daljinu, bitno je proceniti da li se, u ovakvoj sredini, javljaju pozitivne ili negativne posledice. Procenom efekata na angažovanost, može se oceniti da li autonomija ima pozitivne implikacije.

Kod zaposlenih, koji se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama (IKT), pokazano je da autonomija povećava satisfakciju poslom, jer im pruža mogućnost da maksimalno iskoriste svoje kapacitete (Madanagopal & Thenmozhi, 2015). Reč je, najčešće, o složenim poslovima, koji zahtevaju upotrebu raznovrsnih veština i stalno prikupljanje i obradu novih podataka, s obzirom da tehnologija napreduje, a konkurencija je izražena. Poslovi su zasnovani na maksimalnoj upotrebi znanja, a sloboda u pogledu prilagođavanja, načina rada, to olakšava. Zbog toga, može se očekivati da pored većeg zadovoljstva poslom, zaposleni mogu da ostvare i bolje rezultate.

Poslove u oblasti IKT, uglavnom, obavljaju stručnjaci koji su usko specijalizovani, tako da se ne očekuje da stroga kontrola, ili bilo koji mehanizam zasnovan na izdavanju naloga i komuniciranju s-vrha-ka-dnu, može dati dobre rezultate, jer pojedinci koji obavljaju posao, zapravo, najbolje poznaju potrebe i zahteve posla, kao i načine da se na njih odgovori.

Shodno navedenom, razvijena je osnovna istraživačka hipoteza:

H1: Autonomija pozitivno utiče na nivo angažovanosti zaposlenih u digitalnom okruženju.

Moderatorski efekat rada na daljinu

Pod radom na daljinu podrazumeva se situacija u kojoj uobičajeni kancelarijski prostor nije centralna lokacija sa koje zaposleni obavlja radne zadatke. Pojedinač, dakle, radi na određenoj udaljenoj lokaciji, a održava komunikaciju sa ostatkom organizacije putem informaciono-komunikacione tehnologije (Bailey & Kurland, 2002; Pattnaik & Jena, 2020). Tokom 2020, pandemija COVID-19 je ubrzala digitalnu transformaciju mnogih organizacija, koja, između ostalog, uključuje i veće oslanjanje na rad na daljinu. Ovakva promena je mnoge radnike zatekla nespremnim da se brzo prilagode novim okolnostima i da nastave da ostvaruju visoke performanse, uz istovremeno očuvanje lične dobrobiti. U tom smislu, istraživanje angažovanosti, kao stanja koje reflektuje dobar osećaj na poslu i visoku produktivnost, kao i faktora koji pospešuju razvoj ovakvog stanja, dobija sve veći značaj.

Na prvi pogled, reklo bi se da u uslovima rada na daljinu prirodno postoji veća sloboda na radnom mestu, u smislu veće fleksibilnosti u organizovanju svojih dnevnih zadataka. S jedne strane, to jeste tačno. Međutim, s druge strane, javljaju se određene smetnje kao što je teškoća održavanja balansa između posla i života, naročito ukoliko zaposleni biraju svoj porodični dom kao mesto za rad. Rad od kuće zahteva balansiranje između kućnih i porodičnih obaveza, kao i radnih obaveza, čime je autonomija dovedena u pitanje. Istraživanja su potvrdila da dužnosti

prema domaćinstvu i porodici ograničavaju slobodu prilikom rada od kuće (Manzo & Minello, 2020). S druge strane, sloboda izbora u pogledu lokacije, vremena i načina rada, u uslovima rada na daljinu, pomaže zaposlenima da uspostave balans između posla i života i motiviše ih (Kossek, Lautsch & Eaton, 2009).

Samim tim, bitno je naglasiti da rad na daljinu ne podrazumeva uvek i visok stepen autonomije, te da je autonomija važan preduslov angažovanosti prilikom rada na daljinu, možda čak i važniji nego u situaciji kada zaposleni rade u kancelariji. Ukoliko zaposleni rade u kancelariji, postoji mogućnost oslanjanja i na druge moguće prediktore angažovanosti, kao što je niz faktora iz kategorije socijalnih karakteristika posla - dobri odnosi sa kolegama, percepcija pripadnosti grupi/timu, povratne informacije od nadređenog i drugih ljudi (May, Gilson & Harter, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Bal, 2010). S druge strane, u uslovima rada na daljinu, angažovanost će zavisi od manjeg broja mogućih podsticajnih faktora, među kojima se autonomija može izdvojiti kao potencijalno najznačajniji, imajući u vidu njenu dominantnu ulogu i u regularnim uslovima (Christian *et al*, 2011).

Prema tome, razvijena je druga istraživačka hipoteza:

H2: Uticaj autonomije na angažovanost zaposlenih u digitalnom okruženju je jači ukoliko zaposleni rade na daljinu.

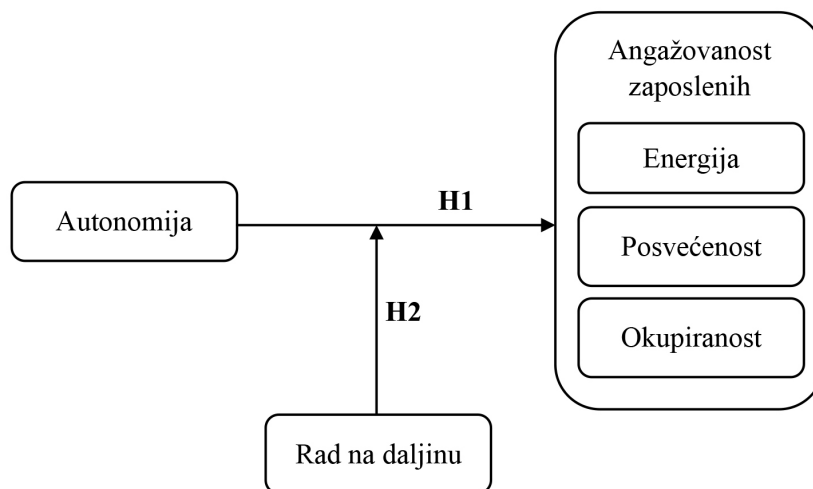
Istraživački model

Shodno formulisanim hipotezama, formiran je konceptualni istraživački model koji prikazuje odnose između istraživačkih varijabli (Slika 1).

METODOLOŠKI OKVIR EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje i obrada podataka

Kako bi se postavljene hipoteze testirale, sprovedeno je empirijsko istraživanje metodom ankete. Podaci



Slika 1 Istraživački model

Izvor: Autor

su prikupljeni, na osnovu uzorka od 158 ispitanika zaposlenih u IT sektoru, na teritoriji Republike Srbije (RS), u periodu kraj 2020 - početak 2021. Kao instrument za prikupljanje podataka, korišćen je upitnik, baziran na postojećim, dobro utemeljenim mernim skalama, koje su prilagođene za potrebe istraživanja. Autonomija je merena pomoću tri stavke - autonomija raspoređivanja poslova, autonomija odlučivanja i autonomija koja se odnosi na izbor metoda rada. Pitanja su preuzeta iz sveobuhvatnog upitnika o dizajnu posla, koji su razvili F. P. Morgeson i S. E. Humphrey (2006). Za merenje angažovanosti zaposlenih, korišćen je upitnik UWES-9, koji se najčešće koristi u istraživanjima ovog tipa i meri tri dimenzije angažovanosti - energiju, posvećenost i okupiranost (Schaufeli & Bakker, 2003). Skale su sedmostepene.

Obrada podataka izvršena je korišćenjem odgovarajućih statističkih metoda i tehnika u *Social Science Statistical Software*-u (SPSS) 25.0 i AMOS 24.0. Struktura uzorka je analizirana pomoću deskriptivnih statističkih mera. Za testiranje pouzdanosti mernih skala, primenjen je Cronbach-ov koeficijent alfa, a zatim je sprovedena i konfirmatorna faktorska analiza. Hipoteza je testirana primenom modeliranja strukturalnih jednačina (*Structural Equation Modelling - SEM*).

Uzorak

Uzorak je analiziran prema demografskim karakteristikama ispitanika, a rezultati su prikazani u Tabeli 1. Može se videti da dominiraju ispitanici muškog pola (55,7%), u odnosu na ispitanike ženskog pola (42,4%) i one koji su nisu želeli da odgovore (1,48%). Najveći broj ispitanika ima između 20 i 30 godina (44,9%), a najmanje je ispitanika u kategoriji 61-70 godina (0,6%). Prema obrazovnoj strukturi, prevlađuju ispitanici sa završenim fakultetom (47,5%), dok je najmanje doktora nauka (0,6%).

REZULTATI I DISKUSIJA

Pouzdanost mernih skala i pristrasnost metoda

Pouzdanost mernih skala korišćenih u upitniku testirana je izračunavanjem Cronbach-ovog koeficijenta alfa (Tabela 2). Sve skale imaju koeficijent iznad preporučene granične vrednosti od 0,7 (Nunnally, 1978), tako da mogu biti ocenjene kao visoko pouzdane za korišćenje u daljem istraživanju.

Tabela 1 Demografska struktura uzorka

Pol	Broj	Procenat
Muški	88	55,7 %
Ženski	67	42,4 %
Ne želim da se izjasnim / Nedostaju podaci	3	1,9 %
Godine starosti	Broj	Procenat
20-30	71	44,9 %
31-40	68	43,0 %
41-50	12	7,6 %
51-60	2	1,3 %
61-70	1	0,6 %
Nedostaju podaci	4	2,5 %
Nivo obrazovanja	Broj	Procenat
Srednja škola	29	18,4 %
Viša škola	16	10,1 %
Fakultet	75	47,5 %
Master/Magistar	37	23,4 %
Doktor nauka	1	0,6 %
Nedostaju podaci	0	/
Ukupno	158	100%

Izvor: Autor

Tabela 2 Pouzdanost mernih skala

Skala	Koeficijent alfa	Broj stavki
Autonomija	0,760	3
Angažovanost - cela skala	0,916	9
Energija	0,913	3
Posvećenost	0,826	3
Okupiranost (apsorpcija)	0,706	3

Izvor: Autor

Pristrasnost metoda (*common method bias*) testirana je primenom Harman-ovog testa (*Harman's single factor test*). Rezultati testa su pokazali da je ukupna varijansa za jedan faktor manja od 50%, tačnije, iznosi

48,51%, što govori o tome da pristrasnost ne utiče na podatke.

Modeliranje strukturalnih jednačina

Kako bi se procenila validnost modela, primenjena je konfirmatorna faktorska analiza. Nakon eliminisanja stavki sa faktorskim opterećenjima ispod 0,6 (dve od tri stavke iz podskale Okupiranost), eliminisana je cela podskala Okupiranost jer jedna preostala stavka nije dovoljan uslov za sprovođenje konfirmatorne faktorske analize. Zatim je izračunata vrednost pokazatelja χ^2/df , koja iznosi 2,067, što je manje od preporučene maksimalne vrednosti od 3 (Carmines & McIver, 1981). Vrednosti pokazatelja CFI = 0,973, IFI = 0,973, TLI = 0,957 i GFI = 0,936 više su od preporučene minimalne vrednosti od 0,90 (Byrne, 1998). Vrednost koeficijenta RMSEA iznosi 0,082, što je ispod preporučene gornje granice od 0,1. Takođe, model pokazuje zadovoljavajuće vrednosti kompozitne pouzdanosti (CR), iznad 0,6 (Bagozzi & Yi, 1988) i prosečne izdvojene varijanse (AVE), koja je iznad 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Tabela 3 pokazuje rezultate konfirmatorne faktorske analize.

S obzirom na to da je model validan, može se pristupiti testiranju hipoteza primenom modela strukturalnih jednačina. Rezultati (Tabela 4) pokazuju da autonomija ima statistički značajan, pozitivan uticaj na dve, od tri dimenzije angažovanosti zaposlenih.

Zatim je testirana druga istraživačka hipoteza. Ispitano je da li rad na daljinu ima moderatorski uticaj na vezu između autonomije i angažovanosti (energije i posvećenosti) zaposlenih. U uzorku su identifikovane dve grupe zaposlenih - oni koji su se izjasnili da nikada ne rade na daljinu ($n_1 = 42$) i oni koji bar jednim radnim danom obavljaju poslove van radnog mesta ($n_2 = 116$). Kako bi se utvrdile statistički značajne razlike između ove dve grupe, izvršeno je poređenje u pogledu uticaja autonomije na stepen njihove angažovanosti. Rezultati testa invarijantnosti (Tabela 5) je pokazao da postoje statistički značajne razlike između posmatranih grupa ($p = 0,078 < 0,1$).

Tabela 3 Rezultati konfirmativne faktorske analize (CFA)

Konstatacije	Faktorska opterećenja	AVE	CR
Autonomija		0,516	0,761
Posao mi dozvoljava da sam(a) donosim odluke o načinu raspoređivanja aktivnosti i vremena.	0,66		
Posao mi omogućava da donosim mnoge odluke samostalno.	0,76		
Posao mi omogućava da samostalno odlučim koje ću metode primenjivati u radu.	0,73		
Energija - 1. dimenzija angažovanosti		0,793	0,920
Na poslu sam pun/a energije.	0,91		
Dok obavljam svoj posao, osećam se snažno i poletno.	0,91		
Kad ujutru ustanem, jedva čekam da radim svoj posao.	0,86		
Posvećenost - 2. dimenzija angažovanosti		0,608	0,820
Moj posao me inspiriše.	0,88		
Osećam entuzijazam u vezi sa svojim poslom.	0,81		
Ponosim se poslom koji radim.	0,63		

Izvor: Autor

Tabela 4 Testiranje direktnog uticaja autonomije na angažovanost zaposlenih

Relacija	Standardizovana procena (β)	Procena (B)	Statistička značajnost (p)
Autonomija → Energija (1. dim. Angažovanosti)	0,887	1,368	0,000***
Autonomija → Posvećenost (2. dim. angažovanosti)	0,890	1,085	0,000***

*** $p < 0,001$

Izvor: Autor

Tabela 5 Testiranje invarijantnosti u modelima

	χ^2	df
Neograničen model	171,913	48
Ograničen model	177,015	50
Razlika	5,102	2
p-vrednost	0,078*	

* $p < 0,1$

Izvor: Autor

Narednim ispitivanjem, sproveden je test kojim se porede koeficijenti regresije, kako bi se ispitalo da li postoje statistički značajne razlike u uticaju autonomije na angažovanost između grupe ispitanika koji rade na daljinu i onih koji ne rade na daljinu. Rezultati su prikazani u Tabeli 6.

Analizom moderatorskog uticaja rada na daljinu, identifikovana je statistički značajna razlika u pogledu uticaja autonomije na energiju, kao prvu dimenzije

angažovanosti zaposlenih. Tačnije, utvrđeno je da je pozitivan uticaj autonomije na energičnost zaposlenih jači u slučaju kada zaposleni rade na daljinu ($\beta = 1,002$), nego kada ne rade na daljinu ($\beta = 0,758$). Kada je reč o uticaju autonomije na posvećenost, nije identifikovana statistički značajna razlika između grupe ispitanika koji su se izjasnili da primenjuju rad na daljinu i onih koji ne rade na daljinu.

Diskusija rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja su pokazali da autonomija ima pozitivan uticaj na angažovanost zaposlenih u digitalnom okruženju, odnosno, na njene dve dimenzije: energiju i posvećenost. Uticaj na dimenziju okupiranosti poslom nije testiran, jer se prilikom konfirmatorne faktorske analize ispostavilo da ova subskala ne ispunjava uslove za dalju analizu. Shodno tome, hipoteza 1 je delimično potvrđena. Ovakav rezultat je u skladu sa prethodnim istraživanjima (Saks, 2006; Christian *et al.*, 2011; Shantz *et al.*, 2013) i ukazuje na to da se sa povećanjem autonomije može očekivati i porast angažovanosti zaposlenih. Za razliku od prethodnih istraživanja, koja su sprovedena u raznovrsnim delatnostima, saznanja do kojih se dolazi ovim istraživanjem usko su vezana za delatnost Informisanja i komunikacija, i to pretežno firme koje se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama. Ovo su delatnosti u kojima su inovativnost, brzo reagovanje na izazove i proaktivnost zaposlenih, kao i cele organizacije, ključni faktori uspeha, a autonomija upravo olakšava postizanje ovih performansi.

Može se zaključiti da je rad na daljinu moderator uticaja autonomije na energiju zaposlenih, kao

jednu dimenziju angažovanosti, tako da je hipoteza 2 delimično potvrđena. To znači da je autonomija još značajniji faktor angažovanosti zaposlenih u uslovima rada na daljinu, nego prilikom rada u kancelariji, bar što se tiče energije kao jedne važne komponente koncepta angažovanosti. Na ovaj način, još je jednom potvrđena relevantna uloga autonomije u savremenim organizacijama, koja je istaknuta i u prethodnim istraživanjima (Christian *et al.*, 2011), ali se iskorak u odnosu na prethodna istraživanja odnosi na kontekst rada na daljinu. Za osobe koje rade na daljinu, sloboda izbora tačnog mesta na kojem će raditi, načina i vremena za rad, pokazali se se još bitnijom nego u regularnim uslovima, imajući u vidu specifičnosti i ograničavajuće faktore rada na daljinu, kao što su porodične obaveze, ograničenost resursa, izolovanost iz kolektiva, redukcija međuljudskih interakcija, a ponekad i socijalne podrške.

ZAKLJUČAK

Rad pruža uvide u međusobne odnose autonomije, kao jedne od najznačajnijih strukturalnih karakteristika posla, angažovanosti zaposlenih i rada na daljinu, u specifičnim uslovima kakvo je savremeno, digitalno okruženje, posebno svojstveno preduzećima koje se bave informaciono-komunikacionim tehnologijama, ali i mnogim drugim koja prolaze kroz proces digitalne transformacije u cilju prilagođavanja savremenom ekonomskom poretku i tzv. industriji 4.0.

Prethodna istraživanja su pokazala da organizacioni dizajn, koji može uspešno da odgovori na zahteve digitalne transformacije, treba da bude baziran

Tabela 6 Moderatorski uticaj rada na daljinu

Uticaj	β - rad iz kancelarije	β - rad na daljinu	$\Delta\beta$	p-vrednost razlike
Autonomija → Energija (1. dim. Angažovanosti)	0,758***	1,002***	-0,244	0,042**
Autonomija → Posvećenost (2. dim. angažovanosti)	0,958***	0,906***	0,052	0,414

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,05$

na visokoj agilnosti (Teece, Peteraf & Leih, 2016). Kreiranje agilne organizacije mora biti podržano redizajnom poslova, koji će biti oblikovani tako da omogućavaju brzo i kvalitetno odlučivanje, kao i visoku motivaciju i performanse zaposlenih. Suočeni sa visokim i promenljivim zahtevima, ljudi mogu razviti stres i nezadovoljstvo, ukoliko poslovi nisu adekvatno dizajnirani. Suprotno tome, može se razviti stanje izražene energičnosti i visokih performansi, kao što je angažovanost, a među osnovnim pokretačima ovakvog stanja je pravilno dizajniran posao (Tims & Bakker, 2014).

Istraživanjem, koje je sprovedeno u ovom radu, potvrđeno je da autonomija na radnom mestu predstavlja bitan faktor angažovanosti zaposlenih. Diskreciona prava zaposlenih da odlučuju o načinu, mestu i vremenu obavljanja zadataka, povećavaju i njihovu percepciju svrsishodnosti posla koji rade. Pored toga, ukoliko pojedinac veruje da ima kontrolu nad poslom i ishodima svojih aktivnosti, povećava se i njegova odgovornost za ostvarene rezultate, kao i motivacija. Međutim, bitno je naglasiti da autonomija treba biti zasnovana na znanju i ekspertizi (Erić Nielsen, 2020), jer jedino pod tim uslovom može dati pozitivne efekte, ne samo u kontekstu angažovanosti, nego i razvoja preduzetničkog ponašanja i sveukupnih performansi organizacije.

Rezultati upućuju i na zaključak da zaposlenima može biti teško da odgovore na rigidno zadate poslovne zahteve u pogledu vremena i načina rada u uslovima rada na daljinu, kada moraju balansirati između vremena posvećenog poslu i životu, kao i onda kada nemaju sve raspoložive resurse koji su prisutni u kancelariji (oprema, socijalni kontakti itd.). Takođe, može se pretpostaviti da je značaj autonomije posebno izražen u ovim uslovima zbog toga što su dejstva drugih, alternativnih pokretača angažovanosti, kao što su socijalni kontakti, podrška i povratne informacije, ograničeni.

Istraživanje ima naučni doprinos u oblastima organizacionog dizajna i organizacionog ponašanja. Istaknut je značaj autonomije, kao bitne karakteristike „radnog mesta budućnosti“ u razvoju angažovanosti - stanja visokih performansi koje vodi većoj

proaktivnosti i inovativnosti pojedinaca. Prethodne studije su, uglavnom, rađene u drugim delatnostima, tako da su, sprovođenjem istraživanja u IT sektoru, produbljena postojeća saznanja o autonomiji kao faktoru angažovanosti. U metodološkom smislu, obezbeđen je dublji uvid u efekte autonomije na angažovanost, s obzirom da su razmatrani pojedinačni efekti na tri dimenzije angažovanosti, pri čemu je dokazan pozitivan uticaj na energiju i posvećenost. Takođe, istraživanjem je utvrđena moderatorska uloga rada na daljinu u odnosu između autonomije i angažovanosti, čime su postojeća znanja proširena i učvršćen je temelj za izvođenje novih teorijskih zaključaka o uzročno-posledičnim vezama između dizajna posla i angažovanosti zaposlenih u digitalnom okruženju.

Praktične implikacije istraživanja odnose se, prevashodno, na pružanje uvida menadžmentu savremenih organizacija u značaj angažovanosti, kao ciljnog stanja koje treba postići kod zaposlenih u savremenim uslovima, kako izraženi poslovni zahtevi ne bi doveli do stresa i izgaranja, nego do povećanja energije, posvećenosti, zainteresovanosti za posao, a posledično i radnog učinka. Takođe, rad ukazuje na jednu od karakteristika posla koja se smatra najznačajnijom za postizanje angažovanosti, a to je pružanje slobode i nezavisnosti zaposlenima u pogledu izbora načina, mesta i vremena za rad. Menadžeri koji nastoje da uspešno sprovedu svoje preduzeće kroz proces digitalne transformacije, treba da razmotre mogućnost povećanja autonomije zaposlenih, kad god to dozvoljavaju priroda radnog mesta, znanje i sposobnosti zaposlenih, kao i drugi situacioni faktori.

Rad ima i određena ograničenja. Pre svega, istraživanje je sprovedeno samo u Republici Srbiji i samo u IT sektoru, što, donekle, otežava generalizaciju zaključaka. Veličina uzorka uvek predstavlja ograničenje u istraživanjima ovog tipa, tako da postoji mogućnost njegovog proširenja u cilju povećanja pouzdanosti dobijenih rezultata. Takođe, treba istaći i da anketa kao metod prikupljanja podataka ima svoje nedostatke, među kojima se može izdvojiti potencijalna subjektivnost ispitanika prilikom davanja odgovora. Ipak, ona je manja u odnosu na

neke druge metode (intervju), obzirom da je anketa sprovedena anonimno.

Saznanja do kojih se došlo u radu otvaraju i neka nova pitanja, pružajući smernice za buduća istraživanja. S obzirom da su utvrđeni relativno čvrsti dokazi o pozitivnim efektima autonomije na angažovanost, postavlja se pitanje da li postoje izuzetne situacije u kojima autonomija neće dati pozitivne efekte i koji su to slučajevi. Dakle, potrebno je analizirati ovu vezu u raznovrsnim okolnostima, kako bi se ispitale potencijalne situacione varijable koje na nju mogu uticati. Takođe, moguće je uključiti i dodatne indikatore autonomije kao varijable, u cilju obuhvatanja i drugih njenih aspekata. Pored toga, identifikovanjem moderatorske uloge rada na daljinu, u odnosu između autonomije i angažovanosti zaposlenih, otvoren je niz pitanja vezanih za razumevanje specifičnog konteksta rada na daljinu i njegovih posrednih efekata i na druge veze između karakteristika posla i individualnih ishoda. Buduća istraživanja bi trebalo da budu usmerena ka ispitivanju implikacija drugih strukturalnih, kognitivnih i socijalnih karakteristika posla za zaposlene.

REFERENCE

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13-18. doi.org/10.1108/14754390910937530
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi.org/10.1007/BF02723327
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. doi.org/10.1002/job.144
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38. doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi.org/10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. doi.org/10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. doi:10.1177/0018726712453471
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- Carmines, E., & McIver, J. (1981). Analysing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In G. Bohmstedt, & E. Borgatta (Eds.). *Social Measurement: Current Issues* (pp. 56-77). Beverly Hills, CA: Sage.
- Chang, J., Huang, D. W., & Choi, J. (2012). Is task autonomy beneficial for creativity? Prior task experience and self-control as boundary conditions. *Social Behavior and Personality*, 40(5), 705-724. dx.doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.705
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-36. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi.org/10.1037/a0019364
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). Antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (pp. 57-81). London & New York, UK & NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397. doi.org/10.1108/02635570310479963

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499
- Eric Nielsen, J. (2020). *Korporativno preduzetništvo*. Kragujevac, RS: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu.
- Eric Nielsen, J., Babić, V., Stojanović-Aleksić, V., & Nikolić, J. (2019). Driving forces of employees' entrepreneurial intentions - Leadership style and organizational structure. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies, 24*(3), 59-71. doi:10.7595/10.7595/management.fon.2019.0020
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-80. doi.org/10.2307/3151312
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence and social support. *Journal of Business and Psychology, 34*(1), 55-69. doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY: Psychology Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332-1356. doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Johns, T. (2012). Employee Engagement. In: S. Taylor, & C. Woodhams (Eds.). *Managing People and Organisations* (pp. 83-110). London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. doi.org/10.2307/256287
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). "Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? In Y. Amichai-Hamburger (Ed.). *Technology and Psychological Well-being* (pp. 148-173). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review, 30*(2), 1-18. doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704
- Liu, D., Chen, X.-P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 294-309. doi.org/10.1037/a0021294
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E. (2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology, 73*, 222-234. doi.org/10.1016/j.jesp.2017.05.007
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Talent Management Essentials. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Madanagopal, D., & Thenmozhi, S. (2015). Relationship between job autonomy and job satisfaction among male employees in the ITes sector from Chennai city. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research, 73-78*.
- Manzo, L. K. C., & Minello, A. (2020). Mothers, childcare duties, and remote working under COVID-19 lockdown in Italy: Cultivating communities of care. *Dialogues in Human Geography, 10*(2), 120-123. doi.org/10.1177/2043820620934268
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. doi.org/10.1348/096317904322915892
- McClelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 464-486. doi:10.1111/joop.12058
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339. doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Nikolić, J. (2018). Biases in the decision-making process and possibilities of overcoming them. *Economic Horizons, 20*(1), 43-57. doi:10.5937/ekonhor1801045N
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition, New York, NY: McGraw-Hill.

- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the "new normal". *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873-890. [oi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267](https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267)
- Radošević, V., Jelić, D., Matanović, J. i Popov, B. (2018). Zahtevi posla i resursi na radu kao prediktori izgaranja na radu i radne angažovanosti: Glavni i interaktivni efekti. *Primenjena psihologija*, 11(1), 105-125. [doi:10.19090/pp.2018.1.105-125](https://doi.org/10.19090/pp.2018.1.105-125)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi.org/10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi.org/10.1002/hrdq.21187
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Savovic, S., Zlatanovic, D., & Nikolic, J. (2021). Technology acquisitions as a supporting tool for improving companies' innovative potential. *Economic Horizons*, 23(1), 3-17. [doi:10.5937/ekonhor2101003S](https://doi.org/10.5937/ekonhor2101003S)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, The Netherlands. Retrieved May 15, 2021, from <http://www.schaufeli.com>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10-24). New York, NY: Hove and New York, Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. doi.org/10.1080/09585192.2012.744334
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2012). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35. [doi:10.1177/1534484312463921](https://doi.org/10.1177/1534484312463921)
- Simić, M., Slavković, M., & Ognjanović, J. (2020). Information literacy competencies in digital age: Evidence from small-and-medium-sized enterprises. In V. Domanović, & D. Zlatanović (Eds.). *Proceedings of the 6th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management (EBM 2020)* (pp. 105-114). Kragujevac, RS: Faculty of Economics University of Kragujevac, The Republic of Serbia.
- Sinha, K. K., & Van de Ven, A. H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16(4), 389-408. doi.org/10.1287/orsc.1050.0130
- Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & Innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 26(4), 515-527. doi.org/10.1002/hfm.20666
- Stojanovic-Aleksic, V. (2016). Followers in the organizational leadership process: From attribution to shared leadership. *Economic Horizons*, 18(2), 135-148. [doi:10.5937/ekonhor1602139S](https://doi.org/10.5937/ekonhor1602139S)
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. doi.org/10.2307/23044052
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13
- Thomson, P. (2008). The business benefits of flexible working. *Strategic HR Review*, 7(2), 17-22. [doi:10.1108/14754390810853129](https://doi.org/10.1108/14754390810853129)
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2014). Job design and employee engagement. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & A. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 131-148) London & New York, UK & NY: Routledge, Taylor & Francis Group

- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446. doi.org/10.1177/1523422311431220
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi.org/10.5465/amr.2001.4378011
- Youssef-Morgan, C. M., & Bockorny, K. M. (2014). Engagement in the context of positive psychology. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 36-56). London & New York, UK & NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Zhang, W., Jex, S. M., Peng, Y., & Wang, D. (2017). Exploring the effects of job autonomy on engagement and creativity: The moderating role of performance pressure and learning goal orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235-251. doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x

Primljeno 14. jula 2021,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 25. novembra 2021.
Elektronska verzija objavljena 6. decembra 2021.

Aleksandra Bošković je asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Trenutno je doktorand sa prijavljenim doktoratom na istom fakultetu. Nastavu drži na nastavnim predmetima: Organizacija preduzeća, Društvena odgovornost preduzeća i Liderstvo. Oblasti njenog naučno-istraživačkog interesovanja su: organizacioni dizajn, organizaciono ponašanje, angažovanost zaposlenih, društvena odgovornost preduzeća.

EMPLOYEE AUTONOMY AND ENGAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: THE MODERATING ROLE OF REMOTE WORKING

Aleksandra Boskovic

Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, the Republic of Serbia

In the digitalization era, traditional organizational success factors have been called into question, so it is necessary to reconsider the established work patterns and find new ways to create sustainable value. Given the fact that, as bearers of knowledge, people are the key drivers of value, it is important to explore possible ways to improve their potential. The research study carried out in this paper is aimed showing that autonomy contributes to the development of employee engagement in the digital environment, especially so in remote working conditions. In that sense, the concept of employee engagement was explained, as a state of high vigor, dedication and absorption. Possible ways to improve engagement through increasing autonomy are pointed out as well. The empirical research has confirmed that autonomy has a positive effect on vigor and dedication as the engagement dimensions. The impact autonomy exerts on vigor is stronger in the employees working remotely in comparison with those who do not work remotely.

Keywords: autonomy, job design, employee engagement, remote working, digital environment, organizational design

JEL Classification: M20, M12, J28