Ekonomske ideje i praksa 57 (2025) 67-88

https://doi.org/10.54318/eip.2025.im.401

UTICAJ RADNOG OKRUŽENJA NA ORGANIZACIJSKU PREDANOST ZAPOSLENIKA: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE

Isada Mahmutović[1], isada.mahmutovic@untz.ba
Selma Smajlović[1], selma.smajlovic@untz.ba
Alma Muratović[1], alma.muratovic@untz.ba

Apstrakt. *Savremene organizacije sve više pažnje poklanjaju dizajniranju radnog okruženja koje postaje ključna odrednica kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. Karakteristike radnog mjesta, participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka te politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada koji su dostupni u radnom okruženju imaju direktan uticaj na zadovoljstvo, motivaciju i produktivnost zaposlenih. Dizajn radnog okruženja u velikoj mjeri oblikuje doprinos koji zaposleni pružaju organizaciji, dok je organizacijska predanost zaposlenih zaslužna za oblikovanje ponašanja zaposlenih i njihovu angažiranost u organizaciji. Ovaj rad nastoji prikazati da dizajniranjem radnog okruženja po mjeri radnika, organizacije u Bosni i Hercegovini mogu uticati na organizacijsku predanost zaposlenika što će prvenstveno zadržati ljude u organizaciji a zatim dovesti i do povećanja efikasnosti i efektivnosti organizacije. Glavna svrha ovog rada je da istraži uticaj karakteristika radnog mjesta, participacije u postavljanju ciljeva i donošenju odluka te politike otvorenog radnog mjesta i timskog rada na organizacijsku predanost zaposlenika u bosanskohercegovačkim preduzećima koja zapošljavaju više od 50 zaposlenika u četiri sektora. Empirijsko istraživanje provedeno je na 128 preduzeća. Rezultati pokazuju da postoji statistički signifikantan pozitivan uticaj dizajniranja radnog okruženja na organizacijsku predanost zaposlenika u bosanskohercegovačkim organizacijama.*

Ključne reči: dizajniranje radnog okruženja, organizacijska predanost, dizajniranje radnog mjesta, participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka, politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada.

THE INFLUENCE OF THE WORKING ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES: THE CASE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Abstract. *Modern organizations increasingly focus on workplace design, recognizing it as a crucial factor in human resource management. Workplace characteristics, employee participation in goal-setting and decision-making, along with open workplace*

[1] Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna i Hercegovina

policies and teamwork opportunities, directly influence employee satisfaction, motivation, and productivity. Workplace design significantly shapes the contributions employees make to an organization, while organizational commitment plays a vital role in determining their behavior and level of engagement. This study aims to demonstrate that by designing workplaces tailored to employees' needs, organizations in Bosnia and Herzegovina can enhance organizational commitment, which in turn contributes to employee retention and ultimately improves organizational efficiency and effectiveness. The primary objective of this research is to examine the impact of workplace characteristics, employee participation in goal-setting and decision-making, along with open workplace policies and teamwork on organizational commitment in Bosnian and Herzegovinian enterprises employing more than 50 workers across four sectors. The empirical research was conducted on a sample of 128 enterprises. The findings indicate a statistically significant positive correlation between workplace design and organizational commitment in Bosnian and Herzegovinian organizations.

Key words: work environment design, organizational commitment, workplace design, participation in goal setting and decision making, open workplace policy and teamwork.

JEL klasifikacija (classification): L20, M12, M5, O15

1. Uvod

Upravljanje ljudima je tema koja ima dugu povijest ali nikada kao danas nije privlačila veću pažnju istraživača. Organizacije se danas bore za udio na svjetskom tržištu i ono što čini razliku među njima su ljudi. Nekada se diferencijacija na tržištu mogla pripisati specijalnim mašinama i alatima, ali danas je tehnologija dostupna svima i jedino što kompanijama može osigurati konkurentnost i diferenciranost na tržištu jesu predani ljudi pomoću kojih organizacije grade svoj uspjeh i prepoznatljivost. Spoznaja da se ljudi ne mogu posmatrati kao mašine vodi organizacije u smjeru osiguranja prijatnog radnog okruženja u kome će potencijal njihovih zaposlenika zablistati. Dizajn radnog okruženja predstavlja ključni faktor u definisanju organizacijske kulture, radne atmosfere i oblikovanju predanosti zaposlenih prema organizaciji. U savremenim organizacijama, gdje konkurencija i potreba za inovacijama postaju sve izraženiji, postavlja se pitanje kako fizički, psihološki i socijalni aspekti radnog prostora utiču na angažman i lojalnost zaposlenih?[2]

Stvaranje podsticajnog radnog okruženja neophodno je za organizacije koje žele osigurati zadovoljstvo poslom.[3] Ako zaposleni rade u prijatnom radnom okruženju, njihova organizacijska predanost će se povećati a organizacija sa predanim zaposlenicima imaće nisku stopu fluktuacije.[4] Osiguranje

[2] Agbozo et al. (2017), str. 13.; Osibanjo et al. (2014), str. 2.
[3] Mokaya et al. (2013), str. 79.
[4] Danish et al. (2013), str. 312.

stabilnosti i zadržavanje konkurentske pozicije nije moguće bez predanih zaposlenika, a jedan od faktora putem kojih se na njih može uticati svakako je atraktivno radno okruženje koje pomaže zaposlenima da budu predaniji, povećava njihovu motivaciju i nivo zadovoljstva.[5]

Osnovna pretpostavka razvoja ljudskih potencijala je da su ljudi najvažniji i najvredniji resursi i da ih je potrebno razvijati u smislu znanja i vještina za postizanje svojih ličnih, ali i organizacijskih ciljeva. Nadalje pretpostavlja se da samo dinamični ljudi mogu izgraditi dinamične organizacije, odnosno da samo kompetentni i motivirani ljudi mogu učiniti da organizacija postigne svoje ciljeve.[6]

Imajući u vidu naprijed navedeno ovaj rad nastoji da ispita u kojoj mjeri dizajn radnog okruženja orijentisan na karakteristike radnog mjesta, participaciji u upravljanju i politiku otvorenog radnog mjesta i timskog rada utiče na organizacijsku predanost zaposlenika u bosanskohercegovačkim organizacijama.

Bosna i Hercegovina predstavlja specifičan okvir za istraživanje uticaja radnog okruženja na organizacijsku predanost zaposlenika. Tržište rada u BiH prije deset godina imalo je višak kvalifikovane radne snage, a organizacije nisu imale problem da angažuju samo najbolje radnike. Međutim, vrijeme se promijenilo; danas tržište rada nije toliko izdašno, a organizacije se sve više suočavaju s nedostatkom kvalifikovanih radnika. Organizacijska kultura je također specifična. S jedne strane tu su državne organizacije koje karakteriše visoka hijerarhija, dok je s druge strane privatni sektor koji karakteriše niska hijerarhijska struktura. Socioekonomski uslovi u zemlji nisu na zavidnom nivou, što dodatno doprinosi odlasku mladih i talentiranih kadrova. U takvom društvenom, političkom i ekonomskom okruženju nije lako biti uspješan. Kako bi opstale i održale se na tržištu, organizacije u BiH moraju biti svjesne važnosti ne radnika, već predanih zaposlenika koji će organizaciju učiniti konkurentnom na globalnom tržištu.

Specifičnosti tržišta rada, organizacijske kulture i socioekonomski izazovi u BiH predstavljaju izazov, ali i način da se dokaže da adekvatno dizajniranje radnog okruženja može doprinijeti organizacijskoj predanosti zaposlenih. Organizacije u kojima je organizacijska predanost na visokom nivou, u kojima je prisutna politika participacije u upravljanju i u kojima preovladava timski duh, sigurno mogu biti uspješnije i konkurentnije od onih organizacija koje to nemaju.

[5] Pitaloka i Sofia (2014), str. 10.
[6] Muduli (2015), str. 242.

2. Pregled literature

Koncept radnog okruženja povezan je sa klimom određene organizacije u kojoj zaposleni obavljaju svoje dužnosti. Prijatno, sigurno i zdravo radno okruženje privlači zaposlene jer su u takvom okruženju njihove potrebe zadovoljene, a bolji kvalitet radnog okruženja uvijek ima pozitivan uticaj na učinak zaposlenih.[7] Atraktivno radno okruženje pomaže zaposlenima da budu predaniji, povećava njihovu motivaciju i nivo zadovoljstva.[8] To u konačnici povećava efikasnost i produktivnost organizacije.[9] Vještine zaposlenih su veoma značajne i smatraju se imovinom organizacije zbog njihovog ogromnog uticaja na organizacije, jer je za organizacije najveći izazov poboljšati učinak zadržavanjem zaposlenika.

Organizacijska predanost je jedan od faktora koji direktno utiče na učinak.[10] Predani zaposlenici rade za ciljeve organizacije, što ih svrstava u grupu poželjnih saradnika. Da bi ispitali efekte radnog okruženja na organizacijsku predanost, Danish i saradnici provode studiju nad 355 ispitanika i otkrivaju da radno okruženje ima značajnu i pozitivnu povezanost sa organizacijskom predanošću. Studija dalje otkriva da lični angažman zaposlenika ima posredničku ulogu između percipirane organizacijske podrške i predanosti. Dakle, za postizanje stabilnosti i zadržavanje konkurentske pozicije potrebno je povećati nivo predanosti zaposlenih, na koju utiču različiti ishodi kao što su radno okruženje, motivacija, fluktuacija i percipirana organizacijska podrška.[11]

Rad, organizacija i dizajn posla su tri različita, ali usko povezana procesa koji utvrđuju vrstu posla ali i način na koji se on obavlja. Dizajn rada bavi se načinima na koje se stvari rade u poslovnom sistemu od strane timova i pojedinaca. Dizajn organizacije bavi se odlučivanjem kako organizacije trebaju biti strukturirane. Dizajn posla se odnosi na utvrđivanje onoga što ljudi na pojedinačnim poslovima ili ulogama treba da rade. Ove tri aktivnosti dijele jednu svrhu – osigurati da radni sistemi i struktura organizacije funkcionišu efikasno, da na najbolji način iskoriste ljude u njihovim poslovima i ulogama i uzmu u obzir potrebe ljudi na poslu.[12]

Karakteristike dizajna radnog mjesta. Dizajn posla je čvrsto utkan u strukturu i funkciju organizacije. Priroda posla i način na koji je rad strukturiran i povezan sa ljudskom aktivnošću utiču na svaki aspekt organizacije. Dizajn posla je osnova za način na koji je rad koncipiran u širem smislu, preveden na

[7] Sarwani (2017), str.64.
[8] Bhatti (2018), str. 179.; Hafeez et al. (2019), str. 177.
[9] Sarode i Shirsath (2014), str. 2737.; Elaho i Odion (2022), str. 792.
[10] Meyer et al. (1993), str. 538.; Jaramillo et al. (2005), str. 705.
[11] Danish et al. (2013), str. 312-313.
[12] Armstrong & Taylor (2014), str. 136.

organizacijske nivoe i strukturiran za jedinice i pojedince koji obavljaju posao. Struktura, tehnologija i potencijali dostupni u nečijem radnom okruženju su fundamentalni za značenje i vrijednost koju čovjek pridaje poslu. Kao takva, organizacija i dizajn radnog okruženja značajno oblikuju doprinos zaposlenih prema organizaciji.[13]

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju novac nije dovoljan motivator u poticanju performansi na radnom mjestu. Povećanje plata i bonusi za učinak, u mnogim slučajevima, imaju vrlo ograničen kratkoročni efekat, zbog čega se dodatni novac vrlo brzo ne smatra poticajem, već pravom. Dakle, radno okruženje igra vitalnu ulogu u motivisanju zaposlenih da obavljaju posao koji im je dodijeljen, dok kvalitet radnog okruženja utiče na nivo motivacije zaposlenih, koja svoje implikacije ima na performanse organizacije.[14]

Karakteristike posla prvenstveno se tiču načina na koji se sam posao obavlja te opsega i prirode zadataka povezanih sa određenim poslom. U karakteristike posla prema modelu Hackman i Oldham[15] ubrajaju se: autonomija, raznolikost zadataka, značaj zadatka, identitet zadatka i povratna informacija sa posla.[16]

Dizajniranje posla neki autori nazivaju razvojem strukture posla, jer visoka podjela posla i specijalizacija u poslu imaju svoje negativne strane, koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. U nastojanju da se riješe problemi prouzrokovani visokom podjelom rada sprovedena su mnogobrojna istraživanja. Zaključak do koga je većina autora došla jeste da dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način mogu da smanje navedene posljedice specijalizacije i da dodatno motivišu zaposlene.[17] U organizacijama, dizajn posla je jedan od efikasnih načina da se poveća učinak zaposlenih.[18]

Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka. Pod pojmom participacija podrazumijeva se stepen učešća zaposlenih u procesu odlučivanja. Riječ je o procesu, u kojem se saradnici uključuju u proces rješavanja problema i odlučivanja s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.[19] Jedna široko korištena metoda za postizanje sudjelovanja zaposlenika u promjenama u vezi s poslom je korištenje "krugova kvaliteta" ili grupa za rješavanje problema.[20]

[13] Torraco (2005), str. 85.
[14] Chandrasekar (2011), str. 4.
[15] Hackman i Oldham (1975), str. 160-161.
[16] Morgeson i Humphrey (2006), str. 1323.
[17] Jovanović i Božilović (2017), str. 122.
[18] Siengthai i Pila-Ngarm (2015), str. 164.
[19] Rahimić (2010), str. 294.
[20] White i Bryson (2013), str. 388.

Gollan i Xu[21] navode da se različiti oblici participacije zaposlenih razlikuju po količini uticaja koji radnici mogu da imaju na menadžment. Neki oblici su namjerno dizajnirani da radnicima daju glas, ali ne više od vrlo skromne uloge u donošenju odluka, dok drugi daju značajniju uključenost u organizacijsko upravljanje. Stoga, postoji diferencijacija u stepenu ili snazi učešća određena dubinom i obimom svakog oblika učešća, gdje dubina može varirati od pukog primanja informacija, do konsultacija i pregovora, ili samoopredjeljenja, a opseg varira od operativnih pitanja (vezanih za posao/zadatak), do strateških pitanja u vezi sa misijom i ciljevima kompanije.[22] Preuzimajući kontrolu nad svojim radom zaposleni osjećaju da posjeduju moć prilikom odlučivanja, koja u tom slučaju nije rezervisana isključivo za njihove nadređene. Osjećaj moći i zadovoljstva kod zaposlenika izaziva i veću predanost organizaciji, te izaziva i veću motivaciju kao i veći radni učinak.[23]

Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada. Autonomija u obavljanju posla, participacija u donošenju odluka i efikasan timski rad pokazali su se kao ključni faktori koji pozitivno utiču na proaktivnost zaposlenih.[24] Menadžment koji organizaciju pozicionira kao atraktivno radno okruženje za potencijalnu radnu snagu, a potom, kroz strategije timskog rada i izgradnju organizacijskog povjerenja, adekvatno prepozna kvalitete i potrebe radnika, stvara organizacijsku kulturu koja podstiče identifikaciju zaposlenih s organizacijom i povećava njihovu motivaciju. Takav pristup omogućava ostvarivanje ključnih organizacijskih prednosti, uključujući visoke nivoe učinka, produktivnosti, efektivnosti i sticanje konkurentske prednosti.[25]

Organizacijska predanost. Predanost zaposlenih nije jednoznačna pojava. Značajna literatura u ovoj oblasti ukazuje na to da se radi o složenoj kategoriji koja se može posmatrati iz različitih uglova. Organizacijska predanost predstavlja ključan koncept u organizacijskom ponašanju koji istražuje odnos između zaposlenika i organizacije, te način na koji taj odnos utječe na poslovne rezultate. Mowday, Steers i Porter[26] definiraju organizacijsku predanost kao "relativnu snagu identifikacije pojedinca s organizacijom i uključenost u nju." Prema njihovom istraživanju, visoka razina predanosti može dovesti do većeg zadovoljstva poslom i smanjenja fluktuacije.

U trokomponentnom modelu organizacijske predanosti razlikuju se tri pristupa predanosti definisana kao afektivna, kontinuirana i normativna pre-

[21] Gollan i Xu (2015), str. 4-5.
[22] Knudsen et al. (2011), str. 384.
[23] Khalid i Nawab (2018), str. 3.
[24] Tummers et al. (2015), str. 635.
[25] Işık et al. (2015), str. 146.
[26] Mowday, Steers i Porter (1979), str. 226.

danost.[27] Iako je zajednička za ove pristupe veza između zaposlenika i organizacije koja smanjuje vjerovatnoću fluktuacije, jasno je da se priroda te veze razlikuje. Zaposlenici sa snažnom afektivnom predanošću ostaju zato što to žele, oni sa snažnom predanošću kontinuiranom jer moraju, a oni sa jakom normativnom predanošću jer smatraju da to treba da rade.[28]

Afektivna predanost se odnosi na psihološku i emocionalnu vezanost za organizaciju i po mišljenju Meyer i Allen[29] sve što povećava kvalitet nečijeg radnog iskustva, posebno osjećaj autonomije i lične kompetencije, povećava afektivnu predanost. Razvija se kod zaposlenih kada se osjećaju pozitivno u vezi s politikama i praksama svoje organizacije, a postaje jača kada zaposleni kontinuirano uočavaju dobrobit politika i praksi organizacije.

Kontinuirana predanost je definirana kao želja zaposlenika da ostane član organizacije zbog osobnih ulaganja.[30] Ta ulaganja odnose se na neprenosive investicije, kao što je uska poslovna povezanost sa saradnicima, ulaganje u karijeru, radne vještine specifične za određenu organizaciju, godine rada u organizaciji, uključenost u zajednicu gdje je zaposlenik živio i radio, te ostale beneficije koje će izgubiti ako ode iz organizacije.[31]

Normativna organizacijska predanost koncentriše se na internalizaciju normi i vrijednosti i na unutrašnja uvjerenja. Rezultat je osjećaja pojedinca i njegove moralne obaveze da ostane u organizaciji.[32] Prema teoriji normativne predanosti, pojedinci se ponašaju na način koji možda nije u njihovu ličnu korist, ali vjeruju da je to ispravna stvar za organizaciju.[33]

3. Razvoj hipoteza

Purnama[34] ističe da je učinak organizacije u slučaju malih i srednjih preduzeća pod velikim uticajem organizacijske predanosti, odnosno da organizacijska predanost koju su pokazali zaposleni u malim i srednjim preduzećima ima dobar efekat na performanse organizacije. Autor navodi da ako je predanost zaposlenika na visokom nivou to će uticati na učinak dok u slučaju niske predanosti zaposlenika organizaciji, uticaj na učinak će biti nizak, pa čak može dovesti i do pojave napuštanja organizacije.

Osim toga, Beck i Wilson[35] ukazuju na to da organizacijska predanost igra ključnu ulogu u poticanju produktivnosti i smanjenju organizacijskih

[27] Allen i Meyer (1990), str. 3.
[28] Meyer i Allen (1991), str. 67.
[29] Meyer i Allen (1991), str. 61.
[30] Meyer i Allen (1991), str. 71.
[31] Bakotić i Bušić (2014), str. 225.
[32] Smeenk et al. (2006), str. 2039.
[33] Lambert et al. (2015), str. 138.
[34] Purnama (2013), str. 97.
[35] Beck i Wilson (2000), str. 325.

problema poput fluktuacije i apsentizma. Njihova istraživanja sugeriraju da organizacije koje ulažu u razvoj predanosti među zaposlenicima imaju dugoročne koristi u smislu stabilnosti i održivosti.

Prabhakar i Ram[36] naglašavaju značaj dizajna posla kao ključnog faktora koji doprinosi organizacijskoj predanosti zaposlenih. Ahluwalia i Singh[37] u svojoj studiji sprovedenoj na uzorku od 590 zaposlenih, identifikuju organizacijsku klimu kao značajan prediktor organizacijske predanosti. Tri godine kasnije, Paâ i Omar[38] potvrđuju da inovativna organizacijska klima ima pozitivnu povezanost s organizacijskom predanošću, što se direktno odražava na ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Dizajn radnog mjesta, kao važan element poslovnog konteksta, može značajno uticati na predanost zaposlenih i njihovu lojalnost organizaciji, što na kraju rezultira povećanjem ukupne produktivnosti organizacije.[39]

Rad u sigurnom i udobnom okruženju je pravo svakog zaposlenika, zadovoljni zaposlenici teže da pruže bolju uslugu klijentu, što na kraju utiče na zadovoljstvo korisnika i profitabilnost organizacije. Rezultati njihove studije ukazuju na to da karakteristike dizajna radnog mjesta igraju važnu ulogu u zadovoljstvu i predanosti zaposlenih. Neadekvatan dizajn radnog mjesta jedan je od glavnih faktora koji dovodi do niske produktivnosti, slabog zadovoljstva i niskog nivoa predanosti zaposlenika.[40]

Stres na poslu predstavlja važan faktor koji organizacije moraju uzeti u obzir, jer značajno utiče na predanost i produktivnost zaposlenih. Prema istraživanju Aghdasija, Kiamanesha i Ebrahima[41] stres ne samo da direktno smanjuje zadovoljstvo poslom, već i posredno negativno utiče na organizacijsku predanost. Masihabadi et al.[42] navode da su rezultati njihove studije pokazali da stres ima negativan uticaj na organizacijsku predanost i zadovoljstvo poslom, te da stres kroz organizacijsku predanost i zadovoljstvo poslom negativno utiče na radni učinak.[43] Do sličnih rezultata kada je u pitanju uticaj stresa na namjeru fluktuacije dolaze i Jovović et al.[44] ističući da rast nivoa stresa na poslu dovodi do pada angažmana na poslu i porasta namjere fluktuacije.

Khalid i Nawab[45] navode da oblici participacije zaposlenih imaju značajan uticaj na zadržavanje zaposlenih te potvrđuju studiju provedenu od strane

[36] Prabhakar i Ram (2011), str. 60.
[37] Ahluwalia i Singh (2015), str. 831.
[38] Paâ i Omar (2018), str. 15.
[39] Soelton et al. (2020), str. 178.; Soenanta et al. (2021), str. 1167.
[40] Bangwal et al. (2017), str. 7.
[41] Aghdasija, Kiamanesha i Ebrahima (2011), str. 1965.
[42] Masihabadi et al. (2015), str. 303.
[43] Sariwulan et al. (2019), str. 293-295.
[44] Jovović et al. (2022), str. 41.
[45] Khalid i Nawab (2018), str. 13.

Gutherie[46] a prema kojoj se praksa participacije zaposlenih koristi za zadržavanje vitalne radne snage i smanjenje fluktuacije. Dakle, da bi organizacije osigurale ekonomski rast, potrebno je angažovanje kreativnih pojedinca, na poslovima, u čijoj osnovi je stvaranje novih ideja i proizvoda.[47]

U naučnim krugovima sve se više ističe potreba za razvojem novog koncepta ekonomskog rasta u kome resurs kao što je rad dobija centralnu ulogu u ekonomskom sistemu, dok ograničeni prirodni resursi dobijaju ulogu podrške.[48] Posebno značajnu ulogu u okviru resursa preduzeća imaju ljudski resursi, koji imaju ključnu ulogu u poslovnom uspjehu, jer znanje, vještine i motivacija zaposlenih direktno utiču na efikasnost i inovativnost organizacije. Razvoj podsticajne organizacijske kulture koja podržava timski rad i otvorenu komunikaciju doprinosi većem zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih čime se smanjuje fluktuacija radne snage i osigurava dugoročna održivost preduzeća.

Glavna odgovornost menadžmenta preduzeća je efikasno upravljanje resursima i aktivnostima, temeljeno na njihovom detaljnom poznavanju i donošenju pravilnih odluka o prioritetnim razvojnim pravcima. Jasno sagledavanje potencijala za razvoj, zasnovano na uspješnom i produktivnom obavljanju poslovnih aktivnosti, ključ je za postizanje dugoročnog poslovnog uspjeha.[49]

4. Metodologija istraživanja

Kako bi se ispitao uticaj dizajniranja radnog okruženja na organizacijsku predanosti zaposlenika u bosanskohercegovačkim preduzećima koja zapošljavaju 50 i više zaposlenika provedeno je istraživanje u četiri sektora i to: vađenje ruda; prerađivačka industrija; proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija; snabdijevanje vodom, uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnost sanacije okoliša.

Pri formiranju statistički reprezentativnog uzorka primijenjena je stopa uzorkovanja od 20%. Industrijska djelatnost u Bosni i Hercegovini obuhvata 634 preduzeća koja zapošljavaju više od 50 zaposlenika (vađenje ruda i kamena - 25 preduzeća; prerađivačka industrija - 513 preduzeća; proizvodnja i snabdijevanje električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija - 25 preduzeća; snabdijevanje vodom: uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnost sanacije okoliša - 71 preduzeće), što znači da bi istraživanjem (uzorak od 20%) bilo obuhvaćeno 128 preduzeća.

Uzorak čini 128 preduzeća, a reprezentativnost uzorka obezbijeđena je stratifikacijom. Stratumi su: Federacija BiH, Republika Srpska i Brčko distrikt

[46] Gutherie (2001), str. 180-190.
[47] Josipović (2018), str. 51.
[48] Mitrović i Manić (2020), str. 31.
[49] Rogan (2018), str. 82.

Bosne i Hercegovine, te pripadnost kategoriji preduzeća koja zapošljavaju više od 50 zaposlenika, a koja imaju registrovanu pretežnu djelatnost prema Klasifikaciji djelatnosti BiH 2010. godine, područja B, C, D i E razredi: od 05.0 do 41.0. U uzorak je uključeno 20% preduzeća iz populacije i u potpunosti je zastupljena struktura kakvu ima i populacija.

Empirijskim istraživanjem, čiji će rezultati biti prikazani u nastavku rada, obuhvaćeno je ukupno 128 BiH kompanija. Prikupljanje podataka za empirijski dio istraživanja izvršeno je putem Anketnog upitnika. Upitnik je strukturiran u formi zatvorenih pitanja sa ponuđenim brojem nabrajanja i zatvorenih pitanja s ponuđenom skalom intenziteta Likertova tipa. Jednim dijelom upitnik je utemeljen na Upitniku organizacijske predanosti (Organizational Commitment Questionnaire- OCQ), razvijenog i testiranog od strane Richarda T. Mowdaya, Richarda M. Steersa i Lymana W. Portera 1979. godine.[50] Prvi dio upitnika uključuje demografske varijable. Drugi dio upitnika uključuje dizajniranje radnog okruženja a treći dio upitnika tretira organizacijsku predanost. Odgovori na drugi i treći dio upitnika zasnovani su na Likertovoj skali od 5 tačaka. Opcije odgovora bile su od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 potpuno se slažem. Podaci prikupljeni upitnikom podvrgnuti su analizi pouzdanosti. Pouzdanost mjernih skala u upitniku testirana je izračunom Cronbach's Alpha koeficijenta.

Upitnik su popunjavali menadžeri, osoblje sektora za ljudske resurse u bosanskohercegovačkim preduzećima koja pripadaju industrijskoj djelatnosti. Od ukupno 140 upitnika vraćeno je 128 što čini stopu odgovora od 91,43%. Podaci su obrađeni upotrebom programskog paketa SPSS 21 (*Statistical Package for Social Sciences*). Kompanije uključene u uzorak odabrane su prema kriteriju teritorijalne disperzije kako bi se omogućilo empirijsko istraživanje koje bi obuhvatilo kompanije u cijeloj BiH: Federaciji BiH (FBiH), Republici Srpskoj (RS) i Brčko Distriktu BiH (BD).

Za potrebe ovog istraživanja postavljena je centralna istraživačka hipoteza koja glasi: "*Adekvatno dizajnirano radno okruženje značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika.*" Nezavisna varijabla je dizajn radnog okruženja, dok je zavisna varijabla organizacijska predanost. Da bi se provjerila centralna hipoteza definisane su tri radne hipoteze:

H1: Karakteristike dizajniranja radnog mjesta značajno utiču na organizacijsku predanost zaposlenika.

H2: Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika.

H3: Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika.

[50] Mowday et al. (1979), str. 224-247.

5. Rezultati istraživanja

Empirijskim istraživanjem je obuhvaćeno 128 organizacija na teritoriji Bosne i Hercegovine. Anketirani ispitanici u najvećem broju pripadali su organizacijama koje imaju preko 251 zaposlenika (37,8%), slijede ispitanici koji rade u organizacijama koje imaju između 101-150 zaposlenih (19,7%), zatim ispitanici koji rade u organizacijama koje zapošljavaju između 51-100 zaposlenih (17,3%), te ispitanici iz organizacija koje zapošljavaju između 151-200 zaposlenih (12,6%).

Starosna struktura ispitanika pokazuje da je najveći procenat (42,2%) pripadao starosnoj grupi od 41 do 50 godina, dok je 36,7% ispitanika bilo starosne dobi između 31 i 40 godina. Najmanji udio zabilježen je među ispitanicima mlađim od 30 godina, koji su činili svega 4,7% ukupnog uzorka.

Najveći procenat ispitanika (40%) bio je sa radnim stažom od 16 do 25 godina. Oko 66% ispitanika posjedovalo je visoku stručnu spremu, dok je oko 17% imalo magistarski/master rad. Učešće ispitanika sa višom stručnom spremom iznosilo je 7,1%, dok je oko 3% ispitanika imalo stečenu doktorsku disertaciju.

U pogledu pripadnosti menadžerskim nivoima, 42,2% ispitanika pripadalo je srednjem menadžmentu, 28,1% top menadžmentu, 18,8% operativnom menadžmenta, dok 10,9% ispitanika nije svrstano ni u jedan menadžerski nivo.

Za potrebe analize početnog skupa tvrdnji izvršena je procjena pouzdanosti analiziranih mjernih skala. Pouzdanost mjernih skala u upitniku testirana je izračunom Cronbach's Alpha koeficijenta koji predstavlja mjeru unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji, a može poprimiti vrijednost između 0 i 1. Što je bliže vrijednosti 1, to je mjerna skala pouzdanija. Na osnovu rezultata prikazanih u slijedećoj tabeli, može se zaključiti da je pouzdanost mjernih skala izvrsna.

Tabela 1. Cronbach's Alpha koeficijenti pouzdanosti za upitnik

Varijable	Cronbach's Alpha
Karakteristike dizajniranja radnog mjesta	0.945
Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka	0.938
Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada	0.937
Dizajn radnog okruženja	0.940
Organizacijska predanost	0.948

Izvor: Rezultati vlastitog istraživanja

U tabeli 2. sa ciljem testiranja prve radne hipoteze koja je glasila "Krakteristike dizajniranja radnog mjesta značajno utiču na organizacijsku predanost", prikazani su rezultati jednostavnih linearnih regresijskih modela primjenjenih sa ciljem testiranja prve radne hipoteze. U postavljenoj hipotezi

dizajniranje radnog mjesta je nezavisna varijabla a organizacijska predanost zavisna varijabla.

Tabela 2. Uticaj karakteristika dizajniranja radnog mjesta na organizacijsku predanost zaposlenika

Komponenta (faktor)	Reprezentativnost regresijskog modela				Parametri linearne regresijske jednačine		
	r	r^2	F	p	a	b	Beta
Karakteristike dizajniranja radnog mjesta	0,740	0,548	152,8	0,000	0,0	0,740	0,740

Izvor: Rezutati vlastitog istraživanja

Iz realizovanih rezultata možemo zaključiti da karakteristike dizajniranja radnog mjesta imaju statistički signifikantan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika (p<0,000). Rezultati navode na zaključak da prihvatamo prvu radnu hipotezu.

U tabeli 3. sa ciljem testiranja druge radne hipoteze koja je glasila: "Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika", prikazani su rezultati jednostavnih linearnih regresijskih modela primjenjenih sa ciljem testiranja druge radne hipoteze. U postavljenoj hipotezi participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka je nezavisna varijabla, a organizacijska predanost zavisna varijabla.

Tabela 3. Uticaj patricipacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka na organizacijsku predanosti zaposlenika

Komponente (faktori)	Reprezentativnost regresijskog modela				Parametri linearne regresijske jednačine		
	r	r^2	F	p	a	b	Beta
Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka	0,685	0,469	111,29	0,000	0,0	0,685	0,685

Izvor: Rezutati vlastitog istraživanja

Iz realizovanih rezultata možemo zaključiti da participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka ima statistički signifikantan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika (p<0,000). Rezultati navode na zaključak da prihvatamo drugu radnu hipotezu.

U tabeli 4. sa ciljem testiranja treće radne hipoteze koja je glasila: "Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika", prikazani su rezultati jednostavnih linearnih regresijskih modela primjenjenih sa ciljem testiranja treće radne hipoteze. U postavljenoj hipotezi politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada je nezavisna varijabla a organizacijska predanost zavisna varijabla.

Tabela 6. Uticaj politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada na organizacijsku predanost zaposlenika

Komponente (faktori)	Reprezentativnost regresijskog modela				Parametri linearne regresijske jednačine		
	r	r^2	F	p	a	b	Beta
Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada	0,517	0,267	46,0	0,000	0,0	0,517	0,517

Izvor: Rezutati vlastitog istraživanja

Iz realizovanih rezultata možemo zaključiti da politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada ima statistički signifikantan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika (p<0,000). Rezultati navode na zaključak da prihvatamo treću radnu hipotezu.

Iz prethodno prezentiranih tabela 2, 3, i 4 možemo zaključiti da najveći signifikantan pozitivan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika ima faktor karakteristike dizajniranja radnog mjesta (b=0,740) koji objašnjava 54,8% varijabilnosti organizacijske predanosti zaposlenika. Veća ocjena stavova prema karakteristikama dizajniranja radnog mjesta povezana je i sa većim ocjenama ispitanika prema organizacijskoj predanosti zaposlenika. Najmanji uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika kada je u pitanju dizajniranje radnog okruženja ima faktor politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada sa realizovanim pozitivnim regresijskim koeficijentom b=0,517 koji objašnjava 26,7% varijabilnosti organizacijske predanosti zaposlenika.

Tabela 5. Uticaj ukupno dizajniranog radnog okruženja na organizacijsku predanost zaposlenika

Komponente (faktori)	Reprezentativnost regresijskog modela				Parametri linearne regresijske jednačine		
	r	r^2	F	p	a	b	Beta
Karakteristike dizajniranja radnog mjesta	0,740	0,548	152,8	0,000	0,0	0,740	0,740
Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka	0,685	0,469	111,29	0,000	0,0	0,685	0,685
Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada	0,517	0,267	46,0	0,000	0,0	0,517	0,517
Dizajniranje radnog okruženja - TOTAL	0,746	0,556	157,7	0,000	0,0	0,746	0,746

Izvor: Rezutati vlastitog istraživanja

Primjenjujući linearnu regresiju (tabela 5.) u kojoj kao prediktor koristimo dizajniranje radnog okruženja, a kao kriterij organizacijsku predanost zaposlenika, dobijamo statistički značajan model, odnosno dolazimo do zaključka da je dizajniranje radnog okruženja statistički značajan prediktor organizacijske predanosti. Koeficijent regresije iznosi 0,746, a koeficijent determinacije 0,556 i

statistički je značajan, što znači da je 55,6% varijanse organizacijske predanosti objašnjeno odgovarajućom politikom dizajniranja radnog okruženja. Prihvatamo centralnu istraživačku hipotezu da dizajniranje radnog okruženja utiče na organizacijsku predanost zaposlenika.

Analizom pokazatelja iz regresione analize utvrđeno je da sve komponente radnog okruženja imaju pozitivnu i značajnu linearnu povezanost s organizacijskom predanošću. Svi koeficijenti su pozitivni i statistički značajni ($p<0.000$), ali jačina linearne povezanosti varira od srednje do jake, ovisno o komponentama. Jaka povezanost identificirana je kod komponente: karakteristike dizajniranja radnog mjesta, ali i kod samog modela, tj. uticaja radnog okruženja na organizacijsku predanost. Srednje jaka povezanost identificirana je kod komponente: participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka, dok je slabija povezanost, ali i dalje značajna, evidentirana kod komponente: politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada. Koeficijent determinacije pokazuje da su ovi modeli relativno dobri, jer objašnjavaju između 26,7% i 55,6% varijanse zavisne varijable.

6. Diskusija

U skladu s teorijom Meyer i Allen[51] nalazi ovog istraživanja su pokazali da postoji značajan uticaj različitih faktora u dizajniranju radnog okruženja na organizacijsku predanost. Analizirani regresijski modeli su otkrili različite korelacije između komponenti radnog okruženja i organizacijske predanosti zaposlenika, čime se potvrđuju teze iz prethodnih istraživanja [52] koja naglašavaju značaj dizajniranja radnog mjesta, uključivanja zaposlenika u proces donošenja odluka i jačanja timskog rada kako bi se uticalo na povećanje predanosti zaposlenih.

Rezultati istraživanja su pokazali da karakteristike dizajniranja radnog mjesta imaju najjaču korelaciju s organizacijskom predanošću ($r=0,740$; $r^2=0,548$; $p<0,000$). Ovaj rezultat je u skladu s istraživanjima koja naglašavaju da je stvaranje podsticajnog radnog okruženja neophodno za organizacije koje žele osigurati zadovoljne i motivirane radnike predane organizaciji.[53]

Participacija u postavljanju ciljeva i donošenju odluka takođe ima značajan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika ($r=0,685$; $r^2=0,469$; $p<0,000$), što je u skladu s istraživanjima[54] koja ističu da kada zaposleni imaju

[51] Meyer i Allen (1991), str. 61-89.
[52] Hennekam i Herrbach (2013), str. 339-355.; Pitaloka i Sofia (2014), str. 10-18.; Soenanta et al. (2021), str. 1161-1171.
[53] Parish, Berry i Lam (2008), str. 220-238.; Prabhakar i Ram (2011), str. 55-62.; Mokaya et al. (2013), str. 79-90.; Masihabadi et al. (2015), str. 303-314.
[54] Lines (2004), str. 193-215.; Strauss (2006), str. 778-803.; Bhatti et al. (2011), str. 15-23.; Singh i Mohanty (2011), str. 583-603.; Khalid i Nawab (2018) str. 1-17.

priliku aktivno učestvovati u odlučivanju i postavljanju ciljeva unutar organizacije, tada osjećaju veće zadovoljstvo i predanost organizaciji, a što nužno dovodi do veće motivacije i većeg radnog učinka.

Politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada pokazala je nešto manji, ali i dalje značajan uticaj na organizacijsku predanost ($r=0,517$; $r^2=0,267$; $p<0,000$), što se podudara s rezultatima istraživanja Tummersa[55] koji naglašava da su autonomija posla, učešće u donošenju odluka i timski rad pozitivno povezani s proaktivnošću koja povećava organizacijsku predanost i utiče na fluktuaciju, zadovoljstvo te podstiče inovativno ponašanje.[56]

Dizajniranje radnog okruženja obuhvata sve prethodno pomenute komponente i ukazuje na važnost integrisanog pristupa u dizajniranju radnog okruženja ($r=0,746$; $r^2=0,556$; $p<0,000$). Iz istraživanja je moguće zaključiti da kvalitet radnog okruženja utiče na nivo motivacije zaposlenih, koji svoje implikacije imaju na performanse organizacije.[57] Adekvatna briga o radnom okruženju kod radnika stvara osjećaj predanosti poslu, što utiče na performanse radnika i dovodi do povećanja produktivnosti organizacije.[58] Dakle, radno okruženje je jedan od efikasnih načina da se poveća organizacijska predanost, koja direktno utiče na učinak, zadržavanje zaposlenih i veće poslovne performanse.[59]

7. Zaključak

Ovaj rad je ispitao uticaj dizajniranja radnog okruženja na organizacijsku predanost zaposlenika u bosanskohercegovačkim organizacijama koje pripadaju industrijskoj djelatnosti četiri sektora. Rezultati pokazuju da dizajn radnog okruženja utiče na organizacijsku predanost zaposlenika, te da novac nije osnovni motivator ljudskih potencijala. U povoljnom radnom okruženju, zaposleni će vjerovati vrijednostima organizacije i nastojati da ostvare ciljeve organizacije, dakle, bit će motivirani. Važnost dizajniranja radnog okruženja je od ključne važnosti za organizaciju obzirom da povećava motivaciju i utiče na performanse organizacije. U skladu s ovim tvrdnjama u provedenom istraživanju, ispitan je uticaj dizajniranja radnog okruženja na organizacijsku predanost te dokazano da dizajniranje radnog okruženja značajno utiče ($b=0,746$; $r^2= 0,556$; $p<0,000$) na organizacijsku predanost zaposlenika.

[55] Tummers et al. (2015), str. 627-640.
[56] Singh i Mohanty (2011), str. 583-603.; Işık et al. (2015), str. 133-149.; Khalid i Nawab (2018), str. 1-17.; Naz et al. (2020), str. 1-20.
[57] Chandrasekar (2011), str. 4.
[58] Soelton et al. (2020), str. 178.
[59] Meyer et al. (1993), str. 538-551.; Jaramillo et al. (2005), str. 705-714.; Siengthai i Pila-Ngarm (2015), str. 162-180.; Soelton et al. (2020), str. 178-188.; Soenanta et al. (2021), str. 1161-1171.

Rezultati istraživanja su pokazali da komponenta dizajniranja radnog okruženja u ovom istraživanju definisana kao karakteristike dizajniranja radnog mjesta ima najveći (b=0,740; r^2= 0,548; p<0,000) statistički signifikantan pozitivan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika, dok politika otvorenog radnog mjesta i timskog rada ima najmanji (b=0,517; r^2= 0,267; p<0,000) statistički signifikantan pozitivan uticaj na organizacijsku predanost zaposlenika. Ono što je potrebno istaknuti je da komponenta karakteristike dizajna radnog okruženja jeste značajan prediktor organizacijske predanosti zaposlenika čime je dokazana centralna istraživačka hipoteza.

Shodno tome, zaključujemo da je dizajniranje radnog okruženja veoma značajana praksa menadžmenta ljudskih potencijala koju bi organizacije trebale koristiti kako bi zadržale vrijednu radnu snagu i osigurale visoke performanse. Menadžeri imaju ključnu ulogu u uspostavljanju ravnoteže između potreba zaposlenih i strateških ciljeva organizacije. Pažljivo dizajnirano radno okruženje ne doprinosi samo operativnoj efikasnosti, već i direktno utiče na predanost zaposlenih organizaciji, čime se postiže održiva konkurentska prednost i bolja tržišna pozicioniranost.

Navedeno istraživanje provedeno je u okviru četiri sektora industrijske proizvodnje, što ne mora nužno značiti da će radno okruženje djelovati pozitivno na organizacijsku predanost i u drugim granama djelatnosti. Zbog toga je preporuka da buduća istraživanja obuhvate različite grane djelatnosti radi komparacije dobijenih rezultata i donošenja univerzalnih zaključaka.

Provedeno istraživanje organizacijsku predanost tretiralo je kao jedinstven konstrukt, bez diferencijacije na njene komponente. Ovakav pristup pružio je generalne informacije, ali ne i detaljnu analizu uticaja radnog okruženja na svaku od komponenti organizacijske predanosti, što može biti preporuka za buduća istraživanja kako bi se obezbijedio dublji teorijski uvid i omogućio razvoj odgovarajućih praksi i politika za unapređenje organizacijske predanosti.

U daljim istraživanjima preporučuje se sprovođenje dodatnih dijagnostičkih testova i vizuelnih analiza. Iako su rezultati ovog istraživanja relevantni za analiziranu problematiku, dalje istraživanje koje uključuje rigorozniju procjenu statističkih pretpostavki moglo bi dodatno osnažiti validnost i primenjivost dobijenih nalaza.

Rezultati ovog istraživanja potvrđuju značaj adekvatnog dizajniranja radnog okruženja na oblikovanje organizacijske predanosti zaposlenika, pružajući važne smjernice za dalji akademski rad, ali i praktičnu primjenu u okviru menadžmenta ljudskih potencijala. Postojeći teorijski modeli su podržani provedenim istraživanjem, te ukazuju na potrebu za daljim istraživanjima.

Sa aspekta organizacijske prakse, nalazi sugerišu da menadžeri mogu poboljšati organizacijsku predanost zaposlenika kroz ključne komponente radnog okruženja. Implementacija praksi i politika koje podržavaju participaciju u upravljanju, razvoj prijatne organizacijske klime, neometano funkcionisanje

timova i transparentnost u odnosima može značajno doprinijeti većoj lojalnosti i motivaciji zaposlenih. Poseban naglasak potrebno je staviti na ulaganje u razvoj menadžerskih vještina i fleksibilne radne aranžmane kao strategije koje bi u budućnosti mogle doprinijeti organizacijskoj predanosti zaposlenika.

Literatura:

Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*. 5(1), pp. 12-18. doi: 10.11648/j.jhrm.20170501.12.

Aghdasi, S., Kiamanesh, A. R., Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: Testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 29, pp. 1965-1976. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.447.

Ahluwalia, D. B., Singh, P. (2015). Organisational climate, work motivation and hierarchical level as predictors of job satisfaction and organisational commitment among railway employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*. 6(9), pp. 831-835. IS 2229-5356.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*. 63(1), pp.1-18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.

Armstrong M., Taylor S. (2014). Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition. Kogan Page. London. ISBN 97807494 69641. E-ISBN 978 0 7494 69658.

Bakotić, D., Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*. 65(3), pp. 222-240. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/124942.

Bangwal, D., Tiwari, P., Chamola, P. (2017). Workplace design features, job satisfaction, and organization commitment. *Sage Open*. 7(3), pp. 1-12. https://doi.org/10.1177/2158244017716708.

Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior, 56*(1), 114-136. https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712.

Bhatti, K. (2018). The Mediation Model of Interrelationships among 4 Câ€™ s of Work Environment, Employee Performance and Organizational Performance in Pakistani organizations. *Asia Proceedings of Social Sciences*, *2*(3), 176-180.

Bhatti, K. K., Nawab, S., & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International journal of business and social science*, *2*(9), pp. 15-23.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organization. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. 1(1), pp. 1-19. https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf.

Danish, R. Q., Ramzan, S., Ahmad, F. (2013). Effect of perceived organizational support and work environment on organizational commitment; mediating role of self-monitoring. *Advances in Economics and Business*. 1(4), pp. 312-317. DOI: 10.13189/aeb.2013.010402.

Elaho, O. B., Odion, A. S. (2022). The impact of work environment on employee productivity: A case study of business centers in University of Benin Complex. *Amity Journal of Management Research*, *5*(1), pp. 782-797.

Gollan, P. J., Xu, Y. (2015). Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, employment and society*. Vol. 29(2), pp.1– 13. DOI: 10.1177/0950017014522722.

Gutherie, J. P. (2001). High-Involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*. 44, pp. 180-190. https://doi.org/10.5465/3069345.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, *60*(2), pp. 159-170.

Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, *17*(2), 173-193. https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379

Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, *35*(3), 339-355. https://doi.org/10.1108/01425451311320512

Işık, M., Timuroğlu, M. K., Aliyev, Y. (2015) The Relationship between Teamwork and Organizational Trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 4(1), pp. 133-149. ISSN: 2147-4478.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*. 58(6), pp. 705–714. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004.

Josipović, S. (2018). Ljudski kapital u modelima ekonomskog rasta ruralnih područja. *Ekonomske ideje i praksa*. (28), pp. 47-58.

Jovanović, G. B.; Božilović, S. A. (2017). Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. *Tehnika – menadžment*. 67(1), p*p. 117-125.*

Jovović, M., Mišnić, N., Jovović, J., Pejović, B. (2022). Relation Between Job Engagement, Stress, And Turnover Intentions Among Public And Private Sector Employees. *Ekonomske ideje i praksa*. (47), pp.31-44. https://doi.org/10.54318/eip.2022.mj.338.

Khalid, K., Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, pp. 1–17. https://doi.org/10.1177/2158244018810067.

Knudsen, H., Busck, O., Lind, J. (2011). Work environment quality: the role of workplace partici-pation and democracy. *Work, Employment and Society*. 25(3), pp. 379–396. https://doi.org/10.1177/0950017011407966.

Lambert, E. G., Griffin, M. L., Hogan, N. L., Kelley, T. (2015). The ties that bind: Organizational commitment and its effect on correctional orientation, absenteeism, and turnover intent. *The Prison Journal*. 95(1), pp. 135-156. https://doi.org/10.1177/0032885514563293.

Lines*, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, *4*(3), 193-215.

Masihabadi, A., Rajaei, A., Shams Koloukhi, A., Parsian, D. (2015). Effects of stress on auditors' organizational commitment, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Organizational Leadership*. 4, pp. 303-314. https://ssrn.com/abstract=3331810.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), pp. 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538.

Mitrović, Đ., Manić, E. (2020). Tranzicija ka cirkularnoj ekonomiji u zemljama evropske unije–konvergencija ili divergencija. *Ekonomske ideje i praksa*, (38), pp. 27-48.

Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., Karanja, K. (2013). Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*. 2(2), pp. 79-90. ISSN 1929-7106.

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), pp. 1321-1339. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.91.6.1321.

Mowday, R. T, Steers, R. M, Porter, L. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Vocational Behavioral.* 14, pp. 224-247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1.

Muduli, A. (2015). High performance work system,HRD climate and organisational performance: an empirical study. *European Journal of Training and Development*. 39(3), pp. 239-257. https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2014-0022.

Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, *10*(2), pp. 1-20. https://doi.org/10.1177/2158244020924694

Osibanjo, A. O., Abiodun, A. J., Adeniji, A. A. (2014). Impact of job environment on job satisfaction & commitment among Nigerian nurses. *Journal of South Africa Business Research.* 2(6), pp. 1-11. Article ID 726260. DOI: 10.5171/2014.726260.

Paâ, F., Omar, R. (2018). Effects of innovative organizational climate on organizational commitment in Malaysian higher education institutions. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management.* 6(2), pp.1-21. https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no2.1.

Parish, J. T., Berry, L. L., & Lam, S. Y. (2008). The effect of the servicescape on service workers. *Journal of Service Research*, *10*(3), 220-238. https://doi.org/10.1177/1094670507310770

Pitaloka, E., Sofia, I. P. (2014). The affect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors. *International Journal of Business, Economics and Law*. 5(2), pp. 10-18. ISSN 2289-1552.

Prabhakar, G. V., & Ram, P. (2011). Antecedent HRM practices for organizational commitment. *International journal of business and social science*, *2*(2), 55-62.

Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3(5), pp. 86-100.

Rahimić, Z. (2010). Menadžment ljudskih resursa. Ekonomski fakultet. Sarajevo.

Rogan, M. (2018). Upravljanje procesima kao osnov razvoja preduzeća. *Ekonomske ideje i praksa*. (31), pp. 73-83.

Sariwulan, T., Capnary, M. C., Agung, I. (2019). Contribution indicators of work stress and employee organizational commitments case study. *Business: Theory and Practice*. 20, pp. 293-302. https://doi.org/10.3846/btp.2019.28

Sarode, A. P., Shirsath, M. (2014). The factors affecting employee work environment & it's relation with employee productivity. *international Journal of Science and Research*, *3*(11), pp. 2735-2737.

Sarwani, S. (2017). The effect of work discipline and work environment on the performance of employees. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, *6*(2), pp.57-63.

Siengthai, S., Pila-Ngarm, P. (2015). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 4(2), pp.162-180. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001.

Singh, R. N., & Mohanty, R. P. (2011). Participation satisfaction and organizational commitment: moderating role of employee's cultural values. *Human Resource Development International*, *14*(5), 583-603. https://doi.org/10.1080/13678868.2011.621286

Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., Doorewaard, H. (2008). An International Comparison of the Effects of HRM Practices and Organizational Commitment on Quality of Job Performances among European University Employees. *Higher Education Policy*. 21, pp. 323–344.

Soelton, M., Suatoni, M., Syah, T. Y. R., Ramli, Y., Santoso, P., Amanda, B., Octaviani, R. (2020). Conceptualizing The Role of Organizational Commitment. *American International Journal of Business Management* (AIJBM), pp. 178-188. https://www.aijbm.com/wp-content/uploads/2020/08/S38178188.pdf.

Soenanta, A., Akbar, M., Sariwulan, R. T. (2021). Effect of job design and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Linguistics and Culture Review*. 5(S3), pp. 1161-1171. https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS3.1834.

Strauss, G. (2006). Worker participation—some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *45*(4), 778-803. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x

Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human resource development quarterly*. 16(1), pp. 85-109. https://doi.org/10.1002/hrdq.1125.

Tummers, L., Kruyen, P. M., Vijverberg, D. M., Voesenek, T. J. (2015) Connecting HRM and changemanagement: the importanceof proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*. 28(4), pp. 627-640. https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220.

White, M., Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*. 66(3), pp. 385–406. https://doi.org/10.1177/0018726712465096.

Primljen (Received): 17.1.2025.
Prihvaćen (Accepted): 17.2.2025.
Pre štampe (Online First) 24.3.2025.