

VISOKA RADNA UKLJUČENOST I BLAGOSTANJE U IT SEKTORU U REPUBLICI SRBIJI

Jevtić Tamara¹

Jevtić Jelena²

Vidaković Mira³

Sažetak: U savremenom poslovnom okruženju, organizacije se sve više usredsređuju na strategije i koncepte koji im pomažu u jačanju konkurentske pozicije na tržištu. Ovaj rad istražuje koncepte upravljanja ljudskim resursima zasnovane na novim modelima, fokusirajući se posebno na visoku radnu uključenost i dobrobit zaposlenih. Cilj istraživanja je bio ispitati odnos između visoke radne uključenosti i dobrobiti zaposlenih. Teorijski deo istraživanja obuhvatio je pregled dosadašnjih istraživanja o visokoj radnoj uključenosti i blagostanju zaposlenih, dok je empirijsko istraživanje sprovedeno na uzorku od 134 zaposlenih (menadžera i stručnih radnika) u organizacijama IT sektora u Republici Srbiji. Uzorak je prikupljen tokom januara 2024. godine putem elektronskog upitnika. Testiranje predloženog odnosa testirano je primenom t testa nezavisnih uzoraka visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih prema polu i Spirmanove korelacije u SPSS IBM Statistics 25. Rezultati istraživanja ukazuju da postoji pozitivna srednje jaka korelacija između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih.

¹Akademija strukovnih studija Šabac, Pocerska 12, 15 000 Šabac, tamarajevtic@vmpts.edu.rs

²Akademija strukovnih studija Šabac, Pocerska 12, 15 000 Šabac, jelenajevtic@vmpts.edu.rs

³Akademija strukovnih studija Šabac, Narodnog Fronta 28, 21 000 Novi Sad, mira.vidakovic@yahoo.com

Zaposleni koji su uključeni u donošenje odluka, rešavanje problema i predlaganje novih ideja pokazali su razvijenije mentalne, psihološke i emocionalne aspekte života.

Ključne reči: visoka radna uključenost, blagostanje, IT sektor, Republika Srbija.

UVOD

Poslednjih decenija, sektor informacionih tehnologija (IT) je doživeo značajan globalni rast, postajući vitalna komponenta moderne ekonomije. Ovaj trend je posebno izražen u Republici Srbiji, gde se IT sektor ubrzano širi i sve više integriše u nacionalnu privredu. Sa porastom broja IT kompanija raste i interesovanje za zaposlene u ovom sektoru. Stoga postoji sve veća potreba za istraživanjem faktora unutar ovih organizacija koji doprinose motivaciji, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih. Visoka radna uključenost je identifikovana kao ključni faktor u organizacionom razvoju i poboljšanju performansi zaposlenih. Ona olakšava razmenu informacija među zaposlenima, podstiče razumevanje misije, vizije i kulture organizacije, te promovise međusobno poštovanje i uvažavanje. Osim toga, visoka radna uključenost značajno povećava zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Dobrobit zaposlenih, koja uključuje psihičko blagostanje, tesno je povezana sa različitim aspektima života, uključujući posao, porodicu i društvene faktore. S obzirom na sve navedeno, istraživanje faktora koji utiču na zadovoljstvo i posvećenost zaposlenih ima ključnu ulogu u daljem razvoju i prosperitetu IT sektora u Republici Srbiji. Ovo istraživanje ima za cilj da istraži odnos između visoke radne uključenosti i dobrobiti zaposlenih u IT sektoru Republike Srbije.

PREGLED LITERATURE

Poslednjih godina, IT sektor je prošao kroz značajne transformacije usled digitalne revolucije i pandemije COVID-19. Ovi događaji su oblikovali radno okruženje, uticali na zahteve, očekivanja i potrebe zaposlenih. Na osnovu osnova digitalne transformacije i pandemije koje su promenile način na koji radimo, postoji potreba za naučnim istraživanjem kako bi se utvrdili efekti prakse visokog učešća zaposlenih i uloga blagostanja u IT sektoru

(Zavyalova, Kucherov & Tsybova, 2020). Interesovanje za zaposlene u IT sektoru vremenom se postepeno povećava. U poslednje vreme, sa porastom broja kompanija u IT sektoru, pojavila se potreba za istraživanjem odnosa koji doprinose motivaciji, posvećenosti i povećanju produktivnosti zaposlenih u ovim organizacijama. Visoka uključenost zaposlenih, takođe poznata kao visoka posvećenost, visoki učinak ili sofisticirane radne prakse, sve više je istraživana tema vezana za korišćenje praksi upravljanja ljudskim resursima (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas, 2012; Guthrie, Spell & Nyamori, 2002). Visoka uključenost zaposlenih igra ključnu ulogu u organizacionom razvoju, kao i u poboljšanju organizacionih performansi zaposlenih. Upravljanje visokim učešćem je termin koji je Ed Lavler uveo 1986. da bi opisao pristup upravljanja ljudskim resursima fokusiran na uključivanje zaposlenih (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Behery, 2011; Zavyalova et al., 2020). Prakse visokog učešća zaposlenih predstavljaju sinergijske prakse upravljanja ljudskim resursima koje olakšavaju posvećenost i uključenost zaposlenih (Guthrie et al., 2002; Mohr & Zoghi, 2008). Koncept visoke uključenosti zaposlenih je izveden iz upravljanja ljudskim resursima, u okviru kojeg organizacije podstiču zaposlene da doprinose organizacionim procesima, pošto su zaposleni poznati kao vitalni pokretači organizacionog uspeha. Prakse visokog učešća zaposlenih pružaju zaposlenima mogućnosti da donose odluke u vezi sa svojim radom i da učestvuju u celokupnom poslovanju (Guy, 2003; Tahir, Batool, Gul, & Fareed, 2021).

Pregled literature identifikuje četiri osnovne prakse koje povećavaju uključenost i posvećenost zaposlenih, na osnovu informacija, osnaživanja, kompenzacije i razvoja veština. Ove prakse su izvor konkurentne prednosti kada se koriste istovremeno u koherentnoj politici ljudskih resursa (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Camps & Luna-Arocas, 2009; Kim & Sung-Choon, 2013; Tahir et al., 2021). S tim u vezi, različiti istraživači su koristili različite prakse za merenje visokog učešća zaposlenih. Prakse pomoću kojih Guerrero & Barraud-Didier (2004) mere i izražavaju visoku uključenost zaposlenih uključuju prakse priznavanja, prakse osnaživanja, prakse razvoja kompetencija, prakse poštenog nagrađivanja i prakse razmene informacija.

Praksa priznavanja se posmatra kao nenovčana nagrada kojom organizacija signalizira da ceni kvalitetan rad i dostignuća zaposlenih. Istraživači ukazuju da je potreba za priznanjem pokretač ljudskog ponašanja (Kim & Sung-Choon, 2013; Tahir et al., 2021). Prakse

osnaživanja se odnose na opštu organizacionu orijentaciju u kojoj zaposleni imaju pravo da donose svakodnevne odluke o aktivnostima vezanim za posao i učestvuju u rešavanju problema. Osim toga, osnaživanje stimuliše inicijativu i trud zaposlenih da se više angažuju u svom poslu. Osnaživanje omogućava zaposlenima da zaobiđu hijerarhijske nivoe i odmah reše probleme (Kim & Sung-Choon, 2013; Wahyono & Riyanto, 2020; Tahir et al., 2021). Prakse razvoja kompetencija, kao što su programi rotacije poslova, mentorstvo, obuka i razvoj se sve više prepoznaju kao važni aspekti prakse upravljanja ljudskim resursima. Kroz prakse razvoja kompetencija, organizacije mogu ojačati produktivnost postojećih zaposlenih i naglasiti važnost razvoja njihove karijere (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Behery, 2011; Kim & Sung-Choon, 2013). Praksa pravičnog nagrađivanja odnosi se na percipiranu pravednost različitih ishoda posla, uključujući uslove nadoknade i evaluacije učinka. Takva praksa će signalizirati zaposlenima da se organizacija prema njima ponaša pošteno, jer kada zaposleni primete signale pravičnosti od organizacije, oni mogu uzvratiti iskazivanjem korisnog ponašanja prema organizaciji (Guerrero & Barraud-Didier, 2004; Behery, 2011). Praksa razmene informacija je korisna za organizacije na nekoliko načina. Prvo, zaposlenima prenosi pozitivan signal da im organizacija veruje, što pojačava osećaj međusobnog poverenja među članovima i čini da se zaposleni osećaju važnim za organizaciju. Drugo, deljenje informacija olakšava organizacionu efikasnost, što poboljšava sinergijske radne odnose među zaposlenima (Guerrero & Barraud-Didier, 2004). U radu autora Cvjetković i Cvjetković (2023) zadovoljstvo zaposlenih značajno pozitivno utiče na posvećenost organizaciji, dok istovremeno pokazuje statistički značajne veze sa učinkom zaposlenih.

U savremenom poslovnom okruženju, upravljanje mentalnim aspektima članova organizacije koji uključuju emocionalni rad, mentalni stres i ravnotežu između poslovnog i privatnog života postaje sve važnije (Böckerman et al., 2012; El-Shaer & Elsayed, 2018). Relevantna je dobrobit zaposlenih ili psihološko blagostanje ili efikasnost psihološkog funkcionisanja pojedinca u odnosu na primarne aspekte života, kao što su posao, porodica i društvo (Macky & Boxall, 2008; Böckerman et al., 2012; Shuck & Reio, 2014; Stankevičienė, Tamaševičius, Diskienė, Grakauskas & Rudinskaja, 2021). Analiza literature ukazuje da ne postoji

jasna definicija dobrobiti zaposlenih i da je pojam dobrobiti na poslu mnogo širi pojam od lične sreće (Kilroy, Bosak, Flood & Peccei, 2020). Prema Popescu, Bocean, Vărzaru, Avram & Iancu (2022), postoje tri glavna aspekta blagostanja, a to su psihološki, fizički i društveni (Page & Vella-Brodrick, 2009; Uribetxebarria, Gago, Legarra & Elorza, 2021; Lee & Kim, 2023). Psihološko blagostanje se fokusira na subjektivna iskustva pojedinca, dok se fizičko blagostanje odnosi na objektivne fiziološke mere i subjektivna iskustva fizičkog zdravlja. Društveno blagostanje se tiče kvaliteta odnosa sa drugim ljudima (Popescu et al., 2022). Prema rezultatima istraživanja Kooij i sar. (2013), prakse upravljanja ljudskim resursima imaju pozitivan uticaj na psihičko i socijalno blagostanje, ali ne i na fizičko i socijalno blagostanje. Na osnovu istraživanja Zheng, Zhu, Zhao & Zhang (2015), razlikuju se tri oblasti blagostanja zaposlenih: životno blagostanje, blagostanje na radnom mestu i psihičko blagostanje.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u periodu od januara do aprila 2024. godine. Uzorak je obuhvatio 134 zaposlena u IT sektoru u Republici Srbiji. Veći broj ispitanika je muškog pola 58,2%, u odnosu na ženski pol koji je učestvovao sa 41,8%. Procentualno je bilo više ispitanika koji imaju između 18 i 25 godina (38,1%) i samim tim najviše ispitanika od 1 do 5 godina radnog iskustva u IT sektoru (60,5%), što sugeriše da su mnogi od njih mladi profesionalci kojima je ovo verovatno prvi posao u IT sektoru. Struktura ispitanika prema nivou obrazovanja pokazuje da 39,6% njih ima četvorogodišnje akademske studije, dok samo 2,2% ispitanika ima završene doktorske studije. Nivo obrazovanja ispitanika odnosi se na obrazovanje u IT sektoru, uključujući relevantne strukovne i akademske programe. Softverski inženjer (stručni radnik) čini 66,4% ispitanika, dok je preostalih 33,6% ispitanika na poziciji menadžera. Što se tiče strukture ispitanika prema broju zaposlenih koje broji organizacija u kojoj su zaposlenih, 39,6% ispitanika je zaposleno u velikim organizacijama sa preko 250 zaposlenih. Ispitanici su zaposleni u organizacijama koje posluju na različitim nivoima tržišta, uključujući lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna i globalna tržišta. Prema strukturi ispitanika 33,6% njih je zaposleno u organizacijama koje opslužuju međunarodno tržište. Dominantni način rada u organizacijama je hibridni model rada (kombinacija rada u kancelariji i rada od kuće)

60,4% ispitanika. Visoka radna uključenost se sastojala od 13 ajtema, dok se blagostanje zaposlenih sastojalo od 18 ajtema koji su ispitanici vrednovali davanjem ocena od 1 do 5, pri čemu navodeći ocenu 1 ispitanici se uopšte nisu slagali sa tvrdnjom, dok su se ocenom 5 u potpunosti slagali sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 1: Opis uzorka

Pol			
	Frekvencija	Procenat	Kumulativni procenat
Muški	78	58,2	58,2
Ženski	56	41,8	100,0
Ukupno	134	100,0	
Starost			
18-25	51	38,1	38,1
26-30	37	27,6	65,7
31-35	16	11,9	77,6
36-40	6	4,5	82,1
41-45	12	9,0	91,0
46-50	9	6,7	97,8
Iznad 50	3	2,2	100,0
Ukupno	134	100,0	
Nivo obrazovanja			
Srednja škola	14	10,4	10,4
Trogodišnje strukovne studije	37	27,6	38,1
Četvorogodišnje akademske studije	53	39,6	77,6
Master	27	20,1	97,8
Doktorske studija	3	2,2	100,0
Ukupno	134	100,0	
Pozicija u organizaciji			
Menadžer	45	33,6	33,6
Stručni radnik (softverski inženjer)	89	66,4	100,0
Ukupno	134	100,0	

Veličina organizacije			
Mikro (do 10 zaposlenih)	6	4,5	4,5
Mala (11-50 zaposlenih)	46	34,3	38,8
Srednja (51-250 zaposlenih)	29	21,6	60,4
Velika (preko 250 zaposlenih)	53	39,6	100,0
Ukupno	134	100,0	
Tržište koje organizacije opslužuju			
Lokalno	16	11,9	11,9
Regionalno	17	12,7	24,6
Nacionalno	24	17,9	42,5
Međunarodno	45	33,6	76,1
Globalno	32	23,9	100,0
Ukupno	134	100,0	
Broj godina radnog iskustva u IT sektoru			
manje od jedne godine	15	11,2	11,2
1-5 godina	66	49,3	60,4
6-10 godina	24	17,9	78,4
11-15 godina	8	6,0	84,3
16-20 godina	9	6,7	91,0
više od 20 godina	12	9,0	100,0
Ukupno	134	100,0	
Dominantni način rada u organizacijama			
U potpunosti rad u kancelariji	35	26,1	26,1
Hibridni model rada (kombinacija rada u kancelariji i rada od kuće)	81	60,4	86,6
U potpunosti van kancelarije (teleworking-rad na daljinu)	18	13,4	100,0
Ukupno	134	100,0	

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Hipoteza koja se dokazuje ovim istraživanjem je sledeća:

H: Postoji pozitivna korelacija između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih

Ova hipoteza je formirana na osnovu teorijskih i empirijskih pretpostavki koje sugerišu da kada su zaposleni aktivno uključeni u radne procese, u donošenje odluka i u rešavanje problema, to može pozitivno uticati na njihovo psihološko, emocionalno i socijalno blagostanje. Pretpostavka je da će zaposleni koji se osećaju uključeni imati veće zadovoljstvo poslom, više motivacije za rad i manje stresa, što će sve zajedno doprineti njihovom opštem blagostanju. Za analizu podataka korišćene su deskriptivna statistika, korelaciona analiza i T-test za nezavisne uzorke, a obrada podataka izvršena je uz pomoć softverskog paketa IBM SPSS Statistics 25.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati deskriptivne statistike su prikazani u tabeli 2.

Tabela 2: *Deskriptivna statistika*

	N	Minimum	Maximum	Sred. vred.	Std. Devijacija
Visoka radna uključenost	134	1,17	5,00	3,7522	0,82868
Blagostanje zaposlenih	134	1,53	5,00	4,0301	0,68860
Ukupno	134				

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Tabela 3: *T-test nezavisnih uzoraka visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih prema polu*

	Pol	N	Sred. vred.	Std. Devijacija	Std. greška
Visoka radna uključenost	Muški	78	3,9065	0,85868	0,09723
	Ženski	56	3,5373	0,73995	0,09888
Blagostanje zaposlenih	Muški	78	4,0842	0,69283	0,07845
	Ženski	56	3,9548	0,68169	0,09110

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

U tabeli 3 prikazani su rezultati statistički značajnih grupa prema muškom ili ženskom polu, kao i prema posmatranim varijablama. Na osnovu odgovora ispitanika zaključujemo, da veći broj, ukupno 78 ispitanika pripada muškom polu, dok ženskom polu pripada 56 zaposlenih ispitanika. T-test je jedan od najčešće korišćenih testova za utvrđivanje značajnosti razlike između dva uzorka. Ovaj test je omogućio detaljnu analizu i poređenje rezultata između muškaraca i žena u odnosu na posmatrane varijable. Njegova primena je omogućila dublje razumevanje kako pol može uticati na ispitivane faktore, pružajući tako korisne uvide za dalje strategije upravljanja ljudskim resursima i unapređenje radnog okruženja.

Na osnovu sprovedenog T-testa nezavisnih uzoraka, analizirani su rezultati istraživanja prema polu ispitanika, koristeći softverski paket IBM SPSS. Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna razlika u visokoj radnoj uključenosti zaposlenih, s obzirom na vrednost Sig. (2 – tailed) koja je manja od 0.05. Ovo ukazuje da razlike između muškaraca i žena u percepciji visoke radne uključenosti u IT sektoru Republike Srbije nisu slučajne, već su statistički relevantne. Detaljna analiza rezultata T-testa pokazuje da su ispitanici muškog pola ($M=3,9065$) dali više ocene visokoj radnoj uključenosti u poređenju sa ispitanicama ženskog pola ($M=3,5373$). Ova razlika u percepciji može se tumačiti kroz različite načine kako muškarci i žene doživljavaju i angažuju se u svom radnom okruženju. Muški ispitanici možda imaju više prilika za aktivno učešće u donošenju odluka, rešavanju problema ili predlaganju novih ideja, što ih može dovesti do većeg osećaja pripadnosti i zadovoljstva u radnom okruženju. Ovi nalazi dodatno naglašavaju važnost polne dimenzije prilikom istraživanja faktora koji utiču na radnu uključenost u IT sektoru, istovremeno sugerišući da organizacije treba da razmotre strategije koje

podstiču ravnopravno uključivanje svih zaposlenih bez obzira na pol, kako bi unapredile radno okruženje i efikasnost timova.

Tabela 4: *T-test nezavisnih uzoraka visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih prema polu*

		Levenov test za jednakost varijansi		t-test za jednakost varijansi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Srednja vrednost razlike	Razlika stand. greške	95% interval poverenja razlike	
									Donja	Gornja
Visoka radna uključenost	Jednake varijanse	1,061	0,305	2,598	132	0,010	0,36922	0,14210	0,08812	0,65031
	Nejednake varijanse			2,662	127,580	0,009	0,36922	0,13867	0,09482	0,64361
Blagostanje zaposlenih	Jednake varijanse	0,008	0,928	1,074	132	0,285	0,12941	0,12054	-0,10903	0,36785
	Nejednake varijanse			1,076	119,773	0,284	0,12941	0,12022	-0,10862	0,36744

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

U tabeli 5 je prikazana Spirmanova korelacija koja ukazuje na postojanje veze između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih. Prema autorima Schober, Boer & Schwarte (2018), ukoliko je korelacija:

- između 0.00 – 0.10 – zanemarljiva (veoma slaba),
- između 0.10 – 0.39 – slaba,
- između 0.40 – 0.69 – srednja,
- između 0.70 – 0.89 – jaka,
- između 0.90 – 1.00 – veoma jaka.

Tabela 5: Spirmanova korelacija

			Visoka radna uključenost	Blagostanje zaposlenih
Spirmanova korelacija	Visoka radna uključenost	Koeficijent korelacije	1,000	0,696**
		Sig. (2-tailed)	.	0,000
		N	134	134
	Blagostanje zaposlenih	Koeficijent korelacije	0,696**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	.
		N	134	134
**. Korelacija je značajna na nivou od 0,01 (2-tailed).				

Izvor: Proračun autora na osnovu programa SPSS 25

Prema kriterijumima koje su definisali Schober, Boer & Schwarte (2018), vrednosti korelacijskog koeficijenta se interpretiraju na sledeći način: korelacija između 0.40 – 0.69 je klasifikovana kao srednje jaka. Analiza ove korelacije pokazuje da postoji srednje jaka pozitivna veza između visoke radne uključenosti zaposlenih i njihovog blagostanja. To znači da što su zaposleni više angažovani u svom radnom okruženju, to je veća verovatnoća da će imati veće osećanje blagostanja. Ova veza je pozitivna, što ukazuje da povećanje radne uključenosti često ide ruku pod ruku sa poboljšanjem blagostanja zaposlenih. Ovi nalazi naglašavaju važnost stvaranja radnih okruženja koja podstiču visoku radnu uključenost kako bi se unapredilo blagostanje zaposlenih. Poboljšanje radne uključenosti može se smatrati ključnim faktorom u strategijama upravljanja ljudskim resursima koje teže unapređenju celokupne produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.

DISKUSIJA REZULTATA

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji direktan pozitivan efekat visoke radne uključenosti na dobrobit zaposlenih u IT sektoru Republike Srbije. Visoka radna uključenost, koja podrazumeva aktivno učešće zaposlenih u donošenju odluka, rešavanju problema i predlaganju novih ideja, pokazala se kao ključni faktor koji doprinosi razvoju mentalnih, psiholoških i emocionalnih aspekata života zaposlenih. Prema nalazima istraživanja, većina ispitanika ocenila je visoku radnu uključenost na visokom nivou, što je indikativno za njihovu aktivnu ulogu u

organizacionim procesima. Ovi rezultati su u skladu sa teorijskim osnovama koje sugerišu da visoka uključenost zaposlenih olakšava razmenu informacija, podstiče razumevanje organizacionih ciljeva i kulture, te promovise međusobno poštovanje i podršku među kolegama (Böckerman et al., 2012; Kim & Sung-Choon, 2013).

Pored toga, istraživanje je pokazalo srednje jaku pozitivnu korelaciju između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih. Ova veza ukazuje da su zaposleni koji se osećaju uključenima u radne procese organizacije skloniji da imaju viši nivo psihičkog, fizičkog i društvenog blagostanja. Ovi nalazi podržavaju prethodna istraživanja koja su istakla da visoka radna uključenost može doprineti smanjenju stresa, povećanju zadovoljstva poslom i boljim interpersonalnim odnosima na radnom mestu (Bakker, 2008; Kim & Sung-Choon, 2013).

Dalje analize pokazuju da postoji značajna razlika u percepciji visoke radne uključenosti između muških i ženskih ispitanika, pri čemu muški ispitanici imaju tendenciju da ocenjuju visoku radnu uključenost na višem nivou u poređenju sa ženskim ispitanicima. Ova razlika može biti odraz različitih očekivanja ili iskustava u radnom okruženju među polovima.

Metodološki, istraživanje je koristilo t test nezavisnih uzoraka i Spirmanovu korelaciju kako bi se analizirao predloženi odnos između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih. Upotreba ove metodologije omogućila je detaljnu analizu složenih veza između varijabli i dala uvid u njihovu međusobnu zavisnost. Ograničenja ovog istraživanja proizlaze iz specifičnosti uzorka i metodologije. Istraživanje se fokusira samo na zaposlene u IT sektoru u Srbiji, što može ograničiti primenjivost rezultata na druge sektore ili geografske lokacije. Značajan deo ispitanika čine mladi profesionalci sa 1 do 5 godina iskustva, što može uticati na relevantnost rezultata, jer njihova perspektiva može biti ograničena i idealistička. Ovi ispitanici možda nemaju dovoljno dugoročnog iskustva za uvid u trajne trendove u sektoru, a njihova gledišta o radnoj uključenosti i blagostanju mogu biti pristrasna zbog entuzijazma prema prvom poslu. Takođe, ograničeno iskustvo može smanjiti razumevanje širih izazova u IT sektoru, dok odsustvo iskusnijih profesionalaca može dovesti do nedostatka raznolike perspektive u analizi. Takođe, buduća istraživanja mogla bi istražiti dodatne faktore

koji mogu moderirati odnos između visoke radne uključenosti i blagostanja zaposlenih kako bi se dobila dublja razumevanja ove dinamike. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost implementacije praksi koje podstiču visoku radnu uključenost u organizacione procese radi unapređenja blagostanja zaposlenih.

ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju analizirana je veza između visoke radne uključenosti zaposlenih i njihovog blagostanja u kontekstu IT sektora u Republici Srbiji. Rezultati istraživanja potvrđuju da postoji pozitivna korelacija između visoke radne uključenosti i različitih dimenzija blagostanja zaposlenih, uključujući psihološko, fizičko i društveno blagostanje. Zaposleni koji su više uključeni u organizacione procese imaju bolje mentalno, emocionalno i socijalno stanje, što ukazuje na važnost implementacije praksi visoke uključenosti u upravljanju ljudskim resursima.

Na osnovu rezultata dosadašnjih istraživanja na ovu temu i rezultata istraživanja prikazanih u radu organizacije u IT sektoru u Republici Srbiji treba da nastave da razvijaju strategije koje podržavaju visoku radnu uključenost zaposlenih. To može obuhvatiti uvođenje programa osnaživanja zaposlenih, poboljšanje praksi komunikacije i saradnje među timovima, kao i pružanje adekvatnih nagrada i priznanja za doprinos zaposlenih. Takođe je važno kontinuirano pratiti nivo blagostanja zaposlenih kako bi se osiguralo da implementirane strategije zaista doprinose njihovoj dobrobiti.

LITERATURA

1. Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96-118). Routledge.
2. Behery, M. (2011). High involvement work practices that really count: perspectives from the UAE. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 21-45.
3. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.

4. Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1056-1077.
5. Cvjetković, M., & Cvjetković, M. (2023). Influence of job satisfaction on employee organizational commitment in Serbian companies. *Ekonomija: teorija i praksa*, 16(4), 67-81.
6. El-Shaer, A., & Elsayed, R. S. (2018). High Involvement Work Process and Its' influence on Organizational Effectiveness and Nurses' Well-Being. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 5 (3), 153-169.
7. Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 15(8), 1408-1423.
8. Guthrie, J. P., Spell, C. S., & Nyamori, R. O. (2002). Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal Of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.
9. Guy, F. (2003). High-involvement work practices and employee bargaining power. *Employee Relations*, 25(5), 455-471.
10. Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 91-113.
11. Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52-61.
12. Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
13. Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: mediating psychological well-being. *Administrative Sciences*, 13(5), 133.
14. Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.

15. Mohr, R. D., & Zoghi, C. (2008). High-Involvement Work Design And Job Satisfaction. *ILR Review*, 61(3), 275-296.
16. Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458.
17. Popescu, L., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Avram, C. D., & Iancu, A. (2022). A Two-Stage SEM-Artificial Neural Network Analysis of the Engagement Impact on Employees' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7326.
18. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768.
19. Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
20. Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988-1007.
21. Tahir, N., Batool, A., Gul, A., & Fareed, A. (2021). The role of mediation on work practices and employee involvement. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(1), 8-22.
22. Uribechebarria, U., Gago, M., Legarra, M., & Elorza, U. (2021). The link between HIWPs and well-being at work: the mediating role of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 43(4), 842-857.
23. Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. (2020). High-performance work systems in Russian and Indian IT companies. *Russian Management Journal*, 18 (2), 235-254.
24. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. I. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
25. Wahyono, I., & Riyanto, S. (2020). Effect of organizational commitment, job stress, and job satisfaction on turnover intention. *International Journal for Innovation Education and Research*, 8(10), 286-316.

HIGH EMPLOYEE INVOLVEMENT AND WELL-BEING IN THE IT SECTOR IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Tamara Jevtić

Jelena Jevtić

Mira Vidaković

Abstract: *In the modern business environment, organizations are increasingly focusing on strategies and concepts that help them strengthen their competitive market position. This paper investigates human resource management models, with particular emphasis on high employee involvement and well-being. The aim of the research was to examine the relationship between these two factors. The theoretical part included a review of previous studies on high employee involvement and well-being, while the empirical research was conducted on a sample of 134 employees (managers and professionals) in IT sector organizations in the Republic of Serbia. Data was collected in January 2024 through an electronic questionnaire. The proposed relationship was tested using independent samples *t*-tests for high employee involvement and well-being by gender, as well as Spearman's correlation in IBM SPSS Statistics 25. The findings reveal a moderately strong positive correlation between high employee involvement and well-being. Employees involved in decision-making, problem-solving, and suggesting new ideas exhibited more developed mental, psychological, and emotional aspects of life.*

Keywords: *high employee involvement, well-being, IT sector, Republic of Serbia.*