



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЛИЦА (М.) МЛАДЕНОВИЋ**

**УСКЛАЂЕНОСТ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА  
КАО ДЕТЕРМИНАНТА ПРОДУКТИВНОСТИ  
МЕНАџЕРА И ПРЕДУЗЕЋА  
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**- докторска дисертација -**

**Ниш, 2022. година**



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЛИЦА (М.) МЛАДЕНОВИЋ**

**УСКЛАЂЕНОСТ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА  
КАО ДЕТЕРМИНАНТА ПРОДУКТИВНОСТИ  
МЕНАџЕРА И ПРЕДУЗЕЋА  
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**- докторска дисертација -**

Текст ове докторске дисертације

ставља се на увид јавности,

у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014).

**НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).

Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за упознавање са садржајем пре одбране.

**Ниш, 2022. година**



**UNIVERSITY OF NIŠ**  
**FACULTY OF ECONOMICS**

**MILICA (M.) MLADENOVIĆ**

**WORK/LIFE BALANCE  
AS A DETERMINANT OF PRODUCTIVITY  
OF MANAGERS AND ENTERPRISES  
IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

**- Doctoral dissertation -**

**Niš, 2022**

## КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНУ И ОДБРАНУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

### Ментор:

Проф. др Бојан Крстић  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

### Чланови комисије:

Проф. др Маја Ивановић-Ђукић  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

Проф. др Весна Стојановић-Алексић  
Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет

---

Датум одбране докторске дисертације: \_\_\_\_\_

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ  
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан да кандидат *Милица Младеновић* може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом *Усклађеност посла и приватног живота као детерминанта продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији*, ради организације њене оцене и одбране.

Ниш, 30/11/2022. године

Ментор: Проф. др Бојан Крстић

---

(Потпис ментора)

**THE STATEMENT OF THE MENTOR'S CONSENT FOR THE SUBMISSION OF  
THE COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate *Milica Mladenović* can submit the completed doctoral dissertation entitled *Work/Life Balance as a Determinant of Productivity of Managers and Enterprises in the Republic of Serbia* to the officer for doctoral studies at the Faculty, for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 30/11/2022

Mentor: Prof. Bojan Krstić PhD

---

(Mentor's signature)

## ЗАХВАЛНИЦА

Изузетну захвалност упућујем проф. др Бојану Крстићу, као ментору у правом смислу те речи, за изванредну сарадњу, усмеравање и моралну подршку током целокупног процеса конципирања и израде докторске дисертације. Изузетно успешна дугогодишња сарадња са проф. др Бојаном Крстићем кроз научноистраживачки рад и менторство на дипломском раду и мастер раду крунисана је менторством на докторској дисертацији, на чему сам неизмерно захвална. Захваљујући професоровом изузетном стручном знању, компетентности и људскости, кроз израду докторске дисертације стекла сам велико знање и искуство, уз константну подршку професора и мотивисање ка креирању оригиналног концептуалног оквира (модела) емпиријског истраживања у дисертацији.

Члановима комисије проф. др Маји Ивановић-Ђукић и проф. др Весни Стојановић-Алексић упућујем захвалност за лепу сарадњу током израде докторске дисертације.

Такође се неизмерно захваљујем проф. др Весни Јанковић-Милић на драгоценим сугестијама везаним за примену статистичких метода у спровођењу комплексног емпиријског истраживања.

Током истраживања теме докторске дисертације упознала сам себе и схватила шта заиста желим у професионалној и приватној сфери живота. Томе је допринела и Марина Анчевска, мој лични коуч, те сам захвална на свим увидима до којих сам дошла у раду са њом јер су од суштинског значаја за постављање и остварење мојих животних циљева.

Људима у мом животу који су веровали у мене током целог процеса такође упућујем захвалност, уз свесност о највећем значају вере у саму себе која је довела до жељеног резултата.

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Др Бојан Крстић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет

Наслов: Усклађеност посла и приватног живота као детерминанта продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији

Сврха ове докторске дисертације огледа се у истраживању примене и сагледавању препознавања значаја концепта усклађености посла и приватног живота менаџера у предузећима у Републици Србији. Основни циљ докторске дисертације је испитивање утицаја који сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота има на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији. Посебни циљеви теоријског дела дисертације тичу се утврђивања значаја менаџера као кључног ресурса који детерминише вредност интелектуалног капитала предузећа, те представљања и компаративне анализе различитих теоријских концепата усклађености посла и приватног живота менаџера. Посебни циљеви емпиријског дела дисертације тичу се детаљне анализе и испитивања међузависности усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа. Изузетно значајан теоријско-емпиријски допринос докторске дисертације огледа се у креирању концептуалног модела за испитивање утицаја сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа, који је примењен у дисертацији на узорку испитаних менаџера из предузећа у Републици Србији.

У теоријском делу докторске дисертације најпре су презентовани теоријски ставови релевантних аутора о важности менаџера као специфичних радника знања и најзначајнијег сегмента хуманог (интелектуалног) капитала у савременим предузећима. Менаџери представљају један од најзначајнијих фактора стицања и одржавања конкурентске предности савремених предузећа, те би предузећа требало да теже привлачењу, развоју и задржавању најквалитетнијих менаџера, трудећи се да притом допринесе постизању усклађености њиховог посла и приватног живота. Након дефинисања концепта усклађености посла и приватног живота менаџера, презентоване су различите теорије повезаности посла и приватног живота менаџера, те сагледане различите детерминанте, ефекти, тактике и праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера. Притом је истакнуто да се усклађеност менаџера може постићи улагањем напора и времена менаџера на начин да обављање пословних не ремети обављање приватних активности и обрнуто, већ да искуства у једној животној сфери допринесе успеху у другој сфери живота менаџера.



У емпиријском делу докторске дисертације најпре је креиран веома комплексан концептуални оквир (модел) истраживања и образложен је велики број зависних и независних варијабли укључених у овај модел. Применом развијеног модела, у емпиријском истраживању је праћен, анализиран и квантификован утицај различитих димензија усклађености посла и приватног живота менаџера на продуктивност менаџера и продуктивност предузећа, у циљу потврђивања дефинисаних хипотеза истраживања. Узорак емпиријског истраживања чини 470 анкетираних менаџера, који су запослени у оквиру сва 3 хијерархијска нивоа (оперативни, средњи и највиши менаџмент) у предузећима у Републици Србији. Применом статистичких метода утврђено је да сатисфакција менаџера приватним животом појединачно знатно више од сатисфакције менаџера послом утиче како на продуктивност менаџера тако и на сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота. Такође је утврђен незнатно виши ниво сатисфакције менаџера приватним животом у односу на сатисфакцију менаџера послом. Као резултат спроведеног емпиријског истраживања идентификоване су најуспешније праксе тј. препоруке за усклађивање посла и приватног живота менаџера у циљу унапређења њихове продуктивности и конкурентске предности предузећа, при чему је установљено да менаџери у Србији незнатно више користе праксе и погодности понуђене у предузећима у односу на самосталну примену пракси ван предузећа.

Научна област:

Економија

Научна  
дисциплина:

Управљање пословним перформансама,  
Управљање интелектуалним капиталом

Кључне речи:

усклађеност посла и приватног живота, задовољство послом,  
задовољство приватним животом, продуктивност менаџера,  
продуктивност предузећа

УДК:

658:65.011.4(497.11)(043.3)

CERIF  
класификација:

S 190 Руковођење предузећима

Тип лиценце  
Креативне  
заједнице:

CC BY-NC-ND

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral  
Supervisor:

PhD Bojan Krstić, full professor, University of Niš, Faculty of Economics

Title:

Work/Life Balance as a Determinant of Productivity of Managers and Enterprises in the Republic of Serbia

Abstract:

The purpose of this doctoral dissertation is reflected in the research of application and insight into the recognition of the importance of the concept of work/life balance of managers in companies in the Republic of Serbia. The main goal of the doctoral dissertation is to examine the impact that work/life balance satisfaction has on productivity of managers and companies in the Republic of Serbia. The special objectives of the theoretical part of the dissertation tackle the determination of the importance of managers as a key resource that determines the value of the intellectual capital of companies, as well as the presentation and comparative analysis of various theoretical concepts of work/life balance of managers. The specific objectives of the empirical part of the dissertation tackle a detailed analysis and examination of the interrelationship between management work/life balance, management productivity and company productivity. An extremely significant theoretical-empirical contribution of the doctoral dissertation is reflected in the creation of a conceptual model for examining the impact of the work/life balance satisfaction on the productivity of managers and companies, which is applied in the dissertation to a sample of surveyed managers from companies in the Republic of Serbia.

In the theoretical part of the doctoral dissertation, the theoretical views of the relevant authors on the importance of managers as specific knowledge workers and the most significant segment of human (intellectual) capital in contemporary companies are presented. Managers are one of the most important factors of gaining and maintaining competitive advantage of contemporary companies, so the companies should strive to attract, develop and retain the best managers, while striving to contribute to achieving their work/life balance. After defining the concept of work/life balance of managers, various theories of interrelationship between work and private life of managers are presented, and different determinants, effects, tactics and practices for achieving work/life balance of managers are reviewed. It is also emphasized that work/life balance of managers can be achieved by investing effort and time of managers in such a way that their work performance does not disturb the performance of their private activities and vice versa, but that the experience in one sphere of life contributes to the success in the other life sphere of managers.

In the empirical part of the doctoral dissertation, a very complex conceptual research framework (model) is first created and a large number of dependent and independent variables included in this model are explained. Applying the developed model, the empirical research monitors, analyzes and quantifies the impact of various dimensions of work/life balance of managers on the productivity of managers and the productivity of companies, in order to confirm the defined research hypotheses. The empirical research sample consists of 470 surveyed managers, who are employed within all 3 hierarchical levels (operational, middle and top management) in companies in the Republic of Serbia. Using statistical methods, it is determined that private life satisfaction of managers significantly more than work satisfaction of managers affects both productivity and work/life balance satisfaction of managers. Also, a slightly higher level of private life satisfaction of managers is discovered compared to their work satisfaction. As a result of the conducted empirical research, the most successful practices i.e. recommendations for achieving work/life balance of managers are identified in order to improve their productivity and the competitive advantage of companies, while it is established that managers in Serbia use the practices and benefits offered in the companies slightly more compared to their independent application of practices outside of the companies.

Scientific Field:	Economics
Scientific Discipline:	Business Performance Management, Intellectual Capital Management
Key Words:	work/life balance, job satisfaction, life satisfaction, management productivity, enterprise productivity
UDC:	658:65.011.4(497.11)(043.3)
CERIF Classification:	S 190 Management of Enterprises
Creative Commons License Type:	<b>CC BY-NC-ND</b>

## НАУЧНИ ДОПРИНОС ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Допринос докторске дисертације у теоријском смислу рефлектује се кроз систематизацију релевантних теоријских истраживања о значају концепта усклађености посла и приватног живота менаџера и улози менаџера као радника знања и кључног сегмента хуманог (интелектуалног) капитала савремених предузећа. Детаљном анализом детерминанти и ефеката усклађености посла и приватног живота менаџера идентификоване су кључне димензије сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота. Такође је идентификован утицај ове усклађености менаџера на перформансе продуктивности како менаџера тако и предузећа као пословног система, што је у емпиријском делу дисертације испитано применом статистичких метода, полазећи од дефинисаних хипотеза, циљева и предмета истраживања.

Посебан оригинални теоријско-практични допринос докторске дисертације представља креирање концептуалног модела и методологије за утврђивање сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, те испитивање утицаја ове усклађености на продуктивност менаџера и предузећа. У односу на анализирана претходно спроведена истраживања, која су испитивала утицај појединачних димензија усклађености посла и приватног живота менаџера на одређене индикаторе продуктивности менаџера и предузећа, практични допринос овог емпиријског истраживања огледа се у вишедимензионалној анализи наведених варијабли и релација између њих. Истраживање је спецификовало кључне димензије продуктивности менаџера и продуктивности предузећа на које сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера има значајан утицај.

Значајан допринос резултата емпиријског истраживања докторске дисертације представља и идентификовање најуспешнијих пракси и погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера у циљу унапређења продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији, узимањем у обзир одређених специфичности везаних за утврђивање продуктивности менаџера.

Тема дисертације по својој садржини и научном приступу истраживаној проблематици од значаја је за даљи развој науке и праксе у области управљања пословним перформансама и управљања интелектуалним капиталом предузећа.

## **SCIENTIFIC CONTRIBUTION OF THE DOCTORAL DISSERTATION**

The theoretical contribution of the doctoral dissertation is reflected through the systematization of relevant theoretical research on the importance of the concept of work/life balance of managers and the role of managers as knowledge workers and a key segment of human (intellectual) capital of contemporary companies. A detailed analysis of the determinants and effects of work/life balance of managers identified the key dimensions of the work/life balance satisfaction of managers. The impact of this balance of managers on the performance of productivity of both managers and companies as business systems is also identified, which is examined in the empirical part of the dissertation using statistical methods, starting from the defined hypotheses, goals and subject of the research.

A special original theoretical-practical contribution of the doctoral dissertation is the creation of a conceptual model and methodology for determining the work/life balance satisfaction of managers and examining the impact of this balance on the productivity of managers and companies. In relation to the analyzed previously conducted research, which examined the influence of individual dimensions of work/life balance of managers on certain indicators of productivity of managers and companies, the practical contribution of this empirical research is reflected in the multidimensional analysis of the mentioned variables and the relationships between them. The research specified the key dimensions of management productivity and company productivity, which are significantly influenced by the work/life balance satisfaction of managers.

A significant contribution of the empirical research results of the doctoral dissertation is also the identification of the most successful practices and benefits for achieving work/life balance of managers in order to improve the productivity of managers and companies in the Republic of Serbia, taking into account certain specificities related to determining the productivity of managers.

The topic of the dissertation, in terms of its content and scientific approach to the researched issue, is important for the further development of science and practice in the field of business performance management and intellectual capital management of companies.

## СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1. Типови и форме конфликта између посла и приватног живота .....	13
Табела 2. Усклађеност посла и приватног живота по регијама света за 2021. годину ...	16
Табела 3. Предности и недостаци појединачних флексибилних радних аранжмана за менаџере и за предузеће .....	46
Табела 4. Укупне предности и недостаци флексибилних радних аранжмана за менаџере и за предузеће .....	47
Табела 5. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и на нивоу предузећа (ISPP) .....	74
Табела 6. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) и на нивоу предузећа (ISZP) .....	76
Табела 7. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM) .....	78
Табела 8. Пример рангирања менаџера по вредности индекса сатисфакције послом (ISPM), индекса сатисфакције приватним животом (ISZM) и индекса сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота (ISUPZM) на индивидуалном нивоу .....	78
Табела 9. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на нивоу предузећа (ISUPZP) .....	79
Табела 10. Пример утврђивања индекса продуктивности менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI) и на нивоу предузећа (IPMP) .....	81
Табела 11. Пример утврђивања индекса продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу (IPPI) и на нивоу предузећа (IPPP) .....	83
Табела 12. Резултати анализе поузданости варијабле карактеристике (природа) посла менаџера .....	92
Табела 13. Резултати анализе поузданости свих варијабли .....	93
Табела 14. Полна структура испитаника .....	94
Табела 15. Старосна структура испитаника .....	94
Табела 16. Регионална структура испитаника .....	94
Табела 17. Образовна структура испитаника .....	95
Табела 18. Структура испитаника према студирању уз рад .....	95
Табела 19. Брачни статус испитаника .....	96
Табела 20. Радни статус партнера испитаника .....	96
Табела 21. Број деце испитаника .....	96

Табела 22. Структура испитаника према укућанима .....	97
Табела 23. Здравствене тегобе испитаника .....	97
Табела 24. Власничка структура предузећа .....	98
Табела 25. Структура предузећа према величини .....	98
Табела 26. Структура предузећа према делатности .....	99
Табела 27. Структура менаџера према пословној функцији (сектору) у предузећу .....	100
Табела 28. Хијерархијска структура менаџера .....	101
Табела 29. Структура менаџера према радном времену .....	101
Табела 30. Структура менаџера према недељном броју сати рада .....	101
Табела 31. Структура менаџера према дужини радног стажа у предузећу .....	102
Табела 32. Структура менаџера према дужини радног стажа на менаџерским позицијама у радном веку .....	102
Табела 33. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за карактеристике (природу) посла менаџера .....	104
Табела 34. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за организациону културу предузећа .....	104
Табела 35. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу .....	106
Табела 36. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера послом .	107
Табела 37. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за личне карактеристике менаџера .	109
Табела 38. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приватну подршку менаџерима .	109
Табела 39. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа .....	111
Табела 40. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера приватним животом .....	111
Табела 41. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приоритетну животну сферу менаџера .....	112
Табела 42. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота .....	113
Табела 43. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за продуктивност менаџера .....	114
Табела 44. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за продуктивност предузећа .....	115
Табела 45. Резултати анализе КМО показатеља свих варијабли .....	115
Табела 46. Израчунавање пондера тврдњи везаних за карактеристике (природу) посла менаџера .....	116

Табела 47. Израчунавање пондера тврдњи везаних за организациону културу предузећа .	117
Табела 48. Израчунавање пондера тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу .....	118
Табела 49. Израчунавање пондера тврдњи везаних за личне карактеристике менаџера .	119
Табела 50. Израчунавање пондера тврдњи везаних за приватну подршку менаџерима .	120
Табела 51. Израчунавање пондера тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа .....	121
Табела 52. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера послом .	121
Табела 53. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера приватним животом .....	123
Табела 54. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота .....	123
Табела 55. Израчунавање пондера тврдњи везаних за продуктивност менаџера .....	124
Табела 56. Израчунавање пондера тврдњи везаних за продуктивност предузећа .....	125
Табела 57. Дескриптивна статистика креираних фактора .....	126
Табела 58. Репрезентативност регресионог модела 1 .....	128
Табела 59. Параметри регресионог модела 1 .....	129
Табела 60. Репрезентативност регресионог модела 2 .....	129
Табела 61. Параметри регресионог модела 2 .....	130
Табела 62. Репрезентативност регресионог модела 3 .....	130
Табела 63. Параметри регресионог модела 3 .....	131
Табела 64. Репрезентативност регресионог модела 4 .....	131
Табела 65. Параметри регресионог модела 4 .....	132
Табела 66. Репрезентативност регресионог модела 5 .....	132
Табела 67. Параметри регресионог модела 5 .....	132
Табела 68. Репрезентативност регресионог модела 6 .....	133
Табела 69. Параметри регресионог модела 6 .....	133
Табела 70. Репрезентативност регресионог модела 7 .....	133
Табела 71. Параметри регресионог модела 7 .....	134
Табела 72. Репрезентативност регресионог модела 8 .....	134
Табела 73. Параметри регресионог модела 8 .....	134
Табела 74. Репрезентативност регресионог модела 9 .....	135
Табела 75. Параметри регресионог модела 9 .....	135
Табела 76. Потврђеност хипотеза истраживања .....	136



Табела 77. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове сатисфакције послом .....	141
Табела 78. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове сатисфакције приватним животом .....	143
Табела 79. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове усклађености посла и приватног живота .....	144
Табела 80. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове продуктивности .....	145
Табела 81. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење продуктивности предузећа .....	146

## СПИСАК СЛИКА

Слика 1. Фактори пропустљивости тј. пробијања границе између посла и приватног живота .....	11
Слика 2. Типологија менаџера према усклађености посла и приватног живота .....	22
Слика 3. Међузависност усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа .....	71
Слика 4. Концептуални модел емпиријског истраживања .....	88

## САДРЖАЈ

<b>УВОД .....</b>	<b>1</b>
<b>ПРВО ПОГЛАВЉЕ: ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ КОНЦЕПТА УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАЦЕРА .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Појам и суштина концепта усклађености посла и приватног живота менаџера .</b>	<b>8</b>
<b>2. Теоријска истраживања повезаности посла и приватног живота менаџера .....</b>	<b>10</b>
2.1. Теорија границе између посла и приватног живота .....	10
2.1.1. Теорија сегментације .....	11
2.1.2. Теорија конфликта улога .....	12
2.1.3. Теорија компензације .....	13
2.1.4. Теорија преливања .....	13
2.2. Теорија обогаћивања посла и приватног живота .....	14
2.3. Теорија усклађености посла и приватног живота .....	15
<b>3. Менаџери као кључни сегмент интелектуалног капитала предузећа у савременом пословању .....</b>	<b>17</b>
3.1. Вештине и компетенције менаџера као елемент хуманог интелектуалног капитала савремених предузећа .....	19
3.2. Менаџмент структура и менаџмент филозофија као елемент структурног интелектуалног капитала предузећа .....	21
3.3. Типологија менаџера по усклађености посла и приватног живота .....	21
<b>4. Детерминанте усклађености посла и приватног живота менаџера .....</b>	<b>23</b>
4.1. Субјективни фактори као детерминанта усклађености посла и приватног живота менаџера .....	24
4.1.1. Демографске карактеристике менаџера .....	24
4.1.2. Личне карактеристике менаџера .....	26
4.1.3. Приватна подршка менаџера .....	28
4.2. Фактори предузећа као детерминанта усклађености посла и приватног живота менаџера .....	28
4.2.1. Карактеристике посла менаџера .....	29
4.2.2. Организациона култура предузећа .....	30
4.2.3. Подршка менаџера у предузећу .....	31
<b>5. Ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера .....</b>	<b>32</b>
5.1. Пословни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера .....	32

5.2. Приватни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера .....	34
<b>ДРУГО ПОГЛАВЉЕ: ПРОЦЕС, ТАКТИКЕ И ПРАКСЕ ЗА УСКЛАЂИВАЊЕ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАѢРА .....</b>	<b>35</b>
<b>1. Процес усклађивања посла и приватног живота менаџера .....</b>	<b>35</b>
1.1. Фаза процене ситуације и идентификовања извора неусклађености посла и приватног живота менаџера .....	35
1.2. Фаза избора стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера .....	36
1.3. Фаза евалуације ефеката стратегије усклађивања и спровођења корективних акција .....	37
<b>2. Тактике и праксе менаџера за усклађивање посла и приватног живота .....</b>	<b>37</b>
2.1. Тактике менаџера на послу за усклађивање посла и приватног живота .....	38
2.2. Тактике менаџера ван посла за усклађивање посла и приватног живота .....	38
2.3. Практике менаџера ван предузећа за усклађивање посла и приватног живота .....	40
<b>3. Тактике и праксе предузећа за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....</b>	<b>42</b>
3.1. Тактике предузећа за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	42
3.2. Практике и погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	43
3.2.1. Флексибилни радни аранжмани као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	44
3.2.2. Слободни дани и годишњи одмор као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	49
3.2.3. Брига о деци и старима као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	49
3.2.4. Едукације и радионице као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	50
3.2.5. Ангажовање ментора или коуча као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	51
3.2.6. Спортске и забавне активности са колегама као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	53
3.2.7. Излазни разговори као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера .....	54

**ТРЕЋЕ ПОГЛАВЉЕ: УТИЦАЈ УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАѢРА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА И ПРЕДУЗЕЋА ..... 56**

<b>1. Појам и основни индикатори продуктивности .....</b>	<b>56</b>
<b>2. Детерминанте продуктивности менаѢра .....</b>	<b>57</b>
2.1. Организација рада као детерминанта продуктивности менаѢра .....	58
2.2. Интензитет рада као детерминанта продуктивности менаѢра .....	59
2.3. Квалификациона структура и компетенције као детерминанта продуктивности менаѢра .....	59
2.4. Флукуација као детерминанта продуктивности менаѢра .....	61
2.5. Посвећеност послу као детерминанта продуктивности менаѢра .....	61
2.6. Праксе за усклађивање посла и приватног живота као детерминанта продуктивности менаѢра .....	62
<b>3. Индикатори продуктивности менаѢра .....</b>	<b>64</b>
3.1. Индикатор квалитета пословног живота и продуктивност менаѢра .....	64
3.2. Принос на менаѢмент и продуктивност менаѢра .....	65
<b>4. Индикатори продуктивности предузећа засновани на концепту ефикасности хуманог капитала .....</b>	<b>67</b>
<b>5. Модел међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаѢра и продуктивности предузећа .....</b>	<b>69</b>
5.1. Индекс сатисфакције менаѢра послом .....	72
5.2. Индекс сатисфакције менаѢра приватним животом .....	74
5.3. Индекс сатисфакције менаѢра усклађеношћу посла и приватног живота - концептуализација и методологија утврђивања .....	77
5.4. Индекс продуктивности менаѢра .....	80
5.5. Индекс продуктивности предузећа .....	82

**ЧЕТВРТО ПОГЛАВЉЕ: ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА КАО ДЕТЕРМИНАНТЕ ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА И ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .. 85**

<b>1. Методологија емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаѢра и предузећа у Републици Србији .....</b>	<b>85</b>
1.1. Концептуални оквир истраживања и детерминисање варијабли .....	85
1.2. Циљ истраживања и хипотезе .....	86

1.3. Извори података, узорак и анкетни упитник .....	88
1.4. Дефинисање метода статистичке обраде података .....	90
<b>2. Резултати емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији .....</b>	<b>91</b>
2.1. Резултати анализе поузданости .....	91
2.2. Опис узорка .....	93
2.2.1. Дескриптивна статистика општих личних питања .....	93
2.2.2. Дескриптивна статистика општих пословних питања .....	98
2.3. Дескриптивна анализа варијабли .....	103
2.3.1. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за посао менаџера .....	103
2.3.2. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приватни живот менаџера ..	108
2.3.3. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за усклађеност посла и приватног живота менаџера, продуктивност менаџера и продуктивност предузећа .....	112
2.4. Резултати факторске анализе .....	115
2.5. Резултати регресионе анализе .....	127
2.6. Сумирање резултата емпиријског истраживања .....	135
<b>3. Практичне импликације емпиријског истраживања .....</b>	<b>137</b>
<b>4. Ограничења и смернице за будућа емпиријска истраживања .....</b>	<b>147</b>
<b>ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>149</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>156</b>
<b>ПРИЛОГ: АНКЕТНИ УПИТНИК О УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА КАО ДЕТЕРМИНАНТИ ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА И ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....</b>	<b>176</b>
<b>БИОГРАФИЈА АУТОРА .....</b>	<b>193</b>

## УВОД

У савременим динамичним условима пословања, конкурентску предност предузећа креирају интелектуални потенцијали запослених, нарочито знања и вештине његових менаџера. Менаџери, као кључни ресурс предузећа у ери економије знања, представљају појединце који имају значајно теоријско и практично знање и искуство у одговарајућој области, као и способност сталног учења из претходног искуства и примене стеченог знања у решавању пословних проблема у будућности. Менаџмент структура предузећа, као сегмент људских ресурса, од изузетног је значаја за стицање и одржавање конкурентске предности, што имплицира стратешки значај запошљавања, развоја и задржавања компетентних менаџера у предузећу.

Посао и приватни живот представљају две важне животне сфере. Због природе посла, савремени начин рада и живота менаџера често карактеришу прековремени рад, висок ниво стреса и одређене здравствене сметње попут хипертензије, високог крвног притиска, несанице, анксиозности или депресије. Све наведено може указивати на постојање изузетно изражене неусклађености посла и приватног живота менаџера, што представља горући проблем у пракси многих предузећа.

Усклађеност посла и приватног живота може се дефинисати као постизање сатисфакције стањем, ситуацијом и искуством у обе животне сфере кроз улагање задовољавајућег нивоа посвећености, напора, енергије и времена. На усклађеност посла и приватног живота менаџера могу утицати различити фактори у и ван предузећа, па се ефекти постигнуте усклађености посла и приватног живота могу уочити како на послу тако и у приватном животу менаџера. Менаџери могу изабрати одређене праксе и погодности за усклађивање посла и приватног живота, које се могу груписати према томе да ли их креирају и примењују сами менаџери ван предузећа или их управа предузећа креира и нуди менаџерима различитих нивоа.

С обзиром на специфичност продуктивности менаџера као радника знања тј. интелектуалну природу њиховог рада, претходно спроведена истраживања парцијално испитују утицај различитих димензија усклађености посла и приватног живота менаџера на поједине индикаторе продуктивности менаџера и предузећа. Стога је предмет истраживања ове докторске дисертације идентификовање улоге и значаја менаџера у савременим предузећима, те утврђивање утицаја усклађености посла и приватног живота менаџера на продуктивност менаџера и продуктивност предузећа у савременом пословању.

Основни циљ теоријско-емпиријског истраживања које је спроведено у докторској дисертацији јесте истражити примену и препознавање значаја концепта усклађености посла и приватног живота менаџера у предузећима у Републици Србији и испитати утицај који сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота има на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији. Из наведеног основног циља произлазе следећи посебни циљеви овог теоријско-емпиријског истраживања: 1) сагледати улогу менаџера као специфичних радника знања и најзначајнијег сегмента хуманог (интелектуалног) капитала у савременим предузећима, како би се указало на значај улагања и посвећивања пажње у развој и задржавање квалитетних менаџера у предузећу, 2) презентовати и анализирати различите теоријске концепте усклађивања посла и приватног живота менаџера, 3) анализирати кључне детерминанте концепта усклађености посла и приватног живота менаџера како би се указало на кључне димензије сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, 4) сагледати најзначајније ефекте постигнуте усклађености посла и приватног живота менаџера, 5) анализирати кључне димензије продуктивности менаџера и предузећа узевши у обзир специфичности утврђивања (мерења) продуктивности менаџера, 6) изложити концепт и методологију утврђивања индекса сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера уз сагледавање кључних димензија усклађености, 7) истражити утицај различитих димензија сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера (сатисфакције менаџера послом и сатисфакције менаџера приватним животом) на кључне индикаторе продуктивности менаџера и предузећа као пословног система, те квантификовати утицај на узорку испитаних менаџера у Републици Србији и 8) идентификовати и спецификовати најуспешније стратегије, праксе и погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера у циљу унапређења продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији.

Докторска дисертација је организована у оквиру четири тематске целине тј. поглавља. У првом и другом поглављу представљени су основни теоријски аспекти појма усклађености посла и приватног живота менаџера, те одређене тактике и праксе које менаџери могу користити на послу или код куће ради постизања наведене усклађености. Концептуални оквир (модел) међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, креиран од за потребе ове дисертације, приказан је најпре у трећем поглављу кроз теоријску основу, а затим и у четвртом поглављу кроз спроведено емпиријско истраживање утицаја



усклађености посла и приватног живота менаџера на унапређење продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији.

Прво поглавље докторске дисертације, које носи наслов *"Теоријски аспекти концепта усклађености посла и приватног живота менаџера"*, најпре ће осветлити појам и суштину концепта усклађености посла и приватног живота менаџера са теоријског аспекта. Затим ће бити елаборирана различита теоријска схватања повезаности посла и приватног живота менаџера, у оквиру којих ће се диференцирати три теорије које објашњавају ову повезаност - то су теорија границе, теорија обogaћивања и теорија усклађености посла и приватног живота менаџера. Притом се у оквиру теорије границе између посла и приватног живота менаџера могу диференцирати теорија сегментације, теорија конфликта улога, теорија компензације и теорија преливања, које ће такође бити анализирани.

Након тога ће бити сагледан значај менаџмент структуре као кључног сегмента интелектуалног капитала предузећа. Најпре ће бити објашњен појам и значај интелектуалног капитала, те његове врсте - хумани, структурни и релациони капитал. Затим ће бити представљене значајне вештине и компетенције менаџера као елемента хуманог капитала, сегмента интелектуалног капитала савремених предузећа. Наиме, за креирање и одржавање конкурентске предности у савременим условима пословања најзаслужнији је хумани капитал предузећа тј. људски ресурси на челу са менаџерима и њиховим знањем, вештинама, способностима и искуством. Након тога ће бити објашњене менаџмент структура и менаџмент филозофија као елемент структурног (интелектуалног) капитала предузећа. Затим ће бити презентовани различити типови менаџера према нивоу конфликта и нивоу усклађености посла и приватног живота менаџера.

У наставку првог поглавља биће представљене детерминанте и ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера. Најпре ће се диференцирати субјективни фактори и фактори предузећа као детерминанте усклађености посла и приватног живота менаџера. У оквиру субјективних фактора биће представљене демографске и личне карактеристике менаџера, те приватна подршка од стране чланова породице и пријатеља менаџера. У оквиру фактора предузећа биће истакнуте карактеристике (природа) посла менаџера, вредности организационе културе предузећа и подршка менаџера у предузећу од стране надређених и колега. На крају ће бити представљени пословни и приватни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера. Ефекти који се могу уочити на послу односно пословни ефекти усклађености

посла и приватног живота менаџера обухватају већу продуктивност и посвећеност, мањи апсентизам и флукуацију менаџера, те доживљај мањег стреса на послу. Ефекти који се могу приметити у приватном животу односно приватни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера представљају боље физичко и ментално здравље, осећај задовољства и веће контроле над својим животом, те провођење више времена са члановима породице и пријатељима.

У другом поглављу под насловом *"Процес, тактике и праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера"* најпре ће се елаборирати следеће фазе у оквиру процеса усклађивања посла и приватног живота менаџера: 1) фаза процене ситуације и идентификовања извора неусклађености посла и приватног живота менаџера, 2) фаза избора стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера и 3) фаза евалуације ефеката стратегије усклађивања и спровођења корективних акција. Менаџери могу изабрати између реактивних, антиципаторних, превентивних или проактивних стратегија усклађивања посла и приватног живота.

Након представљања наведених стратегија, биће презентоване одређене тактике и праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера, које се могу груписати у односу на то да ли их може креирати и примењивати сам менаџер или их предузеће може креирати и понудити менаџерима. Као могуће тактике које менаџери могу примењивати на послу биће издвојене структурна редефиниција улоге, лична реоријентација улоге и реактивна улога понашања менаџера. Наведене тактике могу се разликовати у зависности од тога да ли и у којој мери менаџери могу изменити своју улогу у одређеној ситуацији или околности која је довела до неусклађености посла и приватног живота или је једино могуће пронаћи начин прилагођавања датој ситуацији кроз промену одређеног начина понашања или размишљања на послу. У оквиру тактика које менаџери могу примењивати ван посла пре свега се издваја идентификовање личних вредности и постављање приоритета, а затим развој и унапређење комуникационих вештина, управљање личним границама и узимање паузе у обављању приватних обавеза попут кућних послова. У оквиру пракси које менаџери могу користити ван предузећа може се истаћи лично ангажовање ментора или коуча ван предузећа, похађање различитих радионица, обука или едукација личног развоја у приватној режији, бављење различитим спортским или опуштајућим активностима, те практиковање одређених забавних активности попут дружења са пријатељима или бављење хобијем.

У разматрању онога што би предузећа могла да предузму у циљу усклађивања посла и приватног живота својих менаџера издвојене су одређене тактике предузећа, које

могу обухватати смањење извора стреса на послу, промену значења стресним ситуацијама и управљање симптомима стреса, у зависности од конкретне ситуације у предузећу. У оквиру различитих пракси и погодности које предузећа могу понудити за усклађивање посла и приватног живота својих менаџера биће елаборирани: 1) флексибилни радни аранжмани (нпр. флексибилно радно време или рад од куће), 2) узимање слободног дана или одмора, 3) плаћено породилско одсуство или одсуство због очинства, 4) подршка и помоћ у бризи о деци и старима, 5) понуда тј. могућност ангажовања ментора или коуча у предузећу, 6) организовање различитих радионица, обука или едукација личног и професионалног развоја за менаџере (нпр. на тему вештина комуникације, управљања конфликтима, стресом или временом), 7) здравствени, спортски и опуштајући програми у организацији предузећа (нпр. плаћен лекарски преглед, теретана или СПА центар) и 8) различите друштвене активности са колегама попут тим билдинга. Као посебне погодности које могу допринети усклађивању посла и приватног живота постојећих и будућих менаџера биће представљени и излазни разговори са менаџерима који одлуче да напусте предузеће.

У трећем поглављу под насловом *"Утицај усклађености посла и приватног живота менаџера на унапређење продуктивности менаџера и предузећа"* биће изложена теоријска основа за спровођење емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на унапређење продуктивности менаџера и предузећа. Најпре ће бити елабориране детерминанте продуктивности менаџера: организација рада, интензитет рада, квалификациона структура и компетенције, флукуација и посвећеност послу менаџера. Такође ће бити указано на праксе за усклађивање посла и приватног живота које менаџери могу користити у предузећу и ван њега као детерминанту продуктивности менаџера. Након тога биће предочене одређене специфичности утврђивања продуктивности менаџера и сагледани индикатори квалитета пословног живота и приноса на менаџмент као индикатори продуктивности менаџера. Продуктивност предузећа исказана је најпре преко натуралних и финансијских индикатора (нпр. нето добит по запосленом), а затим и преко индикатора продуктивности предузећа заснованих на концепту ефикасности хуманог капитала (нпр. трошкова или додате вредности хуманог капитала).

Затим ће бити представљен модел међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, у оквиру кога ће бити презентована креирана индексна методологија за потребе истраживања у оквиру ове дисертације, која може бити примењивана за мерење ове међузависности на нивоу

појединачног менаџера и целог предузећа. У оквиру презентованог модела биће истакнуте одређене димензије које сачињавају сатисфакцију менаџера послом (карактеристике (природа) посла менаџера, организациона култура и пословна подршка менаџерима, те праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу). На основу наведених димензија које менаџери могу оцењивати у упитнику приликом спровођења емпиријског истраживања, може се креирати индекс сатисфакције менаџера послом. На сличан начин биће представљене и одређене димензије сатисфакције менаџера приватним животом (личне карактеристике менаџера, приватна подршка менаџерима, те праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа), након чијег оцењивања у упитнику од стране менаџера може се креирати индекс сатисфакције менаџера приватним животом. Затим ће бити изложена концептуализација и методологија утврђивања индекса сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота као детерминанте продуктивности менаџера и предузећа. На крају ће бити представљен процес креирања индекса продуктивности менаџера и индекса продуктивности предузећа. У овом поглављу ће се такође анализирати резултати различитих претходно спроведених теоријско-емпиријских истраживања, која се тичу сатисфакције менаџера послом и приватним животом, као и истраживања која укључују анализу утицаја ових димензија усклађености посла и приватног живота менаџера на поједине индикаторе продуктивности менаџера и предузећа.

У четвртном и последњем поглављу докторске дисертације, које носи наслов *"Емпиријско истраживање усклађености посла и приватног живота као детерминанте продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији"*, биће презентовано емпиријско истраживање утицаја усклађености посла и приватног живота менаџера на продуктивност менаџера и предузећа у Србији. Најпре ће бити дефинисане све зависне и независне варијабле коришћене у истраживању применом креираног концептуалног оквира (модела) истраживања. Затим ће бити дефинисани циљеви емпиријског истраживања и хипотезе које ће бити тестиране у оквиру истраживања. Такође ће бити истакнуте карактеристике истраживачког узорка, извори података и концепција креираног анкетног упитника за потребе спровођења истраживања. Анкетирани менаџери, запослени у предузећима у Републици Србији на радним местима у оквиру сва 3 хијерархијска нивоа (оперативни, средњи и топ менаџмент), даваће одговоре у анкети у форми оцена на петостепеној Ликертовој скали, при чему свака оцена представља одређени степен слагања са наведеним тврдњама у анкети. На крају

ће бити дефинисане методе статистичке обраде података за анализу утицаја усклађености посла и приватног живота менаџера на продуктивност менаџера и предузећа у Србији.

Након приказаних резултата спроведене анализе поузданости (ради утврђивања интерне конзистентности питања у анкетном упитнику), уследиће опис узорка кроз дескриптивну статистику општих личних и пословних питања ради сагледавања карактеристика испитаних менаџера и предузећа у којима раде. Затим ће бити презентовани резултати дескриптивне статистике по групама питања у анкетном упитнику везаним за посао, приватни живот, усклађеност посла и приватног живота, продуктивност менаџера и продуктивност предузећа.

Након примењене факторске анализе ради утврђивања пондера који рефлектују значајност различитих питања у анкети, у емпиријском истраживању ће применом регресионе анализе бити тестиране следеће хипотезе које се тичу утврђивања: утицаја сатисфакције менаџера послом на сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, утицаја сатисфакције менаџера приватним животом на сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, утицаја сатисфакције менаџера послом на продуктивност менаџера, утицаја сатисфакције менаџера приватним животом на продуктивност менаџера, утицаја сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност менаџера, утицаја сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност предузећа као пословног система, те утицаја продуктивности менаџера на продуктивност предузећа као пословног система.

Након тога биће сумирани добијени резултати спроведеног емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији. Затим ће бити презентоване практичне импликације резултата спроведеног емпиријског истраживања у виду препорука менаџерима и предузећима у циљу унапређења усклађености посла и приватног живота менаџера с обзиром на њен значај за унапређење продуктивности менаџера и предузећа. На крају ће бити истакнута ограничења и смернице за будућа истраживања везана за усклађеност посла и приватног живота, продуктивност менаџера и продуктивност предузећа.

# ПРВО ПОГЛАВЉЕ:

## ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ КОНЦЕПТА УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАЦЕРА

### 1. Појам и суштина концепта усклађености посла и приватног живота менаџера

Посао и приватни живот представљају два веома важна аспекта у животу сваког човека, а о којима људи постају све свеснији (Riley, 2012). С обзиром на то да велики део дана људи проводе на послу, одређени број људи би могао донети закључак о већем значају посла за човека него његовог приватног живота. Са друге стране, све већи број самохраних родитеља међу запосленима (Barnett & Hyde, 2001) могао би заокупити пажњу људи приватним животом.

Према истраживању White et al. (2003), укупан број радних сати запослених премашује трајање од једне календарске године тј. запослени раде еквивалентно једном додатном месецу годишње, што може изазвати хроничан стрес. Стога не чуди све чешћа појава здравствених сметњи попут високог крвног притиска, хипертензије или депресије, чему се највише подложни менаџери због своје природе посла (Kang et al., 2010). Тако су трошкови здравствене заштите за предузећа на Новом Зеланду процењени на 940 милиона долара годишње (Riley, 2012). У Европи је дошло до пораста здравствених сметњи запослених за 4% (Gallup, 2022).

Kirschmeier (2000) посматра усклађеност посла и приватног живота као постизање задовољавајућих искустава у обе животне сфере кроз адекватно ангажовање времена, енергије и посвећености у свакој сфери. На сличан начин, Postolov et al. (2019) заснивају концепт усклађеност посла и приватног живота на улагању "довољне количине времена" како у пословне тако и у приватне активности. То притом не подразумева подједнаку количину времена усмерену на посао и на приватан живот, већ задовољавајући ниво укључености обе животне сфере (Clarke, Koch & Hill, 2004).

Усклађеност посла и приватног живота може се постићи постављањем довољно "тежине" на пословним активностима и одржавањем здраве противтеже у форми личних интересовања и квалитетних породичних и пријатељских односа (Младеновић, 2020). Другим речима, треба ускладити време и напор које запослени улажу у пословне и

приватне активности, на начин да обављање једних не ремети обављање других, ради одржања осећаја складности и задовољства у животу (Младеновић, 2020).

Greenhaus & Powell (2006) уочавају значај одређене врсте обостране подршке између посла и приватног живота запослених. Наиме, искуства у једној животној сфери доприносе постизању успеха у другој сфери, на основу чега се посао и приватни живот могу посматрати као савезници уместо као непријатељи (Friedman & Greenhaus, 2000).

Kalliath & Brough (2008) дефинишу усклађеност посла и приватног живота као "индивидуалну перцепцију компатибилности пословних и приватних активности", која доприноси унапређењу тренутних приоритета у животу појединца. Из наведеног се може уочити индивидуални и временски моменат, при чему појединац у различитим периодима и ситуацијама у животу може доживљавати један од два поменута аспекта живота као важнији, што ће у коначном доводити до различитог перципираног нивоа усклађености посла и приватног живота у различитим периодима живота. Такође се може приметити да ће ниво доживљене усклађености посла и приватног живота бити индивидуалан с обзиром на различите приоритете и начине живота сваког појединца (Hutchinson, 2007, p. 18).

Истраживање које је спровео Lockwood (2003) показало је да 70% од преко 1.500 запослених испитаника сматра да нема успостављену усклађеност посла и приватног живота. У складу са тим, брига о усклађености посла и приватног живота запослених може се посматрати као елемент друштвене одговорности савремених предузећа (Bilal, Rehman & Raza, 2010). Ansari (2011) тврди да се предузећа могу издвојити од конкуренције управо по улагању у своје запослене, њихова знања, способности, вештине и унапређење њихове мотивисаности и посвећености. С једне стране, менаџери као доносиоци одлука управо могу имати утицај на усмеравање пажње и активности предузећа на одређене аспекта развоја запослених. Са друге стране, менаџери као такође запослени у предузећу имају и своје потребе и приоритете, те је потребно да се предузеће бави и улагањем у добробит и унапређење квалитета живота менаџера.

Компатибилни претходном јесу и једностранни и двострани приступ који је дефинисао Bird (2006). По једностраном приступу, предузећа су та која могу понудити различите погодности за усклађивање посла и приватног живота запослених. Према двостраном приступу, поред погодности које нуди предузеће, запослени могу и сами предузимати одређене активности како би унапредили своју усклађеност посла и приватног живота.

У складу са свим наведеним, усклађивању посла и приватног живота менаџера могу допринети како предузећа тако и сами менаџери, о чему ће више речи бити у другом делу дисертације, као и о индивидуалним и организационим бенефитима постизања наведене усклађености.

## **2. Теоријска истраживања повезаности посла и приватног живота менаџера**

На основу различитих теоријских истраживања повезаности посла и приватног живота (Kahn et al., 1964; Clark, 2000; Edwards & Rothbard, 2000; Rothbard, 2001; Grzywacz et al., 2002; Hobfoll, 2002; Greenhaus & Powell, 2006; Poelmans et al., 2008; Gitahi, 2016; Gakii, 2017), могу се издвојити следеће теорије:

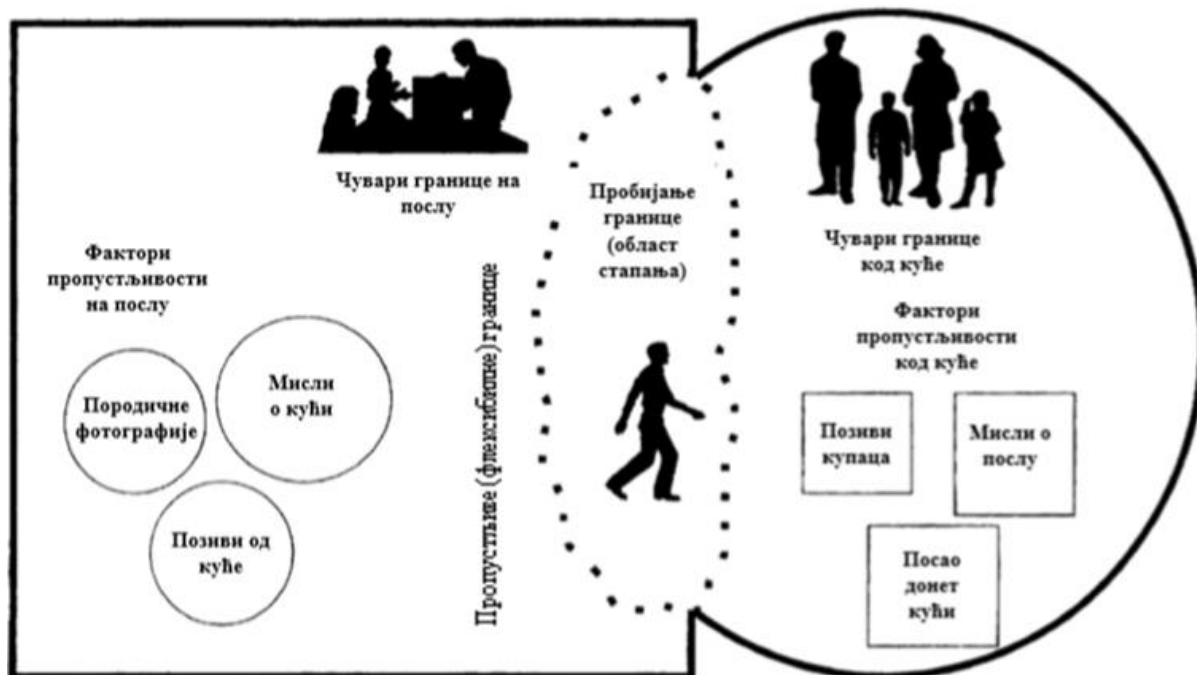
- теорија границе између посла и приватног живота (*work/life border theory*)
  - теорија сегментације (*segmentation theory*)
  - теорија конфликта улога (*role conflict theory*)
  - теорија компензације (*compensation theory*)
  - теорија преливања (*spillover theory*)
- теорија обogaћивања посла и приватног живота (*work/life enrichment theory*)
- теорија усклађености посла и приватног живота (*work/life balance theory*)

У наставку ће бити више речи о наведеним теоријама, уз појашњења на практичним примерима.

### **2.1. Теорија границе између посла и приватног живота**

Према теорији границе између посла и приватног живота (*work/life border theory*), између ових животних сфера постоји интеракција, при чему свака сфера има своја понашања и осећања (Karrassvidou & Glaveli, 2015). Током тог континуираног интерактивног процеса може доћи до одређеног степена пробијања границе између наведених животних сфера, услед различитих свакодневних фактора пропустљивости попут размишљања о послу код куће или обрнуто (слика 1).





**Слика 1. Фактори пропустљивости тј. пробијања границе између посла и приватног живота**

*Извор: адаптирано према Clark (2000)*

Приликом пробијања границе између посла и приватног живота може постојати и одређени степен контроле (Clark, 2002). Тако особа може имати мање или више слободе тј. могућности да нпр. одређује своје радно време или да у току радног времена обавља приватне обавезе. У зависности од степена контроле може доћи до већег или мањег степена пробијања границе између две животне сфере, стога је важно добро управљати овом границом (Нуман, 2004). У томе значајну улогу имају чувари границе тј. колеге које се труде да спрече доношење приватних проблема на посао, те чланови породице који настоје да сузбију обављање пословних обавеза код куће.

На основу флексибилности тј. степена пробијања границе, односно степена међусобног утицаја посла и приватног живота, Karrassvidou & Glaveli (2015) разликују следеће теорије које објашњавају однос између посла и приватног живота: теорија сегментације, теорија конфликта улога, теорија преливања и теорија компензације.

### 2.1.1. Теорија сегментације

Теорија сегментације (*segmentation theory*) раздваја посао и приватни живот тј. пропагира немешање и успостављање јасне границе између ових животних сфера (Edwards & Rothbard, 2000). Разлог за то најчешће може бити одређени вид заштите или

избегавања конфликта. Наиме, запослени који након веома стресног радног дана "остави на послу" све мисли, осећања, расположења и понашања која је доживео на послу и код куће усвоји другачија, позитивна понашања, на тај начин може спречити потенцијално неразумевање или чак конфликт са укућанима који не би разумели разлог његовог незадовољства да је код куће наставио комуникацију у негативном расположењу са посла.

### 2.1.2. Теорија конфликта улога

Према теорији улога (*role conflict theory*), људи у свом свакодневном пословном и приватном животу имају велики број улога (Gitahi, 2016), па се тако нпр. могу наћи у улози послодавца, запосленог, колеге, ментора, пријатеља, родитеља, детета... Ове улоге се могу смењивати на нивоу дана или сата, при чему сваки човек има ограничено време и пажњу на располагању, за које у сваком моменту бира на коју своју улогу жели да усмери и колики временски период. С обзиром на ограничено време и пажњу, велики број могућих улога и велики број људских потреба, често може доћи до конфликта између различитих улога, нарочито када се тежи испуњавању више животних улога истовремено (Kahn et al., 1964). У том случају се може осетити стрес тј. преоптерећеност улога (Gakii, 2017, р. 13) у ситуацији када је у исто време потребно бити у две потпуно различите улоге - нпр. када се у исто време одржава важна пословна презентација и годишња приредба детета. Најчешће људи бирају улоге по приоритетима које постављају индивидуално у свакој појединачној ситуацији и тренутку, при чему могу осећати већи или мањи ниво стреса својим избором (Poelmans et al., 2008).

Конфликт улога настаје због међусобно некомпатибилних захтева посла и приватног живота који отежавају обављање било које од улога (Greenhaus & Beutell, 1985). Стога конфликт између посла и приватног живота најчешће настаје као резултат преоптерећености у овим животним улогама и може бити заснован на времену, оптерећености или понашању (Nadeem, 2009). Наиме, било да нема довољно времена за обављање пословних или приватних обавеза, осећа оптерећеност или стрес у некој животној сфери, или се од ње очекује испољавање различитих понашања у одређеним животним контекстима, особа може доћи у конфликтну ситуацију (Frone et al., 1992).

Према ауторима Greenhaus et al. (2000), свака од наведене три форме конфликта може се испољити кроз два типа конфликта: конфликт између посла и приватног живота (подразумева утицај стреса са посла на приватни живот) или конфликт између приватног

живота и посла (представља утицај приватних проблема на ефикасно обављање посла). Могући извори конфликта, по типовима и формама конфликта, приказани су у табели 1.

**Табела 1. Типови и форме конфликта између посла и приватног живота**

<p><b><i>Извори конфликта између посла и приватног живота засновани на времену:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дуго радно време</li> <li>• нефлексибилан радни распоред</li> <li>• прекомеран прековремени рад</li> <li>• прекомеран сменски рад</li> <li>• прекомерно путовање до посла</li> </ul>	<p><b><i>Извори конфликта између приватног живота и посла засновани на времену:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мала деца</li> <li>• велике породице</li> <li>• радно време партнера</li> </ul>
<p><b><i>Извори конфликта између посла и приватног живота засновани на оптерећености:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• слаба подршка лидера</li> <li>• стрес у пословној комуникацији</li> </ul>	<p><b><i>Извори конфликта између приватног живота и посла засновани на оптерећености:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• слаба подршка партнера код куће</li> <li>• веома различито радно место или делатност партнера</li> </ul>
<p><b><i>Извори конфликта између посла и приватног живота засновани на понашању:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирање ауторитета</li> <li>• неиспољавање емоција</li> </ul>	<p><b><i>Извори конфликта између приватног живота и посла засновани на понашању:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• испољавање топлине и отворености</li> <li>• испољавање емоција</li> </ul>

*Извор: Младеновић & Крстић (2021б)*

### **2.1.3. Теорија компензације**

Према теорији компензације (*compensation theory*), негативна осећања у једној животној сфери могу се неутралисати или компензовати позитивним искуствима у другој сфери (Rothbard, 2001). Тако нпр. није ретка ситуација да се особа која у одређеном периоду није задовољна својим приватним животом фокусира на посао и остваривањем успеха у овој животној сфери компензује негативна осећања или незадовољство из друге сфере.

### **2.1.4. Теорија преливања**

Према теорији преливања (*spillover theory*), између посла и приватног живота постоји тзв. пропустљива граница, што омогућава различитим позитивним или негативним расположењима, осећањима, енергији, понашањима или искуствима која су

настала у једној животној сфери да се прелију тј. пренесу у другу сферу и тамо остваре одговарајући утицај (Grzywacz et al., 2002).

До позитивног преливања може доћи када нпр. особа у некој ситуацији у приватном животу преузме позитивну енергију и осећај испуњености, које затим може усмерити на постизање пословних успеха. Насупрот томе, негативно преливање може настати нпр. када након стресног и не тако успешног радног дана особа остане у негативном расположењу и то пренесе и на своју комуникацију код куће.

Sirgy et al. (2001) разликују концепте хоризонталног и вертикалног преливања. Под хоризонталним преливањем подразумевају претходно описано преливање између посла и приватног живота као две сфере истог тзв. животног хијерархијског нивоа. Насупрот томе, вертикално преливање може обухватити преливање нагоре или надоле. Код преливања нагоре нпр. позитивни ефекти или задовољство послом може се прелити на хијерархијски виши ниво - тзв. укупно задовољство животом. Са друге стране, код преливања надоле може доћи до преливања укупног задовољства животом на хијерархијски нижи ниво - нпр. задовољство послом.

## **2.2. Теорија обогаћивања посла и приватног живота**

Према теорији обогаћивања посла и приватног живота (*work/life enrichment theory*), позитивна искуства или вештине стечене у једној животној сфери могу побољшати квалитет живота применом у другој сфери (Baral & Bhargava, 2010). Другим речима, ресурси или позитивна стања која се стичу на послу или у приватном животу могу довести до обогаћивања друге животне сфере (Greenhaus & Powell, 2006). На тај начин се креира тзв. "резервоар ресурса", који могу чинити различите особине, вештине или способности, као што су нпр. самопоуздање, упорност, истрајност, способност решавања проблема или позитиван приступ животу (Hobfoll, 2002). Тако се нпр. самопоуздање или комуникационе вештине стечене на послу могу пренети и донети користи и у приватном животу, чинећи искуства у њему позитивнијим и пријатнијим (Stoddard & Madsen, 2007). На сличан начин, провођење времена са пријатељима или бављење хобијем може довести до бољег расположења и већег елана, који се могу пренети и на пословну сферу (Allis & O'Driscoll, 2008). Према истраживању Ruderman et al. (2002), менаџери који су у комуникацији са својом децом усвојили стрпљење и флексибилност, испољавали су боље комуникационе и лидерске вештине на послу. На

тај начин успешна искуства у једној животној сфери донела су одређене користи и у другој сфери живота.

### **2.3. Теорија усклађености посла и приватног живота**

Теорија усклађености посла и приватног живота (*work/life balance theory*) настала је као природна прогресија теорије конфликта улога и теорије обогаћивања (McMillan et al., 2011). Тако Frone (2003) дефинише ову стратегију као комбинацију ниског нивоа конфликта и високог нивоа обогаћивања посла и приватног живота. Према овој теорији, усклађивањем пословних и приватних обавеза може се постићи "задовољавајућа и конгруентна интеграција" посла и приватног живота (Singh & Khanna, 2011). Притом процес успостављања усклађености посла и приватног живота подразумева свесну присутност, пажњу и укљученост, како на послу тако и у приватним међуљудским односима. О стратегијама усклађивања посла и приватног живота биће више речи у другом делу дисертације.

Масловљева хијерархија потреба представља људске потребе у виду пирамиде која има следећих 5 нивоа (од најнижег до највишег): физиолошке потребе, безбедност, припадност, признање и самоактуелизација (Maslow, 1954). Тек наког остварења потреба нижег нивоа на ред може доћи задовољење потреба вишег нивоа. Притом највиши ниво представља самоостварење тј. постизање свог пуног потенцијала коришћењем свих својих способности, вештина и ресурса (Groff-Paris & Terhaar, 2010). О важности постизања усклађености посла и приватног живота може се закључити из предлога за унапређење Масловљеве хијерархије потреба на начин да се највиши ниво самоактуелизације (самоостварења) модификује тј. замени осећајем испуњености насталим успостављањем усклађености посла и приватног живота (Stum, 2001).

Важно је напоменути да за успешну интеграцију није нужно неопходно проводити подједнако време у обављању пословних и приватних активности (Raroport et al., 2002). Тако Greenhaus et al. (2003) сматрају да се може успоставити усклађеност посла и приватног живота на основу провођења подједнаке количине времена у обе сфере, подједнаког нивоа укључености или подједнаког осећаја задовољства обема сферама живота. Усклађеност посла и приватног живота може се пратити на нивоу појединца (менаџера или запосленог), пословне функције или целог предузећа (Младеновић & Крстић, 2021а). Такође се може пратити утицај усклађености посла и

приватног живота на перформансе попут продуктивности менаџера, о чему ће више речи бити у трећем делу дисертације.

Резултати истраживања спроведеног од стране компаније Microsoft (2022), које је обухватило 31.000 запослених из 31 земље света, показују да половина испитаника даје већу предност приватном животу, породици и здрављу у периоду након пандемије, придајући већи значај усклађености посла и приватног живота него што је то био случај пре пандемије.

Према истраживању Gallup-а (2022) које је обухватало 160 земаља широм света са по 300-2.000 испитаника по земљи, 33% испитаника је било задовољно својом усклађеношћу посла и приватног живота, док остали нису проналазили смисао у свом послу нити свом приватном животу. У табели 2 приказане су регије света по усклађености посла и приватног живота (WLB) за 2021. годину и процентуалне промене ове усклађености у односу на 2020. годину. Са растом од 6% у односу на период пре пандемије на 1. месту у свету по усклађености живота су Аустралија и Нови Зеланд (63%), на 2. месту су САД и Канада (60%), са падом од 5% на 3. месту по усклађености живота је Европа (47%), док је на последњем месту јужна Азија (11%).

**Табела 2. Усклађеност посла и приватног живота по регијама света за 2021. годину**

РЕГИЈА СВЕТА	УСКЛАЂЕНОСТ (2021)	% ПРОМЕНЕ УСКЛАЂЕНОСТИ (2021/2020)
Аустралија и Нови Зеланд	63%	+6%
САД и Канада	60%	+5%
Европа	47%	-5%
Јужна и централна Америка	43%	+4%
Источна Азија	34%	+5%
Југоисточна Азија	30%	+4%
Северна Азија	28%	-3%
Североисточна Африка	23%	-2%
Југозападна Африка	21%	-1%
Јужна Азија	11%	-5%

*Извор: Gallup (2022)*

Праћење усклађености посла и приватног живота по земљама и регијама света може пружити шири контекст анализе и поређења како по земљама тако и по годинама. Како би било могуће извршити поређење, неопходно је коришћење јединствене методологије у свакој укљученој земљи и свим обухваћеним годинама.

### 3. Менаџери као кључни сегмент интелектуалног капитала предузећа у савременом пословању

Пословање тј. одвијање економске активности и стицање конкурентске предности предузећа омогућавају ресурси као материјална и нематеријална имовина предузећа (Lavie, 2006). Ресурси се могу поделити на материјалне (физичке и финансијске) и нематеријалне (људске и остале интелектуалне) ресурсе (Крстић & Секулић, 2020, стр. 3). Материјални ресурси обухватају грађевинске објекте, опрему, земљиште и финансијске ресурсе. Људски ресурси, у смислу знања, вештина и способности запослених, сматрају се стратешки важним у савременим предузећима због њиховог значаја за креирање и унапређење свих осталих ресурса (Шуње, 2002, стр. 25). Поред људских ресурса, у интелектуалне ресурсе спадају и менаџмент филозофија, организациона култура, интелектуална својина (нпр. патенти, заштитни знакови, ауторска права), као и односи са различитим стејкхолдерима предузећа - нпр. купцима или добављачима (Крстић & Секулић, 2020, стр. 4).

*Интелектуални капитал* представља јединствени скуп или комбинацију различитих нематеријалних (интелектуалних) ресурса предузећа (Веселиновић et al., 2022). Савремена предузећа стичу дугорочну конкурентску предност и одређену тржишну позицију коришћењем и комбиновањем различитих ресурса предузећа, међу којима се по значају нарочито истичу јединствени и специфични интелектуални ресурси сваког појединачног предузећа (Peteraf & Bergen, 2003). Интелектуални капитал чине три компоненте: хумани, структурни и релациони капитал (Крстић, 2009, стр. 13).

*Хумани (људски, "мислећи") капитал* обухвата знање, вештине, способности, таленте, искуства, мотивацију и посвећеност менаџера и осталих запослених (Bontis & Fitz-Enz, 2002). Као најзначајнији, хумани капитал предузећа се може надограђивати улагањем у запошљавање, развој, едукацију и задржавање компетентних менаџера и осталих запослених (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 6).

*Структурни (организациони) капитал*, као "резултат интелектуалне активности" менаџера и осталих запослених, обухвата пословне процесе, процедуре, методологије и стратегије, организациону структуру, информационе системе планирања, контроле, извештавања и комуникације, базе података, интелектуалну својину (патенте, индустријски дизајн, ауторска права, жигове, ознаке географског порекла и пословне

тајне), организациону и информациону културу, менаџмент структуру (тим) и менаџмент филозофију (Hitt & Ireland, 2002).

*Релациони (социјални) капитал (капитал односа)* обухвата марку, имиџ и репутацију предузећа, те успостављање, одржавање и неговање односа предузећа са кључним екстерним стејкхолдерима тј. интересним групама - купцима, добављачима, каналима продаје, посредницима, пословним партнерима, инвеститорима, државним органима, друштвеном заједницом и широм јавности (Рађеновић & Крстић, 2017а). Са стејкхолдерима је пожељно успоставити односе међусобног поверења, уважавања и поштовања, отворене комуникације и размене информација, дугорочне сарадње и обостране користи (Крстић, 2009, стр. 48). Односи предузећа са својим стејкхолдерима креирају његов имиџ (слику или доживљај јавности о предузећу), што се кроз доследност у дужем временском периоду одражава на пословну репутацију (углед) као најтрајнији и најстабилнији ресурс и извор конкурентске предности предузећа, који се ствара постепено током времена и не може се променити у кратком року (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 26).

Предузеће стиче конкурентску предност јединственом комбинацијом различитих компоненти свог интелектуалног капитала. На овакав начин стечена конкурентска предност предузећа може се сматрати дугорочном с обзиром на то да се теже, ређе и спорије могу "ископирати" или "преузети" интелектуални ресурси другог предузећа (нпр. запошљавањем његовог изузетно квалитетног и способног менаџера). Наиме, запошљавање другог менаџера и идентично улагање у његов развој (нпр. организовање идентичних едукација и тренинга као и за претходног менаџера који је напустио предузеће) неће нужно довести до истог нивоа успеха односно резултата предузећа с обзиром на специфичан и јединствен склоп знања, вештина, способности, карактерних особина, пословних и личних контаката сваког појединачног менаџера, који се не могу лако нити у потпуности ископирати. Стога се менаџери као изузетно значајан ресурс предузећа могу сматрати професионалцима чија се јединственост не може ископирати (Крстић, 2009, стр. 12).

Управљање интелектуалним капиталом обухвата улагање у континуирано учење и стицање знања, вештина и способности менаџера и осталих запослених, као и праћење ефеката стеченог знања на конкурентску предност и друге перформансе предузећа (Рађеновић & Крстић, 2017а).



### **3.1. Вештине и компетенције менаџера као елемент хуманог интелектуалног капитала савремених предузећа**

У савременим динамичним условима пословања, које карактерише променљивост и неизвесност, конкурентска предност предузећа креира се помоћу интелектуалних и кретивних потенцијала запослених, нарочито менаџера и њихових знања и вештина (Крстић & Петровић, 2011).

Радници знања, попут менаџера, представљају појединце који имају значајно знање и искуство у одређеној области, уз способност учења из претходних искустава и коришћења тог знања у решавању будућих проблема и креирању нових решења (Van Staden & Du Toit, 2011). Према Ђоковић et al. (2015), знање се сматра највреднијим капиталом савремених предузећа, у којима 60-75% укупне радне снаге чине управо радници знања. Као круцијални елемент интелектуалног капитала, проналажење, развој и задржавање менаџера са специфичним и ретким вештинама и способностима представља стратешко питање за опстанак, раст и стицање конкурентске предности предузећа у ери економије знања на глобалном нивоу (Beechler & Woodward, 2009). Самим тим се може рећи да радници знања представљају део хуманог интелектуалног капитала предузећа, те је важно пружити им могућност за континуирано учење, развој и напредак у каријери (Крстић & Рађеновић, 2017).

Као радници знања и носиоци пословања предузећа, менаџери у највећој мери користе тзв. неопипљиве ресурсе тј. своја знања, вештине и способности како би обављали следеће активности: истраживање, анализа, планирање, управљање, доношење одлука и учење (Natam et al., 2014).

Менаџери својом позицијом у предузећу, вештинама и личним особинама могу да утичу на вредности и понашање запослених у предузећу, мотивишући их ка остварењу циљева, те пратећи и уочавајући препреке у имплементацији стратегија предузећа (Крстић, 2012, стр. 98). За то су менаџерима неопходне специфичне способности, које се могу стећи кроз едукацију или радно искуство: комуникација, управљање конфликтима, решавање проблема, мотивација, вођење, организација и тимски рад (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 6).

Особине које су веома значајне за професију менаџера укључују: оптимизам, ентузијазам, харизму, енергичност, амбициозност, предузетнички дух, креативност, визионарство, флексибилност, стабилну личност, интелигенцију и емоционалну интелигенцију (Јовановић et al., 2011, стр. 57). Под интелигенцијом менаџера

подразумева се општа когнитивна способност запажања, обраде информација, размишљања и закључивања менаџера примењена приликом обављања радних задатака на послу (Northouse, 2007, p. 33). Са друге стране, емоционална интелигенција менаџера представља способност разумевања својих емоција и пословних ситуација ради бољег управљања сопственим емоцијама у комуникацији са колегама и члановима тима (Goleman et al., 2002).

Аутори Hamel & Breen (2007, p. 242) додају као важне особине менаџера страственост (пасионираност) и храброст за вођење тимова и суочавање са изазовним циљевима. Такође, Zaccaro et al. (1991) истичу социјалну проицљивост као важну особину менаџера, која може допринети разумевању постојећих проблема, извора мотивације, начина функционисања и реаговања чланова тима како би им менаџер адекватно приступио у усмеравању и вођењу ка остварењу циљева предузећа.

Менаџерима су за обављање свог посла потребна одређена функционална, друштвена и системска знања (Certo, 1988). Функционална знања везана су за послове које менаџер обавља и обухватају планирање, организовање, вођење, контролу, управљање финансијама, праћење производних процеса, обављање маркетинг активности и слично. Друштвена знања омогућавају менаџеру да анализира међуљудске односе у тиму, комуницира, управља конфликтима и мотивише чланове тима. Системска знања помажу менаџеру да у понашању и комуникацији са запосленима посматра предузеће као целину тј. као систем који чине међусобно повезани подсистеми тј. делови (дивизије, пословне функције или тимови), те да увек има свест о томе на који начин ће сваки део предузећа утицати на остале делове и у коначном на остварење циљева целог предузећа.

Премда знање представља кључни ресурс савремених предузећа, често улагање у едукацију менаџера управо има за циљ повећање постојећег и креирање новог знања (Viedma-Marti, 2007). Савремена успешна предузећа улажу око 6% свог прихода у едукацију менаџера и осталих запослених, при чему све више великих предузећа поседује и своје академије или тренинг центре, схватајући да неулагање у едукацију представља губитак, дугорочно посматрано (Крстић & Рађеновић, 2017). С обзиром на то да успеху предузећа у значајној мери доприносе вештине и способности релативно малог броја радника знања тј. менаџера, њихов одлазак из предузећа доводи до губитка тог знања и смањења конкурентске предности предузећа (Glen, 2006). Заједно са менаџерима "одлази" и мрежа њихових пословних и личних контаката, која је континуирано грађена дужи низ година (Antikainen & Lönnqvist, 2006). Стога је изузетно

важно створити повољне услове рада за менаџере, адекватне системе награђивања, стимулације и бенефиције, уз давање аутономије одлучивања у решавању изазовних и креативних задатака (Todericiu et al., 2013).

### **3.2. Менаџмент структура и менаџмент филозофија као елемент структурног интелектуалног капитала предузећа**

Менаџмент структура, као део структурног интелектуалног капитала предузећа, представља тим менаџера највише управљачке структуре предузећа са вештинама вођења, креативног размишљања, решавања проблема и креирања знања (Крстић, 2009, стр. 36). Генерални директор предузећа, као менаџер и лидер, улагањем у едукације и знање тежи да привуче, мотивише и задржи најквалитетније менаџере у предузећу и од њих развије компактан и успешан тим. Способности, искуство, кредибилитет и репутација генералног директора и управљачке структуре предузећа веома су важни фактори који могу утицати на избор одређеног менаџера или неког другог запосленог када разматра неколико потенцијалних предузећа за прелазак и заснивање радног односа (Крстић, 2022, стр. 23).

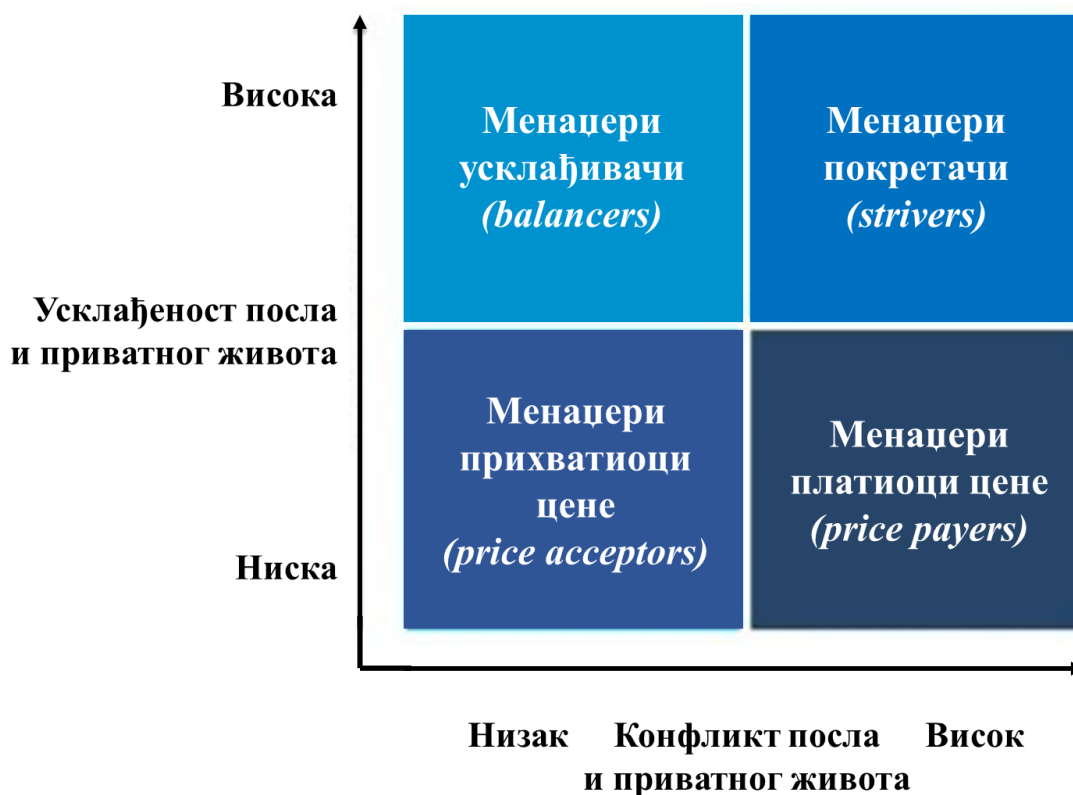
Менаџмент филозофија, као део структурног интелектуалног капитала предузећа, представља начин размишљања директора и управљачке структуре предузећа о самом предузећу, као и начин њиховог мотивисања менаџера и осталих запослених - нпр. давањем веће аутономије одлучивања (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 12). Временом може долазити до промена менаџмент филозофије у складу са тржишним потребама и циљевима предузећа, што може утицати и на промене организационе културе тј. вредности, ставова и норми понашања у предузећу.

### **3.3. Типологија менаџера по усклађености посла и приватног живота**

Иако, по природи посла, менаџери имају одређену флексибилност и аутономију у раду, због сложености њиховог посла и високе одговорности често се дешава да менаџери не стигну на приватне догађаје (нпр. рођендане или утакмице своје деце), чиме се нарушава усклађеност њиховог посла и приватног живота (Poppleton et al., 2008).

Упоредивањем нивоа конфликта и нивоа постигнуте усклађености посла и приватног живота менаџера, Tausig & Fenwick (2001) дефинишу четири типа менаџера према успешности усклађивања: усклађивачи, покретачи, прихватиоци цене и платиоци

цене (слика 2). Ова типологија може допринети бољем разумевању менаџера и поређењу њихових стратегија за усклађивање посла и приватног живота.



Слика 2. Типологија менаџера према усклађености посла и приватног живота

Извор: адаптирано према Crozier-Durham (2007)

Менаџери усклађивачи (*balancers*) имају висок ниво усклађености и низак ниво конфликта између посла и приватног живота (Tausig & Fenwick, 2001). Ови менаџери имају јасну визију тога како за њих изгледа усклађеност посла и приватног живота, те истражују, проналазе и примењују одговарајуће стратегије и праксе које унапређују ту усклађеност. Неке од могућих пракси могу укључивати хоби, провођење времена са породицом, физичку активност или путовања, о чему ће више речи бити у другом делу дисертације. Менаџери усклађивачи најчешће имају изражене способности делегирања, организације, постављања приоритета, управљања временом и одвајања своје улоге на послу од улоге у приватном животу, без обављања пословних задатака код куће (Crozier-Durham, 2007).

Менаџери покретачи (*strivers*) имају висок ниво усклађености, али и висок ниво конфликта између посла и приватног живота, за који активно развијају стратегију превазилажења (Tausig & Fenwick, 2001). До конфликта најчешће долази због прековременог рада, стреса на послу, бриге у приватном животу или немогућности

потпуне посвећености једној животној сфери без преплитања са другом сфером (нпр. у смислу немања довољно времена за одређену приватну активност због обима посла). Могуће стратегије за превазилажење конфликта могу бити сличне као код менаџера усклађивача, уз учење и примену техника личног развоја, о чему ће бити више речи у другом делу дисертације.

*Менаџери прихватиоци цене (price acceptors)* имају низак ниво усклађености и истовремено низак ниво конфликта између посла и приватног живота, при чему су прихватили постојање мале вероватноће за унапређење усклађености (Tausig & Fenwick, 2001). Ови менаџери су најчешће перфекционисте и радохоличари, који проводе највећи део времена на послу и уживају у томе (Clark, 2000). Међутим, ипак може доћи до неусклађености посла и приватног живота у веома стресним ситуацијама на послу које ови менаџери могу веома интензивно доживети, доносећи и обављајући притом велики број радних задатака код куће после радног времена. Овакви менаџери сматрају да је велики број радних сати неопходан за квалитетно и ефикасно обављање посла и да се ништа не може урадити како би се то променило, те да је неусклађеност посла и приватног живота неизбежна (Crozier-Durham, 2007).

*Менаџери платиоци цене (price payers)* имају низак ниво усклађености и висок ниво конфликта између посла и приватног живота, без јасне визије за промену (Tausig & Fenwick, 2001). Ови менаџери сматрају да је немогуће или изузетно тешко постићи усклађеност посла и приватног живота. Могу кренути путем ка усклађености живота уз интензиван и дугорочан процес личног развоја, о чему ће више речи бити у другом делу дисертације.

#### **4. Детерминанте усклађености посла и приватног живота менаџера**

Став да посао треба да се уклапа у начин и стил живота заменио је високу фокусираност и посвећеност послу, што је довело до потраге за различитим начинима рада, укључујући и интересовање за краћим радним временом или чак потпуним одустајањем од изградње каријере зарад креирања осећаја испуњености у приватном животу (Anderson & Kelliher, 2010). На овакве и сличне одлуке утицали су различити фактори.

На основу различитих теоријских истраживања (Geurts & Demerouti, 2003; Koekemoer & Mostert, 2010; Mostert & Van Aarde, 2010), могу се издвојити следећи фактори тј. детерминанте усклађености посла и приватног живота менаџера:

- субјективни фактори:
  - демографске карактеристике менаџера
  - личне карактеристике менаџера
  - приватна подршка менаџера - од породице и пријатеља
- фактори предузећа:
  - карактеристике посла менаџера
  - организациона култура предузећа
  - подршка менаџера у предузећу - од надређених и колега

У наставку ће бити представљен значај свих наведених фактора за постизање усклађености посла и приватног живота менаџера, поткрепљен релевантним истраживањима спроведеним широм света.

#### **4.1. Субјективни фактори као детерминанта усклађености посла и приватног живота менаџера**

У субјективне факторе усклађености посла и приватног живота менаџера Коекмоер & Mostert (2010) убрајају демографске и личне карактеристике менаџера, те приватну подршку менаџера тј. подршку чланова породице и пријатеља.

##### **4.1.1. Демографске карактеристике менаџера**

У демографске карактеристике које могу утицати на успостављање усклађености посла и приватног живота менаџера Simard (2011) убраја: пол, брачни статус, родитељство, старост и ниво образовања.

*Пол:* Тренд све већег броја запослених жена може се уочити у претходне три деценије, са све већим бројем жена које се враћају на посао након венчања или порођаја (Hilliard, 2007). С обзиром на то да су већим делом жене укључене у бављење децом и њиховим одрастањем, нарочито у његовим првим годинама живота, жене се често могу одлучити за скраћено радно време како би постигле обављање кућних обавеза и у исто време осећале да у одређеној мери финансијски доприносе породици (Porter & Auman,

2010). Истраживање које су спровели Martins et al. (2002) показало је да жене током целог живота могу осетити мање задовољство својом каријером ако осећају да је до развоја њихове каријере дошло на штету приватног живота, док ће мушкарци ово осетити тек у каснијим фазама каријере. Мушкарци ће стога радије жртвовати приватни живот зарад посла, док ће се жене пре одрећи пословног успеха ради испуњености у приватном животу (Haworth & Lewis, 2005). У прилог томе говори и истраживање које је спровео Burke (2001), које је установило виши ниво конфликта између посла и приватног живота код жена него код мушкараца. Са друге стране, све је већи број "савремених" жена које ће чешће изабрати каријеру и касније се одлучити за стварање породице (Varuhas et al., 2003). С обзиром на то да се све већи број жена, чак 50% према Wellington & Spence (2001), налази на менаџерским позицијама у предузећима, усклађеност посла и приватног живота жена менаџера могла би се постићи различитим погодностима које предузећа могу понудити.

*Брачни статус:* Менаџери који су у браку чешће осећају конфликт између посла и приватног живота, што може довести до тога да у одређеним периодима или животним ситуацијама дају предност приватном животу у односу на посао, бирајући да раде мањи број сати недељно (Md-Sidin et al., 2008). Ово се чешће дешава код жена, па тако нпр. 14,7% удатих жена у Ирској ради минимум 40 сати недељно, у поређењу са 44,5% ожењених мушкараца (Fine-Davis et al., 2005). Брачни парови такође могу донети одлуку да се један члан бави изазовнијим и захтевнијим послом попут посла менаџера, док други члан може изабрати мање захтеван посао како би могао да испуни и породичне обавезе и посвети се бризи о деци (Jennings & McDougald, 2007).

*Родитељство:* Највећи део савремених породица има оба запослена родитеља или једног самохраног родитеља, у чему предњачи Америка (Christensen & Schneider, 2010). Tausig & Fenwick (2001) тврде да запослени парови без деце имају већу усклађеност посла и приватног живота од парова са децом, као и од самохраних родитеља. Исто тако се израженији конфликт између посла и приватног живота може уочити код запослених мајки него код запослених очева (Patel et al., 2006). Такође се може утврдити разлика између очева и мајки, при чему очеви раде 45 сати недељно у поређењу са мајкама које раде 32 сата недељно (Fine-Davis et al., 2004). Све већи број жена бира да престане са радом ради потпуног посвећивања деци (Sachs, 2005). Са друге стране, расте и број мушкараца који узимају одсуство с посла ради бриге о деци, па су тако 46% запослених који су отишли на одсуство у предузећу Ernst & Young чинили мушкарци (Belkin, 2003). Када се уз родитељство дода и природа посла менаџера, о чему

ће више речи бити у каснијем излагању, стиче се утисак да различите погодности везане за бригу о деци могу олакшати менаџерима и допринети усклађивању њиховог посла и приватног живота. Ово је нарочито значајно узевши у обзир да скоро половина жена менаџера нема децу (Halpern & Cheung, 2008, p. 4).

*Старост:* Усклађеност посла и приватног живота представља све важнији саставни елемент тзв. психолошког уговора између менаџера и предузећа, чиме се дефинише шта ће свака страна добити у међусобној размени (Nzimande, 2008). Најбрже растући део радне снаге чини Y генерација (тзв. "миленијалци"), са 70 милиона запослених на светском нивоу, при чему ова генерација вреднује усклађеност посла и приватног живота, дајући предност приватном животу (Mshololo, 2011). Такође, старији менаџери више дају на значају постизању усклађености посла и приватног живота (Maxwell, 2005), нарочито када сматрају да су достигли тзв. "каријерни плато" и да не постоји даљи простор за њихово каријерно напредовање, учачавајући притом количину времена и пажње коју су велики део живота усмеравали на посао на штрб приватног живота.

*Ниво образовања:* Истраживање аутора Tausig & Fenwick (2001) показало је да већу усклађеност посла и приватног живота имају запослени са средњом школом у односу на запослене са завршеним факултетом или постдипломским студијама, узевши у обзир количину времена и енергије које је било потребно уложити у завршетак студија како би допринели бољој каријерној позицији у будућности, а на штрб приватног живота. Свакако је значајно даље истраживање утицаја нивоа образовања запослених на успостављање њихове усклађености посла и приватног живота, нарочито код менаџера.

#### **4.1.2. Личне карактеристике менаџера**

У личне карактеристике менаџера које могу утицати на усклађеност посла и приватног живота могу спадати: интерни локус контроле, способност рада под стресом, радоголизам, способност управљања временом и позитиван приступ животу (Simard, 2011).

На постизање усклађености посла и приватног живота менаџера могу утицати и различите личне карактеристике као што су осећај лојалности, жеља за помагањем другима или осећај кривице (Bekker et al., 2010). Екстерно оријентисани менаџери, који имају јаку жељу да помогну другим људима (нпр. члановима породице) јер се сматрају лојални њима и осећали би кривицу ако не пруже помоћ, могу стога имати потешкоће у



успостављању усклађености посла и приватног живота (Rothbard, 2001). Супротно томе, менаџери који су интерно оријентисани тј. стављају своје потребе испред других, могу постићи виши ниво усклађености посла и приватног живота јер се не повинују захтевима других људи (Van den Broeck et al., 2010).

У личне карактеристике које утичу на усклађеност посла и приватног живота менаџера спада и *интерна локус контроле* тј. интерна мотивација и став о управљању својим животом, при чему менаџер сматра самог себе заслужним за своје успехе и такође одговорним за своје неуспехе, како на послу тако и у приватном животу (Grzywacz & Marks, 2000a). Насупрот интерном, менаџери који имају екстерни локус контроле верују да њихов живот зависи од екстерних фактора, других људи и судбине, што може утицати на њихово ниже задовољство послом (Robbins, 1992, p. 31). Тако ће менаџери са екстерним локусом контроле кривити надређеног или колеге за свој неуспех на послу, док ће менаџери који имају интерни локус контроле анализирати своје поступке како би схватили које активности које су сами спровели нису биле адекватне те су довеле до неостварења циља.

Изузетно важну личну карактеристику представља и *способност функционисања у стресним ситуацијама*, тим пре јер је 40% флукуације запослених у Америци проузроковано стресом на послу, а проналажење новог запосленог предузећа кошта 3-13 хиљада долара (Luther et al., 2000). Високом нивоу стреса нарочито су изложени менаџери продаје, који су под константним притиском у циљу остварења задатих таргета (резултата) (Sharma & Mehta, 2009). Многи менаџери који раде у предузећима са екстремним притиском на сектор продаје (тзв. предузећа "експрес лонци") сматрају да нису постигли и да никада неће постићи усклађеност посла и приватног живота (Moore, 2007). Очекивање све вишег нивоа стреса са напредовањем у хијерархијској лествици у предузећу може бити разлог да менаџери одбију унапређење на вишу каријерну позицију како би повећали усклађеност или бар одржали тренутни ниво неусклађености посла и приватног живота (Младеновић, 2020).

*Радохолизам* подразумева висок нагон за радом, изразито развијен осећај одговорности и висок ниво ангажовања и посвећености послу (Bonebright et al., 2000). Менаџери су веома често радохоличари, при чему могу бити радохоличари ентузијасте, који веома уживају у раду, као и радохоличари неентузијасте, који у мањој мери уживају у раду. Код обе врсте радохоличара може се уочити неусклађеност посла и приватног живота, с тим што је она израженија код радохоличара неентузијаста (Bonebright et al., 2000).

На усклађеност посла и приватног живота менаџера може утицати и његова *способност управљања временом*. Најзначајније препреке успешног управљања временом су непостављање приоритета, мултитаскинг (обављање неколико активности истовремено) и прокрастинација тј. одлагање и обављање активности у последњем тренутку. Менаџери који успешно управљају временом могу тиме допринети смањењу стреса у свакодневном животу и унапређењу своје усклађености посла и приватног живота.

*Позитиван приступ животу* заједно са свесном присутности и способности лаког фокусирања воде ка успостављању тзв. тока (*flow*), који представља "течно" функционисање и уживање у свакој активности, уз слободно тражење помоћи, те лако и јасно постављање и комуницирање својих личних граница другим људима, што такође може утицати на успостављање усклађености посла и приватног живота менаџера (Greenhaus & Powell, 2006).

#### **4.1.3. Приватна подршка менаџера**

Приватна подршка менаџера подразумева разумевање чланова породице и пријатеља, те пружање подршке и помоћи у обављању кућних активности и приватних обавеза (Bernas & Major, 2000). Чланови породице који деле сличне вредности и уверења, имају емпатију, отворену и искрену комуникацију (Walsh, 2002), показале да разумеју различите изазове са којима се менаџери сусрећу у турбулентном пословном окружењу. У супротном може доћи до неразумевања, фрустрације и отежаног функционисања менаџера или чак целе породице. За добијање приватне подршке менаџерима веома је важна искрена комуникација, слободно тражење помоћи, јасно комуницирање личних граница и отворено слушање друге стране како би се заједно пронашло најадекватније решење.

#### **4.2. Фактори предузећа као детерминанта усклађености посла и приватног живота менаџера**

На усклађеност посла и приватног живота менаџера утиче тзв. "психолошко окружење" на послу, које обухвата ниво стреса или тензије, радну атмосферу, начин комуникације и подршку надређених и колега (Gilbreath, 2004).

С обзиром на то да усклађеност посла и приватног живота менаџера представља један од три највећа изазова сектора људских ресурса у савременим предузећима (McCarthy, Darcy & Grady, 2010), важно је најпре прикупити информације о животним околностима и ситуацијама сваког појединачног менаџера, затим анализирати његове потребе и тек онда осмислити начине како унапредити радну атмосферу и остале аспекте посла менаџера.

#### **4.2.1. Карактеристике посла менаџера**

У карактеристике посла менаџера спадају: управљање, стрес на послу, захтеви посла, број радних сати, јасноћа задатака на послу, аутономија и флексибилност у раду (Koeckemoer & Mostert, 2010).

Менаџери у свакодневном раду управљају радним активностима, комуницирају са подређенима, усмеравају свој рад и подносе извештаје надређенима, што доприноси значајној комплексности менаџерског посла (Ford & Collinson, 2011).

Стрес на послу најчешће настаје услед великих захтева посла тј. броја и сложености задатака које треба извршити, кратких временских рокова или људског фактора тј. различитих карактерних особина и начина комуницирања надређених, колега или подређених са менаџерима (Johnson et al., 2005). Према истраживању Duxbury & Higgins (2003), 40% менаџера сматра свој посао стресним и то веома често због захтева посла који могу обухватати честа службена путовања, велики број састанака или мејлова, те велики број задатака које треба обавити у кратком року.

У менаџерским уговорима често није прецизно формално наведен очекивани број радних сати и још чешће се неформално тј. прећутно очекује да ће менаџери радити "неограничено" тј. да ће често радити прековремено и бити увек доступни за контактирање и ван радног времена (Ford & Collinson, 2011). Овакво понашање се често доживљава као демонстрација посвећености и доказ лојалности менаџера предузећу (Roberts, 2007). Управо због честог прековременог рада и различитих притисака на послу, менаџери испољавају нижи ниво усклађености посла и приватног живота у односу на остало (неменаџерско) особље, често праћен кардиолошким или психолошким сметњама (White et al., 2003).

Менаџери преферирају послове коју су занимљиви, изазовни и пружају могућност за добијање признања или самоостварење кроз коришћење својих вештина и способности и добијање одређеног степена аутономије у одлучивању о начину или

времену обављања посла (Nel et al., 2004). Као најпожељнију карактеристику посла која доприноси усклађености њиховог посла и приватног живота, менаџери истичу флексибилност тј. могућност избора када, колико, где и како ће радити (Porter & Auman, 2010).

#### 4.2.2. Организациона култура предузећа

Организациона култура представља заједнички систем вредности, уверења, ставова и норми понашања која усвајају и деле менаџери и остали запослени у предузећу и која им пружају идентификацију тј. осећај припадности и усмерења (Van Beek & Gerritsen, 2010). Организациона култура може бити важна подршка остварењу дефинисане стратегије и циљева предузећа када је искомунцирана кроз предузеће од стране највишег менаџмента. Развој као и измена организационе културе представљају постепен и дуготрајан процес, за којим се може јавити потреба услед промењеног стратешког правца предузећа или незадовољства запослених постојећом организационом културом.

Предузећа у којима постоји тзв. организациона култура прилагођена породици (*family-friendly*), негују отворену комуникацију између надређених и подређених, вреднују усклађеност посла и приватног живота, а количина прековременог рада узима у обзир приватни живот менаџера (Naas & Hwang, 1995). У оваквим предузећима менаџери раде прековремено мањи број сати, имају мање стреса и веће задовољство у животу (Burke, 2010).

Веома је значајно да предузеће покаже разумевање за различите животне ситуације својих менаџера. Тако је једно од круцијалних питања уважавање потреба тзв. "сендвич генерације" тј. менаџера који се брину и о деци и о старијим члановима породице (Spillman & Pezzin, 2000). Притом је веома важна перцепција менаџера тј. њихов доживљај (не)постојања подршке и (не)уважавања њихових приватних обавеза у конкретном предузећу (Allen, 2001). У предузећу које награђује и представља као најуспешније (тзв. "топ перформере") менаџере који често раде прековремено, фокусирани су искључиво на посао и не вреднују превише приватан живот, организациона култура ће бити перципирана као неприлагођена породици (Rapaport et al., 2002).

Усклађености посла и приватног живота менаџера могу допринети различите врсте тренинга и радионица на тему комуникације, управљања стресом, позитивног

приступа животу или интерног локуса контроле (Waite & Richardson, 2004). Предузећа која су свесна значаја ових тренинга, кроз дугорочан развојни програм могу својим менаџерима пружити прилику за унапређење ових вештина, које им касније могу бити од користи како на послу тако и у приватном животу.

Предузећа могу понудити менаџерима различите погодности за усклађивање посла и приватног живота (о њима ће више речи бити у другом делу дисертације), с тим што је за њихову примену у пракси неопходно постојање подршке надређених и подржавајуће организационе културе (Porter & Auman, 2010). Поред вербалне подршке надређених, менаџере би у значајној мери могла мотивисати и практична демонстрација уважавања њихових потреба од стране предузећа путем пружања могућности за учествовањем у креирању наведених погодности - нпр. кроз обављање индивидуалних интервјуа или организовање креативних радионица за размену идеја и групну дискусију менаџера (Duxbury & Higgins, 2003).

#### **4.2.3. Подршка менаџера у предузећу**

Надређени који не пружају подршку и разумевање, заједно уз колеге које гледају једни друге са висине, пуни огорчености или зависти, не представљају подржавајућу радну климу (Whitehouse & Di Zetlin, 1999). Насупрот томе, уз подршку надређених, позитиван фидбек (повратну информацију) и отворену комуникацију, менаџери ће лакше постићи усклађеност посла и приватног живота, што се може одразити и на повећање њихових пословних резултата (Chong & Ma, 2010).

Надређени могу кроз искрени разговор, из улоге ментора или уз примену коучинг техника и вештина, пружити подршку менаџерима у савладавању изазова са којима се суочавају на послу или у приватном животу (Martel, 2002). Притом је од суштинског значаја конгруентност надређених тј. показивање у свом понашању да заиста разумеју и поштују приватне потребе и обавезе менаџера, представљајући одређену врсту узора или модела понашања за менаџере (Bradley et al., 2006). Тако нпр. менаџери неће поверовати у "искрено" разумевање од стране надређеног који их вербално уверава да се неће захтевати прековремени рад, а притом он сам остаје у предузећу и после радног времена.

Како би допринели смањењу стреса на послу, надређени могу пружити помоћ или додатне информације у практичним радним активностима, као и показати разумевање за приватне или породичне обавезе менаџера (Md-Sidin et al., 2008). Подршка надређених у смислу давања одређене аутономије менаџерима такође може бити од изузетног

значаја за постизање осећаја испуњености и мотивације менаџера (Purcell & Hutchinson, 2007).

Могу се понудити различите погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу, али њихов пуни ефекат се може приметити тек заједно уз пружање подршке надређених и охрабривање менаџера да понуђене погодности заиста и користе (Maxwell & McDougall, 2004). Ако надређени не подстичу коришћење понуђених погодности, менаџери могу оклевати у њиховом коришћењу из страха од потенцијалних негативних последица (нпр. ненапредовања) у својој каријери (Blair-Loy & Wharton, 2002). Због тога је значајно предочити менаџерима на који начин коришћење одређених погодности може допринети њиховом пословном и/или личном напретку.

Веома је важно креирати такву климу и радно окружење у предузећу где менаџер осећа да има слободу да у одређеној пословној или приватној ситуацији потражи помоћ од надређених или колега. Колеге такође могу пружити подршку менаџерима у смислу разумевања, искреног разговора или помоћи у одређеној пословној или приватној ситуацији (Степанова, 2012). Тако нпр. у случају хитне приватне ситуације колеге које пружају подршку могу понудити да преузму део посла тог менаџера док се не врати на посао, док показивањем искреног интересовања и слушањем потреба менаџера надређени могу организовати едукације о темама које су менаџери истакли као значајне.

## **5. Ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера**

Остварење усклађености посла и приватног живота спада у очекивања менаџера предузећа (Baral & Bhargava, 2010). Gakii (2017, p. 13) дефинише усклађеност посла и приватног живота менаџера као осећај контроле и продуктивности на послу уз одржавање срећног и здравог приватног живота. Постизање усклађености посла и приватног живота може имати одређене пословне или приватне ефекте како на нивоу појединачног менаџера тако и на нивоу предузећа (Simard, 2011).

### **5.1. Пословни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера**

Ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера који се испољавају на послу могу бити бихејвиорални (на нивоу понашања) или емоционални (на нивоу осећања) (Simard, 2011).

Бихејвиорални пословни ефекти могу укључивати већу продуктивност и посвећеност, мањи апсентизам и флукуацију менаџера (Haag & Roche, 2010).

Продуктивност представља показатељ ефикасности тј. резултата рада запосленог за одређени временски период (Varathi & Gupta, 2017). Поред овог начина, у трећем делу дисертације биће више речи о специфичностима утврђивања продуктивности менаџера. У истраживању спроведеном на Новом Зеланду утврђена је јака позитивна веза између усклађености посла и приватног живота запослених и њихове продуктивности (McPherson, 2007, p. 8). Испитивање 500 запослених у фармацеутским предузећима у Индији показало је да усклађеност посла и приватног живота утиче на продуктивност менаџера, која даље утиче на продуктивност предузећа (Sharma & Thatoi, 2020). О утицају усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера такође ће више речи бити у трећем делу дисертације.

Усклађеност посла и приватног живота може довести и до веће посвећености менаџера тј. веће ангажованости, повезаности и привржености менаџера предузећу које уважава његове потребе за усклађеношћу живота (Beauregard & Henry, 2009). Притом ће менаџери користити понуђене погодности за усклађивање посла и приватног живота до оне мере до које неће бити сматрани мање посвећеним послу и до које то неће утицати на то да не буду унапређени на вишу позицију у предузећу (Eaton, 2003).

До апсентизма тј. одсуствовања са посла услед неусклађености посла и приватног живота менаџера може доћи због избегавања посла и коришћења већег броја дана боловања него што је то неопходно (Lockwood, 2003). Томе може допринети лоша комуникација са надређенима или колегама, као и генерално негативан став према конкретном послу или предузећу (Baron & Greenberg, 2003). Када постигну усклађеност посла и приватног живота, менаџери немају потребу за прибегавањем оваквим тактикама, те се може очекивати мање одсуствовање са посла и мања флукуација тј. одлазак из предузећа, као и мања намера или размишљање о напуштању предузећа (Tariq et al., 2012).

Према истраживању компаније Deloitte (2016) трећина менаџера из великих предузећа напустила је посао због лоших међуљудских односа у предузећу. С обзиром на то да су у 2000-им годинама стопе напуштања предузећа у Америци износиле 40-50% (Hausknecht & Trevor, 2010), јасан је значај смањења стопе флукуације унапређењем усклађености посла и приватног живота менаџера.

Емоционални пословни ефекти могу представљати осећај већег поверења или мањег стреса на послу (Simard, 2011).

Истраживање које је спровео Farohunda (2014) показује да 68% менаџера у комерцијалним банкама у Нигерији осећа константан стрес и притисак на послу. Када су им посао и приватни живот усклађени, менаџери осећају мање стреса, имају више енергије, радије почињу разговоре са другим људима и нуде им помоћ, чиме и колегама постају пријатнији за заједнички рад (Rothbard, 2001).

Креирање и понуда погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера може довести до осећаја поверења и признања постојања одређених приватних или пословних проблема у животу менаџера, у чијем решавању им подршку могу пружити надређени, колеге или сектор људских ресурса (Maxwell & McDougall, 2004).

Притом не долази увек заиста и до коришћења понуђених погодности, већ некад може бити довољна и сама понуда тј. могућност њиховог коришћења да би се менаџери већ осећали боље (Porter & Alman, 2010).

## **5.2. Приватни ефекти усклађености посла и приватног живота менаџера**

Када постоји неусклађеност између посла и приватног живота менаџера, може доћи до различитих здравствених тегоба попут високог крвног притиска, главобоље, несанице, депресије или физичких болести (Frone, 2000). Тако менаџери који немају усклађен посао и приватни живот, имају 30 пута већу шансу да постану анксиозни и 11 пута већу шансу да постану зависници од алкохола или дроге, у поређењу са менаџерима којима је живот усклађен (Grzywacz & Marks, 2000б).

У банкарском сектору у Нигерији 74% запослених сматра да после посла нема довољно времена за своје породице (Farohunda, 2014). Ефекти усклађености посла и приватног живота на приватном нивоу управо укључују провођење више времена са члановима породице, осећај среће и веће контроле над својим животом, боље физичко и ментално здравље, уз истовремено смањење или елиминисање осећаја незадовољства, депресије, здравствених проблема, несанице или зависничких понашања (Cinamon & Rich, 2010).



## **ДРУГО ПОГЛАВЉЕ:**

### **ПРОЦЕС, ТАКТИКЕ И ПРАКСЕ ЗА УСКЛАЂИВАЊЕ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАЦЕРА**

#### **1. Процес усклађивања посла и приватног живота менаџера**

Усклађивање посла и приватног живота менаџера представља процес за који је потребно време, посвећеност и предузимање акција, како менаџера тако и предузећа. У том процесу се полази од процене ситуације и идентификовања извора неусклађености посла и приватног живота менаџера, затим се врши избор стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера, након тога се обавља евалуација ефеката стратегије усклађивања и спроводе евентуалне корективне акције, ако су потребне. Наведене фазе и активности могу спроводити појединачни менаџери, а могу се имплементирати и на нивоу предузећа, о чему ће више речи бити у наставку.

##### **1.1. Фаза процене ситуације и идентификовања извора неусклађености посла и приватног живота менаџера**

Постизање усклађености посла и приватног живота менаџера обухвата континуирану процену тренутне животне ситуације или околности менаџера. Ова процена може обухватити посао, каријеру, породицу, хоби, слободно време, путовања, спавање, лични развој или било који други аспект живота који је менаџеру важан, при чему се наведени животни аспекти могу оцењивати у зависности од нивоа задовољства сваки од њих (Greenhaus et al, 2019, p. 74).

Након оцењивања, могу се уочити животни аспекти којима је менаџер тренутно најмање задовољан. Управо ти аспекти (нпр. породица и слободно време) биће на тај начин идентификовани као извор неусклађености посла и приватног живота менаџера, за чије решење треба изабрати и имплементирати одређену стратегију, о чему ће бити више речи у наставку.

Наведену процену може спровести појединачни менаџер или она може бити спроведена за све менаџере на нивоу предузећа или појединачних организационих јединица у циљу праћења (не)усклађености посла и приватног живота радног колектива.

## 1.2. Фаза избора стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера

Стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера имају за циљ превазилажење различитих изазова, од којих су највећи: организовање, управљање временом, стресом, приоритетима, енергијом и емоцијама, брига о деци, заједнички живот са партнером, постављање личних граница и финансијски притисак (Molloy, 2004, p. 7). Ове стратегије исказују напоре менаџера у размишљању и понашању у одређеним захтевним или стресним ситуацијама у којима сматрају да немају довољно расположивих ресурса (Folkman & Moskowitz, 2004).

Schwarzer (2000) разликује реактивне, антиципаторне, превентивне и проактивне стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера.

*Реактивне стратегије усклађивања* представљају реаговање или одговор на већ насталу стресну ситуацију или конфликт између посла и приватног живота менаџера (Rotondo, Carlson, & Kincaid, 2003). Ове стратегије се најчешће примењују када менаџер нема могућност или флексибилност да промени насталу ситуацију, већ само може да управља насталим стресом и емоцијама, најчешће кроз избегавање, потискивање, давање одушка или резигнацију, што неретко доводи до још већег стреса или конфликта уместо до усклађености посла и приватног живота менаџера (Somech & Drach-Zahavy, 2007).

*Антиципаторне стратегије усклађивања* користе се када се у неком будућем периоду очекује стресна или конфликтна ситуација у послу или приватном животу менаџера (Beehr & McGrath, 1996). Менаџер тада може унапред предузети одређене акције како би се припремио на будућу стресну ситуацију.

*Превентивне стратегије усклађивања* настоје да спрече настајање стресне или конфликтне ситуације у послу или приватном животу менаџера (Beehr & McGrath, 1996). Ту могу спадати активности контролне провере обављених задатака, превентивни здравствени прегледи и слично.

*Проактивне стратегије усклађивања* подразумевају креирање другачијих очекивања или промену услова рада кроз преговарање и активно деловање менаџера са циљем спречавања или смањења утицаја стресне ситуације, уместо простог реаговања на насталу ситуацију (Amirkhan & Auyeung, 2007). Значајно је истаћи да су проактивне стратегије усклађивања усмерене на превазилажење изазова и остваривање циљева кроз преузимање иницијативе менаџера пре настанка стресне ситуације. Стога примена

проактивних стратегија, које могу обухватити тражење подршке ментора или прављење пауза у раду, може довести до веће ефикасности и задовољста менаџера (Greenglass, 2002, p. 15).

Наведене стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера могу се имплементирати кроз примену одређених тактика и пракси, о чему ће бити више речи у наставку.

### **1.3. Фаза евалуације ефеката стратегије усклађивања и спровођења корективних акција**

Након примене изабране стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера, врше се евалуација њених ефеката тј. поновна процена ситуације у обе сфере живота менаџера. Том приликом се утврђује да ли и у којој мери постоји неусклађеност посла и приватног живота менаџера, односно да ли је ниво неусклађености виши или нижи у односу на ситуацију пре примене стратегије усклађивања.

Ако неусклађеност и даље постоји или је чак виша него пре примене стратегије усклађивања, спроводе се корективне акције, које најчешће обухватају избор и примену другачијих тактика и пракси у односу на претходно примењене, како на нивоу појединачног менаџера тако и на нивоу предузећа.

## **2. Тактике и праксе менаџера за усклађивање посла и приватног живота**

Претходно представљене стратегије усклађивања посла и приватног живота менаџера могу се применити кроз имплементирање одређених тактика и пракси.

За усклађивање посла и приватног живота менаџери самостално могу применити одређене тактике на послу и ван посла, а такође могу имплементирати и одређене праксе ван предузећа.

## **2.1. Тактике менаџера на послу за усклађивање посла и приватног живота**

Као могуће тактике за усклађивање посла и приватног живота које менаџери могу примењивати на послу, Hall (1972) издваја структурну редефиницију улоге, личну реоријентацију улоге и реактивну улогу понашања менаџера.

*Структурна редефиниција улоге менаџера* подразумева промену екстерних захтева кроз одређене акције менаџера ради усклађивања са њиховим приватним потребама и околностима (Hall, 1972). Може се применити нпр. преговарањем са надређеним о промени радног времена ради усклађивања са временом када менаџер треба да преузме дете из вртића или школе.

*Лична реоријентација улоге менаџера* представља промену интерних доживљаја и перцепције менаџера о стресној ситуацији - нпр. промену важности или приоритетности једне од животних сфера, промену личног доживљаја успеха на послу или у приватном животу, недоношење посла кући (радним данима нити викендом) и слично (Степанова, 2012).

*Реактивна улога понашања менаџера* подразумева да се екстерни захтеви не могу променити, већ се на њих само може реаговати, што често може довести до већег стреса уместо до постизања усклађености посла и приватног живота - нпр. менаџер може пропустити приредбу свог детета због писања пословног извештаја (Thompson et al., 2007).

Наведене тактике менаџера на послу за усклађивање посла и приватног живота могу се разликовати у зависности од тога да ли и у којој мери менаџери могу променити своју улогу у одређеној ситуацији или околности која је довела до неусклађености посла и приватног живота или је једино могуће пронаћи начин прилагођавања датој ситуацији кроз промену одређеног начина размишљања или понашања на послу.

## **2.2. Тактике менаџера ван посла за усклађивање посла и приватног живота**

Могуће тактике за усклађивање посла и приватног живота које менаџери могу примењивати ван посла обухватају идентификовање личних вредности менаџера, постављање приоритета, развој комуникационих вештина (нпр. управљање личним границама, учење како рећи не), заустављање синдрома супержене (нпр. тражење

помоћи, редовни годишњи одмори, не радити ништа један дан недељно), свесна присутност (mindfulness) и слично.

При усклађивању посла и приватног живота изузетно је значајно почети од *идентификовања личних вредности менаџера*. Вредности представљају релативно трајан појам који означава све оно што је менаџеру суштински важно, што сматра пожељним и исправним, стога управо вредности несвесно воде и усмеравају понашање и комуникацију менаџера на послу и код куће (Rokeach, 1973, p. 5). Након што менаџер, најчешће кроз разговор или писање, постане свестан својих личних вредности (нпр. слобода, самосталност, успех, сигурност, емотивна испуњеност, уживање...) и поређа их по важности, схватиће које су његове суштинске потребе како на послу тако и у приватном животу, при чему ће неке вредности бити подједнако важне у оба животна аспекта, док ће се значај одређених вредности разликовати у свакој животној сфери (Goodchild, 2006). Менаџер затим може оценити идентификоване вредности у зависности од тога у којој мери су тренутно задовољене, а након оцењивања се могу уочити личне вредности које менаџер сматра најмање задовољеним у тренутној ситуацији и околностима на послу. Идентификоване личне вредности са најнижим оценама (нпр. породица и слободно време) моћи ће да се задовоље кроз избор и примену одређених тактика за усклађивање посла и приватног живота менаџера, о чему ће бити више речи у наставку.

*Постављање приоритета менаџера* подразумева анализирање активности на послу и у приватном животу које је потребно обавити у наредном периоду, делегирање одређених активности члановима тима односно породице, фокусирање и самостално обављање преосталих најважнијих активности (Somech & Drach-Zahavy, 2007). За успешно делегирање активности другима потребно је развијати способност пуштања контроле, која је нарочито изражена код менаџера (Kossek & Friede, 2006).

*Управљање личним границама менаџера* подразумева постављање просторних, временских и психолошких (менталних) граница између посла и приватног живота, те њихово одржавање кроз одређене обрасце размишљања и понашања (Ashforth et al., 2000). Ово се може односити на одвајање радног и слободног времена нпр. доношењем одлуке да менаџер не доноси посао кући и не одговара на службене мејлове ван радног времена, већ да се код куће у потпуности посвети својим личним потребама и провођењу времена са члановима породице (Kossek & Friede, 2006). Чест рад менаџера током викенда доводи до високог нивоа стреса (Trenbeth & Drewe, 2002). Такође, постављати и одржавати чврсте границе између пословних и приватних активности, као и рећи "не"

одређеним особама и њиховим захтевима изузетно је важно за постизање усклађености посла и приватног живота менаџера (Campbell, 2006).

Тражење помоћи партнера у бризи о деци и кућним пословима или ангажовање личног асистента може допринети бољој организацији живота, нарочито код жена менаџера које себе сматрају "суперженама" које раде целог дана и тек увече стижу да се посвете деци, притом занемарујући бригу о себи и својим личним потребама (Hall & Bishop, 2009). Узимање слободних дана и редовних годишњих одмора такође може допринети усклађивању посла и приватног живота менаџера (Warner, 2005).

*Свесна присутност менаџера (mindfulness)* представља способност менаџера да буде потпуно присутан и свестан онога што ради и где се налази, као и способност усмеравања потпуне посвећености и пажње на активност коју тренутно обавља, без мисли о прошлости и бриге о будућности (Красуља et al., 2022). Насупрот томе, мултитаскинг представља обављање више активности истовремено - нпр. телефонски разговор са директором и помагање детету у изради домаћег задатка. Истовремено обављање више активности доводи до још већег стреса и подељене пажње, те се не препоручује за унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера (Burke, 2004).

### **2.3. Праксе менаџера ван предузећа за усклађивање посла и приватног живота**

Holt (2006) истиче значај проналажења ментора, посећивања група за друштвену подршку менаџерима, те похађања едукација личног развоја и радионица о вештинама комуникације и преговарања за постизање усклађености посла и приватног живота менаџера.

*Групе за друштвену подршку менаџерима у усклађивању посла и приватног живота* могу бити значајне за смањење осећаја стреса у животу и размену искустава и савета између менаџера (Carlson & Perrewe, 1999). Ове групе за подршку менаџери могу пронаћи уживо ван предузећа у форми радионица са другим (познатим или непознатим) менаџерима, као и на интернету у форми виртуелних заједница на друштвеним мрежама или форумима (Wills, 1990). У оквиру ових група за подршку, менаџери, претежно жене, могу размењивати искуства у бризи о деци, постављању граница и смањењу стреса код куће или на послу (Hall, 2009).

Такође је изузетно значајно идентификовати своје потребе и дефинисати своје циљеве како у послу тако и у приватном животу, у чему менаџерима могу помоћи едукације личног развоја или ангажовање коуча (James, 2006).

*НЛП (неуролингвистичко програмирање)* представља едукацију и методу личног развоја која може помоћи менаџеру да схвати своје несвесне програме тј. обрасце понашања, размишљања и уверења по којима живи цео свој живот, изабере да задржи оне корисне и сам креира нове којима ће заменити оне некорисне (Анчевска, 2019). Ова метода такође може помоћи у ослобађању од терета и траума из прошлости, дефинисању и остваривању циљева за будућност, разумевању како свог тако и туђег понашања, унапређењу комуникације... Све ове бенефите менаџер може приметити како у приватном животу тако и на послу. Свака особа је комплексно биће тј. систем, те се тако може десити да нпр. менаџер у понашању и комуникацији са својим тимом подређених несвесно преузме улогу заштитника јер се целог живота налази у улози заштитника у својој примарној породици (Анчевска, 2021). Ова улога менаџера може бити корисна у неким ситуацијама, док код чланова тима у радном окружењу може стварати конфликте, неразумевање, нестрпљивост, осећај неспособности или неповерења од стране менаџера и слично. НЛП метода се практично спроводи кроз вођене индивидуалне процесне вежбе и може помоћи менаџерима да схвате своје најважније вредности и унутрашње динамике којима се воде у понашању и размишљању у различитим животним контекстима, што ће у коначном допринети изградњи њиховог идентитета у различитим животним улогама (Hunter, 2016, p. 106).

*Коучинг (coaching)* је вештина вођене комуникације која помаже менаџеру да се развије, напредује, елиминира интерне блокаде, испољи своје потенцијале, дефинира и оствари своје пословне и приватне циљеве, те схвати и живи своју мисију у животу (Utrilla et al., 2015). Коуч кроз разговор и постављање правих питања може помоћи менаџеру да идентификује које су му потребе најважније у животу и шта га испуњава, да у складу са тим дефинира своје пословне и личне циљеве, те да креира стратегију и акционе кораке за остварење тих циљева (Goodchild, 2006). Притом коуч не даје савете, већ подржава менаџера да сам преузме одговорност како за креирање решења тако и за њихову имплементацију. Ако менаџер осећа одређену врсту блокаде, назадовања или стагнације, а притом га оптерећују и проблеми у приватном животу, може осетити да је прави тренутак да самостално ангажује коуча. С обзиром на то да је човек комплексно биће и да су различити животни аспекти међусобно испреплетени, иницијални бенефити коучинга у једној животној сфери могу се несвесно пренети и на друге животне сфере -

нпр. када менаџер дође до одређених закључака о себи и унапреди своју комуникацију са партнером, то се може одразити и на већи елен и бољу фокусираност на послу.

*Физичка активност, опуштање и брига менаџера о себи* у виду вежбања, спорта или шетње, јоге, медитације, боравка у СПА центру или у природи, дружења са пријатељима, бављења хобијем, пријатне музике, здраве исхране и доброг сна, нарочито уведени као рутине, представљају значајне праксе које менаџер може сам изабрати да примењује у свом животу ван предузећа како би смањио ниво стреса и допринео усклађивању свог посла и приватног живота (Trenbeth & Drewe, 2002).

### **3. Тактике и праксе предузећа за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

Поред тактика и пракси које менаџери самоиницијативно могу применити како би успоставили усклађеност свог посла и приватног живота, предузећа такође у великој мери могу допринети овој (не)усклађености кроз примену одређених тактика и понуду различитих погодности за менаџере, као што су флексибилно радно време, рад од куће, едукације и слично, о чему ће више речи бити у наставку.

#### **3.1. Тактике предузећа за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

Тактике предузећа за смањење стреса на послу и усклађивање посла и приватног живота менаџера обухватају смањење извора стреса на послу, промену значења стресним ситуацијама и управљање симптомима стреса (Porter & Alman, 2010).

Стрес на послу сматра се болешћу 21. века с обзиром на то да је у периоду 1996-2008. године милион запослених свакодневно одсуствовао са посла због здравствених проблема проузрокованих стресом (Ur Rehman et al., 2012). Стрес на дневном нивоу доживљава чак 44% запослених широм света у поређењу са 31% запослених у Србији (Gallup, 2022). У САД-у 40% запослених сматра свој посао изузетно стресним, а процена трошкова насталих услед доживљеног стреса на послу у предузећима САД-у износи око 300 милијарди долара годишње (Feizi et al., 2012).

Посао менаџера је изразито стресан јер захтева брз темпо рада, висок интензитет рада, високу концентрацију, те комплексне вештине и способности (Mohamed, 2019, p. 4). Најчешће изворе стреса на послу и узроке неусклађености посла и приватног живота



менаџера чине високи захтеви и обим посла, недостатак аутономије у начину обављања посла, чест прековремени рад, кратки рокови, притисак на послу, негативна радна атмосфера и лоши међуљудски односи са члановима тима (Trenbeth & Drewe, 2002).

У ситуацијама када се извори стреса не могу смањити или елиминисати, предузећа подстичу менаџере на развијање и усвајање различитих стилова усклађивања посла и приватног живота. *Стил усклађивања* представља начин на који се менаџер носи са стресним захтевима посла и приватног живота (Appel & Kim-Appel, 2007). Кроз представљене тактике менаџер може применити следеће стилове тј. приступе усклађивања: фокусираност на решавање проблема, фокусираност на емоционалне последице стресне ситуације и избегавање бављења проблемом (Bond & Bunce, 2000).

*Фокусираност на решавање проблема* подразумева идентификовање и смањење извора стреса - нпр. променом радног времена, радом на унапређењу комуникације са члановима тима менаџера и слично.

*Фокусираност на емоционалне последице стресне ситуације* обухвата идентификовање и проживљавање емоција које менаџер доживљава услед стресне ситуације и промену значења те ситуације - нпр. доживљавањем стреса као неопходног саставног дела процеса развоја предузећа и самог менаџера (Gladies & Kennedy, 2011).

*Избегавање бављења проблемом* подразумева негирање присуства стреса и неусклађености посла и приватног живота менаџера, све до достизања толико високог нивоа стреса да га менаџер више не може игнорисати и мора се позабавити њиме (Thompson et al., 1999).

Поред тога што кроз организациону културу тј. општеприхваћени начин понашања и комуникације предузеће може постицати менаџере да прихвате стрес као саставни део посла, те да развију различита понашања и стилове усклађивања посла и приватног живота, симптомима стреса менаџера може се управљавати на нивоу предузећа и понудом различитих погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера, о чему ће бити више речи у наставку.

### **3.2. Праксе и погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

Праксе и погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера требало би да се имплементирају и константно унапређују у оквиру стратешког управљања развојем менаџера, као елемент интерне друштвене одговорности предузећа

(Стојановић-Алексић & Бошковић, 2017). Предузећа могу понудити менаџерима различите погодности за усклађивање посла и приватног живота, али сваки појединачни менаџер треба да изабере погодности које су њему најзначајније у зависности од тренутне ситуације, потреба и услова живота, личних циљева и приоритета, каријерне позиције, старости и броја деце (Младеновић & Крстић, 2021в). Ове погодности могу укључивати: флексибилно радно време, поделу посла, рад од куће, слободне дане, годишњи одмор, бригу о деци и старима, едукације и радионице за савладавање стреса, ангажовање ментора или коуча за менаџере, обезбеђење спортских и забавних активности за менаџере и слично (Bird, 2006). Као одређена врста погодности може се посматрати и тзв. излазни разговор (*exit interview*) са менаџерима који одлуче да напусте предузеће у коме раде, о чему ће више речи бити у наставку.

### **3.2.1. Флексибилни радни аранжмани као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

У истраживању које је спровела компанија Astra Zeneca, 96% запослених навело је *флексибилне радне аранжмане* као главни разлог остајања у предузећу (Corporate Voices for Working Families and WFD Consulting, 2011). Управо флексибилност омогућава менаџерима да заврше како пословне тако и приватне обавезе, што је нарочито значајно у савременом брзом темпу живота. Под флексибилним радним аранжманима подразумева се флексибилно радно време, скраћено радно време, скраћена радна недеља, подела посла и рад од куће (Giannikis & Dimitrios, 2011).

*Флексибилно радно време* представља понуду могућности менаџерима да имају различито време почетка и завршетка радног времена у зависности од својих приватних обавеза (Barney & Elias, 2010). Предузећа могу нпр. дефинисати одређену сатницу у току дана када сви менаџери морају бити присутни на послу (нпр. време састанка, време када постоји највећи обим посла, преклапање радних смена...), а у остатку дана пре и после те сатнице менаџери могу изабрати када ће доћи и када отићи са посла, све док у укупном износу раде онолико сати дневно колико је дефинисано њиховим уговором о раду (Eurostat, 2017).

*Скраћено радно време (part-time)* може омогућити менаџерима да се остваре у пословном и каријерном смислу и да за краћи број радних сати од пуног дневног радног времена добијају одређену финансијску надокнаду, а да ипак могу посветити део дана и другим важним животним областима (нпр. одређено здравствено стање, брига о деци

или старијима, други посао, студије...). На тај начин предузеће може задржати искусне менаџере са израженим вештинама и способностима који због неког од наведених разлога не би могли да се посвете послу у пуном радном времену (Rogers & Finks, 2011).

*Скраћена радна недеља (compressed workweek)* представља понуду могућности менаџерима да раде мањи број дана у недељи, а већи број радних сати дневно, без смањења зараде (Ronen & Primps, 2001). Најчешћи модел скраћене радне недеље подразумева рад 4 дана по 10 сати дневно (Младеновић, 2020). На тај начин менаџери могу добити још један слободан дан поред викенда, што им у многоструке може олакшати обављање приватних обавеза. Са друге стране, предузеће би требало да испрати учинак ових менаџера како би утврдило да ли у току 10 радних сати менаџери ефикасно обављају своје радне задатке или у току рада долази до умора или чак грешака у раду, што може бити контрапродуктивно.

*Подела посла (job sharing)* подразумева да 2 или више особа заједно обављају тј. деле исти посао. Притом се зарада сваког од њих може разликовати у зависности од обима обављеног посла и броја уложених радних сати, а радно време им се може преклапати или бити различито, у зависности од дефинисаних услова у предузећу (Lazăr et al., 2010). Менаџери који изаберу овакав модел рада потребно је да имају изражену способност тимског рада и комуникације, као и висок ниво поверења у особу са којом деле посао (Acas, 2015).

*Рад од куће* омогућава менаџерима да све време или део радног времена обављају посао ван канцеларије тј. код куће. На тај начин се могу смањити трошкови и време путовања до посла, али се такође могу јавити и тешкоће у надзору менаџера и осећај отуђености менаџера од колега и чланова тима (Носак & Зубанов, 2013). Такође, рад од куће неким менаџерима помаже да проводе више времена са својом породицом и децом, док се код неких менаџера губи јасна граница између посла и приватног живота, што отежава одвајање времена за сваку од ових животних сфера (Crosbie & Moore, 2015). Стога у кључне вештине и способности за рад од куће спадају управљање временом, постављање приоритета и фокусираност (Красуља et al., 2015).

У табели 3 представљене су предности и недостаци сваког појединачног флексибилног радног аранжмана, како за менаџере тако и за предузеће.

**Табела 3. Предности и недостаци појединачних флексибилних радних аранжмана за менаџере и за предузеће**

<b>ФЛЕКСИБИЛНО РАДНО ВРЕМЕ</b>			
<b>ПРЕДНОСТИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>ПРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлачење и задржавање квалитетних менаѢера</li> <li>• нижи трошкови путовања</li> <li>• већа контрола распореда радних активности</li> <li>• боље усклађивање приватних обавеза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• смањен прековремени рад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умор и пад продуктивности при раду у касним вечерњим сатима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тежи надзор менаѢера од стране надређених</li> </ul>
<b>СКРАЋЕНО РАДНО ВРЕМЕ</b>			
<b>ПРЕДНОСТИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>ПРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• боље усклађивање приватних обавеза</li> <li>• могућност бриге о деци или старима</li> <li>• могућност обављања још једног посла у другој половини дана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задржавање квалитетних менаѢера који због приватних обавеза не би могли да раде пуно радно време</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мања зарада</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скупљи и дужи процес регрутовања 2 менаѢера са скраћеним радним временом у односу на 1 менаѢера са пуним радним временом</li> </ul>
<b>СКРАЋЕНА РАДНА НЕДЕЉА</b>			
<b>ПРЕДНОСТИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>ПРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• већи број слободних дана за приватне обавезе</li> <li>• мање одсуство са посла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задржавање квалитетних менаѢера који због приватних обавеза не би могли да раде пуно радно време</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теже прилагођавање послу након продуженог викенда</li> <li>• већи умор и грешке у раду на крају радног дана који траје већи број сати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тежа координација чланова тима</li> </ul>
<b>ПОДЕЛА ПОСЛА</b>			
<b>ПРЕДНОСТИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>ПРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА МЕНАѢЕРЕ</b>	<b>НЕДОСТАЦИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• у случају одсуства једног менаѢера други може обавити бар део посла</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задржавање квалитетних менаѢера који због приватних обавеза не би могли да раде пуно радно време</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зависност од менаѢера са којим се дели посао</li> <li>• потребно поверење у менаѢера са којим се дели посао</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребна јасна комуникација и подела активности између менаѢера који деле посао</li> </ul>

РАД ОД КУЋЕ			
ПРЕДНОСТИ ЗА МЕНАЦЕРЕ	ПРЕДНОСТИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ	НЕДОСТАЦИ ЗА МЕНАЦЕРЕ	НЕДОСТАЦИ ЗА ПРЕДУЗЕЋЕ
<ul style="list-style-type: none"> <li>уштеда времена и трошкова путовања</li> <li>боље усклађивање приватних обавеза</li> <li>могућност рада за предузеће из удаљеног града</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>могућност привлачења менаџера који живе у удаљеним градовима од предузећа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>изолација и осећај отуђености од колега и чланова тима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>тежи надзор менаџера од стране надређених</li> </ul>

Извор: адаптирано према Acas (2015) & Kossek et al. (2014)

У табели 4 приказане су укупне предности и недостаци флексибилних радних аранжмана.

**Табела 4. Укупне предности и недостаци флексибилних радних аранжмана за менаџере и за предузеће**

<p><i>Предности за менаџере:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>краће време путовања</li> <li>мања потрошња горива</li> <li>нижи трошкови бриге о деци</li> <li>уштеда новца за оброке</li> <li>већа контрола распореда радних активности, времена и места рада</li> <li>мање прекида у раду од стране колега</li> <li>већа свесна присутност и фокусираност у послу</li> <li>смањено изгорање на послу (<i>burnout</i>)</li> <li>мањи стрес</li> <li>већа продуктивност</li> <li>већа посвећеност</li> <li>веће задовољство послом</li> <li>лакше усклађивање пословних и приватних обавеза</li> </ul>	<p><i>Предности за предузеће:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>успешније привлачење, задржавање и мотивисање квалитетних менаџера</li> <li>брендирање предузећа као прилагођеног породици (<i>family-friendly</i>)</li> <li>већа лојалност менаџера</li> <li>већа посвећеност менаџера и чланова тима</li> <li>мање одсуство са посла</li> <li>мања флукуација</li> <li>већа продуктивност</li> <li>ефикаснија употреба канцеларија и опреме</li> <li>нижи трошкови електричне енергије</li> <li>уштеда канцеларијског и санитарног материјала</li> <li>мање потребних паркинг места</li> </ul>
<p><i>Недостаци за менаџере:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>изолација, мања социјализација и неформална комуникација са колегама</li> <li>слабија идентификација са организационом културом предузећа</li> <li>веће ометање у раду код куће</li> </ul>	<p><i>Недостаци за предузеће:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>слабији тимски дух</li> <li>тежа контрола организације рада и координација чланова тима</li> <li>теже тимско решавање проблема</li> </ul>

Извор: адаптирано према Ciarniene & Vienazindiene (2018)

Истраживање спроведено од стране компаније Deloitte (2016) које је обухватало 7.700 запослених у великим предузећима у 29 земаља широм света, показало је да су

најчешће понуђене погодности за усклађивање посла и приватног живота флексибилно радно време (67%) и рад од куће (43%). Такође, према истраживању консултантске куће за људске ресурсе Mercer (2020) које је укључивало 800 америчких послодаваца, 62% послодаваца нуди флексибилно радно време, а 25% послодаваца омогућава привремену прелазак на скраћено радно време.

Пре пандемије вируса Ковид-19, 23% испитаника је имало опцију делимичног, а само 5% испитаника опцију потпуног рада од куће (Families and Work Institute - FWI, 2020). Нарочита експанзија рада од куће десила се широм света током пандемије у периоду 2020-2021. године. Тако је пре пандемије 1 од 30 предузећа имало половину запослених који су радили од куће, док је током пандемије тај однос повећан на 1 од 3 предузећа (Mercer, 2020).

Након пандемије 83% испитаника тврди да су предузећа задржала рад од куће у својој понуди за запослене, најчешће опционо (Mercer, 2020). Тим поводом је креиран термин "хибридни модел рада", која подразумева могућност да запослени могу да изаберу да ли и када желе да раде у канцеларији, а када код куће (Putri & Amran, 2021). Истраживање Gallup-а (2022) које је обухватало испитанике из 160 земаља показало је следеће резултате:

- чак 94% испитаника преферира рад ван канцеларије, од којих једна половина преферира рад од куће, а друга половина хибридни модел рада,
- у Америци 45% испитаника ради од куће, од чега би 54% желело да ради по хибридном моделу рада, 37% испитаника желело би да настави да ради од куће, док би само 9% испитаника желело да ради у канцеларији,
- ако би предузеће укинуло опцију рада од куће, 37% запослених који раде од куће и 19% запослених који раде по хибридном моделу рада потражило би други посао.

У пракси ће се ретко десити да сви менаџери заиста искористе све понуђене флексибилне радне аранжмане (Sangarandeniya & Ranasinghe, 2020). Међутим, сама понуда ове могућности довела је до повећања радног ангажовања и мотивације 73% испитаника у истраживању које је спровео Chartered Institute of Personnel and Development (2012). Пилот програм назван "Радно окружење оријентисано на резултате" спроведен од стране Office of Personnel Management (OPM) 2010. године омогућио је запосленима да раде било кад и било где пожелеле све док обављају радне задатке и остварују постављене циљеве, што је са једне стране довело до већег задовољства

запослених, а са друге стране променило фокус предузећа са посматрања броја радних сати на праћење продуктивности рада у току радног времена (Boushey, 2011).

### **3.2.2. Слободни дани и годишњи одмор као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

У истраживању које је спровео Families and Work Institute (FWI, 2020), 73% испитаника тврди да је у предузећу у коме раде тешко узети *слободан дан* у току недеље ради обављања приватних обавеза. Овај податак је нарочито значајан имајући у виду важност приватног живота за менаџере и њихову спремност да чак и по цену ниже зараде изаберу да раде у предузећу које ће им омогућити адекватно време за обављање предвиђених и непредвиђених приватних обавеза (Vuksan et al., 2012). Код 50% испитаника у истраживању спроведеном од стране The International Public Management Association for Human Resources повећање броја плаћених слободних дана и броја дана за *годишњи одмор* довело је до повећања мотивације за рад (IPMA-HR, 2011). Годину дана касније, истраживање спроведено од стране Society for Human Resource Management-a (2012) показало је чак непостојање ограничења у броју могућих слободних дана код 1% испитаних предузећа.

### **3.2.3. Брига о деци и старима као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

Родитељима са малом децом једну од најзначајнијих погодности у предузећу представља управо понуда предузећа да помогне у *бризи о деци* - то може бити у виду отварања вртића за децу запослених у пословној згради, пружања помоћи у проналажењу екстерног вртића или дадиље, те финансирању укупних или дела трошкова бриге о деци. У нарочито осетљиве групе спадају самохрани родитељи, родитељи са неколико деце и млади брачни парови код којих су оба родитеља запослена, а не постоји могућност добијања екстерне помоћи у бризи о деци од стране родбине или пријатеља. Према истраживању спроведеном од стране Alliance for Work/Life Progress (AWLP, 2007), субвенционисање трошкова бриге о деци од стране предузећа довело је до повећања перформанси код три четвртине менаџера, док је половина њих била фокусирана на послу и одлучила да остане у предузећу због ове значајне погодности. Са друге стране, према истраживању Mercer-a (2020) само 9% америчких послодаваца

пружа помоћ запосленима у бризи о деци, што указује на потребу указивања предузећима на велики значај понуде ове врсте погодности менаџерима.

*Брига о старима* такође је значајна запосленим менаџерима који немају помоћ партнера, родбине или пријатеља, нарочито ако је поред основне бриге присутно и одређено здравствено стање које изискује додатно време и трошкове. Предузећа могу помоћи субвенционисањем трошкова бриге о старима и/или проналажењем особа или институција за бригу о старим члановима породице својих менаџера. Са овом ситуацијом највише се сусрећу предузећа у земљама са високим процентом старог становништва.

#### **3.2.4. Едукације и радионице као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

*Едукације* представљају презентовање информација и концепата са циљем усвајања нових знања, док су *радионице* интерактивне вежбе које имају за циљ стицање вештина и компетенција (Fitz-Enz, 1984). Предузећа са подржавајућом организационом културом могу организовати едукације и радионице за усвајање и развој практичних вештина комуникације, савладавање стреса, управљање временом, постављање приоритета, ефикасно доношење одлука и делегирање уз поверење у способности свог тима (Младеновић & Крстић, 2021в).

Едукације и радионице које организује предузеће могу одржати запослени из сектора људских ресурса у предузећу или екстерно ангажовани предавачи, тренинг центри односно агенције за едукацију. Предност интерних едукатора из предузећа јесте то што су они већ упознати са ситуацијом и проблемима у предузећу, циљем едукације, међуљудским односима и карактерним особинама запослених. Са друге стране, екстерно ангажовани едукатори или агенције могу пружити свеж поглед на ситуацију у предузећу из другог угла, а такође могу имати и више вештина и компетенција за одржавање одређених едукација од запослених у сектору људских ресурса предузећа, што неким предузећима може бити значајан аргумент који ће оправдати често вишу цену екстерних едукација.

Посебан начин организовања едукација и радионица представља оснивање *интерних школа предузећа* - тзв. *академија* или *универзитета* (нпр. IDEA академија или Disney универзитет), које кроз своје базе интегрисаног знања, штампане материјале, едукације и радионице уче менаџере о организационој култури, процедурама, начину



обављања посла, потребним вештинама и способностим за рад у датом предузећу (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 160).

Едукације и радионице могу се одржавати у просторијама предузећа или на некој другој локацији - у истом граду, другом граду или ван града. Такође, едукације и радионице могу трајати од неколико сати до неколико дана, у зависности од значаја и обима теме, броја учесника, те временских и финансијских могућности предузећа. Предузећа у балканским земљама у просеку издвајају за едукацију 0-3% укупног буџета намењеног за компензације и бенефиције, што је испод европског просека који износи 4% (Morley et al., 2016).

Позитивни ефекти едукација и радионица могу се уочити дугорочно и укључују повећање задовољства, бољу комуникацију менаџера са колегама и члановима тима, већу посвећеност и мотивацију, те унапређени квалитет живота (Младеновић & Крстић, 2021в). Истраживање које је испитивало утицај едукација и радионица на организационе перформансе у земљама Балкана показало је да предузећа која имају озбиљан и дугорочан приступ едукацији својих менаџера имају већу продуктивност и пружају бољи квалитет услуга (Славић & Бербер, 2019). Morley et al. (2016) утврдили су да интернационална предузећа у централној и источној Европи чешће организују радионице и имају озбиљнији приступ едукацији менаџера од предузећа која послују на тржишту једне земље, што доводи до бољих перформанси таквих предузећа. Посвећивање пажње едукацији запослених такође може донети конкурентску предност предузећима приликом привлачења нових квалитетних менаџера у будућности (Grossman & Salas, 2011).

Међутим, организоване едукације и радионице су само инпут, а степен дугорочног усвајања тако стечених знања и вештина зависиће од знања, искуства и квалитета презентовања едукатора, индивидуалних способности менаџера, његове спремности и мотивације да уче и да у свом послу имплементирају нова понашања и нове начине размишљања.

### **3.2.5. Ангажовање ментора или коуча као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

*Ментор* је најчешће запослени који има дугогодишње радно искуство на пословима на којима је ангажован менаџер коме је тај ментор додељен и који то искуство радо дели са додељеним менаџером. Ментори често своју улогу сматрају потврдом

својих знања, вештина и стручности с обзиром на то да су баш они изабрани да буду ментори новозапосленим менаџерима у предузећу (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 158). Ментори у предузећу представљају узоре тј. моделе понашања менаџерима у смањењу стреса на послу и у решавању проблема у приватном животу (Wanberg et al., 2003). Ради успостављања међусобне повезаности ментора и менаџера важно је изградити међусобно поверење кроз обострану отворену комуникацију (Gallagher, 2000). Преко 60% запослених у великим предузећима има менторе, од којих је преко 90% задовољно саветима ментора везаним за њихов професионални и лични развој (Deloitte, 2016).

У неким предузећима постоји тзв. "друг" (*buddy*) програм, који је сличан менторству и подразумева додељивање искуснијег менаџера (*buddy*) из предузећа новозапосленом менаџеру како би га упутио у организациону културу, начин комуникације, праксе и процедуре у предузећу, пружао му подршку и одговарао на његова различита питања. Притом сваки *buddy* менаџер може изабрати колико времена ће проводити са новим менаџером који му је додељен. Основна разлика између менторства и *buddy* програма је у томе што ментор често улази у улогу саветника или учитеља, док се *buddy* менаџер више поставља као једнак са новим менаџером, пружајући му подршку и стварајући позитивну атмосферу у прилагођавању новој радној средини и радном колективу (Hunter, 2016, p. 37).

*Коучинг* (*coaching*) као алат и вештина, поред раније представљених бенефита, може допринети и усклађивању индивидуалних циљева менаџера са циљевима предузећа (Lin et al., 2016). Истраживање које је испитивало утицај коучинга на индивидуалне и организационе перформансе у земљама источне Европе довело је до закључка да коучинг као вештина која доприноси развоју менаџера и унапређењу способности људског капитала предузећа има позитиван утицај на продуктивност менаџера и негативан утицај на њихову флукуацију (Szabo et al., 2019). Још једно истраживање у осигуравајућим друштвима у Турској утврдило је позитиван утицај коучинга на задовољство, посвећеност и перформансе менаџера (Kalkavan & Katrinli, 2014).

Најчешћи разлози за ангажовање коуча код менаџера у Србији су: побољшање менаџерских вештина, унапређење перформанси, припрема за вишу радну позицију, унапређење вештина комуникације, тимског рада, лидерства и управљања временом, решавање конфликта и кризних ситуација, развој самопоуздања, повећање мотивације и усклађивање посла и приватног живота (Краљ et al., 2021). Са друге стране, најчешће

препреке за ангажовање коуча у предузећима у Србији представљају трошкови, неразумевање користи, неповерење и недостатак интересовања (Краљ et al., 2021).

Да би се повећала примена коучинга у предузећима у Србији, како кроз ангажовање екстерног тако и кроз запошљавање интерног коуча, било би корисно усвојити поглед на коучинг као дугорочни процес и инвестицију у развој менаџера и целог предузећа, који може имати многоструке користи како на послу тако и у приватном животу менаџера.

### **3.2.6. Спортске и забавне активности као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

С обзиром на све веће здравствене проблеме менаџера и све већи раст здравствених трошкова, обезбеђење спортских активности за менаџере довело је до смањења здравствених трошкова у просеку за 3,27 долара на сваки долар уложен у плаћање екстерних *wellness програма*, чланарина за теретане или отварање теретана у пословним зградама (Baicker et al., 2010). Поред унапређења здравља менаџера, *wellness програми* могу допринети и повећању квалитета живота, мотивације и продуктивности, као и смањењу одсуствовања менаџера са посла (Kaspın et al., 2013).

Како би менаџерима учинила радни дан пријатнијим и смањила им стрес на послу, предузећа могу организовати заједничке забавне активности са радним колективом. Активности повезивања чланова тима (*team building*) најчешће подразумевају одлазак ван предузећа, често у друго место или земљу, у природу, у бању, на језеро или море. На таквим догађајима одржавају се различите спортске, рекреативне и опуштајуће активности, подстиче се тимски и такмичарски дух кроз формирање екипа и задавање занимљивих задатака. Притом су чланови тимова често различити од формалних тимова који постоје у оквиру пословних функција у предузећу. Такође се организују и заједничке вечере, концерти, караоке, плес, пројекције филмова, јога, медитација, шетња и други видови дружења, што у коначном има за циљ унапређење међуљудских односа и бољу сарадњу унутар и између сектора у предузећу. Ове активности се могу организовати на месечном, кварталном или годишњем нивоу, у зависности од процене потреба запослених, радне атмосфере и ситуације у предузећу (Hunter, 2016, p. 77).

Забавне активности могу се обављати и у предузећу свакодневно или неколико пута недељно у краћем трајању - тако нека предузећа имају посебне просторије са

забавним играма, билијаром и простором за одмор. Током пандемије вируса Ковид-19 на различитим вебинарима (online семинарима) могли су се чути различити примери забавних online активности које су имале за циљ повезивање чланова тима и смањење отуђености током рада од куће - један од примера је увођење неколико минута на почетку или на крају online састанака када присутни чланови тима играју игру асоцијације и погађају име филма који је замислио неко од њих, деле линкове са новим песмама и размењују предлоге за квалитетне филмове и књиге. Често су се могле видети и виртуелне позадине фотографија мора и плаже на платформама као што је Zoom, што је такође могло макар делимично да смањи нерасположење на online састанцима због немогућности путовања током пандемије.

### **3.2.7. Излазни разговори као погодности у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера**

Још један вид погодности за усклађивање посла и приватног живота може представљати тзв. излазни разговор (*exit interview*), који се спроводи са менаџером који одлучи да напусти предузеће. Овај разговор најчешће обавља сектор људских ресурса и циљ разговора је постављање питања како би се схватили разлози због којих менаџер напушта предузеће. Нарочито је важно створити сигурну атмосферу пуну поверења и уверити менаџера да неће имати никакве негативне последице, већ да ће његови искрени одговори о томе шта није било адекватно у предузећу (укључујући и (не)понуђене погодности за усклађивање посла и приватног живота) бити значајан инпут за унапређење пракси и погодности за постојеће и будуће менаџере у предузећу у наредном периоду.

Кључно је да након излазних разговора сектор људских ресурса заиста анализира добијене одговоре, креира стратегију унапређења усклађености посла и приватног живота која садржи конкретне практичне активности, представи своје идеје постојећим менаџерима у предузећу и активно ради на имплементирању новокреираних пракси и погодности кроз све секторе у предузећу. Тако је једна од Fortune 500 најуспешнијих америчких компанија која се бави производњом медицинских уређаја и фармацеутских производа повећала стопу задржавања запослених у предузећу за 20% управо спровођењем излазних разговора и унапређењем понуде погодности, услова рада и начина комуникације за постојеће и будуће запослене на основу фидбека добијеног кроз излазне разговоре (Hunter, 2016, p. 42).

Менаџери који примењују раније представљене тактике и праксе ван предузећа за усклађивање посла и приватног живота могу још више повећати своју усклађеност када томе додају и погодности које су им понуђене у предузећу, креирајући тако срећан, успешан и испуњен живот (Hunter, 2016, p. 160). Недоступност погодности за усклађивање посла и приватног живота, неадекватно радно окружење, осећај недобијања адекватног признања за остварене резултате и ускраћивања могућности за напредовање у каријери могу довести до повећаног стреса, изгарања на послу (*burnout*) или чак напуштања предузећа (Ahmed et al., 2010). Тако је чак половина запослених разматрала промену посла, док је петина заиста и напустила посао 2021. године, при чему су најчешћи разлози за напуштање посла били управо непостојање или понуда неадекватних флексибилних радних аранжмана у предузећу и осећај неусклађеност посла и приватног живота (Microsoft, 2022).

Резултати истраживања које је спровео IBM Institute for Business Value (2020) указују на огроман распон између перцепције послодаваца и запослених - чак 86% послодаваца и само 46% запослених перципира да се у предузећу заиста води рачуна о усклађености посла и приватног живота. С обзиром на то да запослени у сектору људских ресурса у просеку проводе чак 50% времена у обављању административних послова, док само 15% времена посвећују бављењу стратешки важним питањима која додају вредност (Mauro, 2012, p. 169), предузећа би требало да ставе већи акценат на слушање и уважавање потреба менаџера и запослених.

Предузећа могу понудити различите погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера у оквиру своје стратегије брендирања послодавца који прати савремене трендове (Benito-Osorio et al., 2014). На тај начин предузећа би привукла и задржала квалитетне менаџере у предузећу, диференцирајући се тиме на тржишту рада и креирајући репутацију иновативног и пожељног послодавца (Ивановић-Ђукић & Ђорђевић, 2005). Стога се погодности за усклађивање посла и приватног живота могу сматрати "win-win" решењем како за менаџере тако и за предузећа (Младеновић, 2020).

## **ТРЕЋЕ ПОГЛАВЉЕ:**

### **УТИЦАЈ УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАЦЕРА НА УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАЦЕРА И ПРЕДУЗЕЋА**

#### **1. Појам и основни индикатори продуктивности**

Основни економски принцип коме тежи свако предузеће гласи "остварити максималне резултате уз минимална улагања" (Гроздановић, 1999, стр. 253). Овај принцип спроводи се кроз примену 3 парцијална економска принципа: продуктивност, економичност и рентабилност. Економичност као парцијални економски принцип представља "захтев да се оствари одређена вредност уз минималне трошкове", те као такав указује на акумулативну способност предузећа (Крстић & Секулић, 2020, стр. 300). Рентабилност као парцијални економски принцип представља "захтев да се оствари максимална добит уз минимална ангажована средства", те стога указује на репродуктивну способност предузећа тј. његову способност за опстанак и раст (Крстић, 2022, стр. 282).

Продуктивност као парцијални економски принцип представља "захтев да се оствари одређени производ уз минималне утроске радне снаге" (Гроздановић & Секулић, 2006, стр. 336). Суштину продуктивности као мерила перформанси представља квантификовање ефикасности коришћења радне снаге или "произвођења живог људског рада" (Крстић & Секулић, 2020, стр. 277). Принципи продуктивности, економичности и рентабилности примењује се заједно у предузећима у циљу реализовања основног економског принципа максимизирања резултата уз минимизирање улагања.

За праћење продуктивности рада могу се користити нефинансијски (натурални) и финансијски индикатори (мерила) продуктивности. Код нефинансијских индикатора продуктивности рада производ се изражава натурално тј. кроз обим производње у физичким јединицама, док се утросци радне снаге изражавају кроз укупан број радних сати. Са друге стране, код финансијских индикатора продуктивности рада производ се може изразити вредносно - нпр. као трошкови рада, добит или приходи од продаје, док се радна снага може изразити кроз укупан број радних сати или просечан број запослених (Крстић & Секулић, 2020, стр. 280):

$$P = \frac{Q}{L} \tag{1}$$

P - продуктивност рада

Q - производ

L - утрошци радне снаге

С обзиром на то да рад менаџера не подразумева обављање активности физичке производње, у праћењу продуктивности менаџера физички рад се може заменити интелектуалним радом (Крстић, 2022, стр. 256). Тако се могу развити специфични финансијски индикатори продуктивности менаџера ( $P_m$ ) за ниво предузећа, стратегијске пословне јединице (као инвестиционог центра) и дивизије (као центра добити), који у бројиоцу могу имати појавни облик резултата или појавни облик улагања као пословних перформанси (Крстић, 2022, стр. 261-263).

Појавни облик резултата као пословне перформансе могу бити приходи од продаје, нето добит, добит пре одбитка камата и пореза (ЕБИТ), те добит пре одбитка камата, пореза, депресијације и амортизације (ЕБИТДА):

$$P_m = \frac{\text{појавни облик резултата као пословне перформансе}}{\text{просечан број менаџера}} \quad (2)$$

Појавни облик улагања као пословне перформансе могу представљати трошкови рада (зарада) менаџера:

$$P_m = \frac{\text{појавни облик улагања као пословне перформансе}}{\text{просечан број менаџера}} \quad (3)$$

$$\text{Просечан број менаџера} = \frac{\text{број менаџера на почетку године} + \text{број менаџера на крају године}}{2} \quad (4)$$

Управо због интелектуалне тј. нематеријалне природе посла менаџера лакше се могу утврдити наведени финансијски индикатори продуктивности који не укључују физички обим производње. Могу се утврдити и додатни специфични индикатори продуктивности менаџера као радника знања, о чему ће више речи бити у наставку.

## 2. Детерминанте продуктивности менаџера

На продуктивност менаџера могу утицати следећи фактори (детерминанте): технички фактори (ниво техничке опремљености), природни фактори (физички услови рада) и субјективни фактори (организација рада, интензитет рада, квалификациона структура и компетенције, флукуација и посвећеност послу менаџера) (Гроздановић, 1999, стр. 238). С обзиром на природу посла менаџера, у наставку ће фокус бити стављен на наведене субјективне факторе као детерминанте продуктивности менаџера, уз

додатак пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера као такође значајне детерминанте продуктивности менаџера.

## **2.1. Организација рада као детерминанта продуктивности менаџера**

Организација рада обухвата ефикасну организацију процеса рада менаџера, чланова тима и потребних ресурса за рад. Стандардна организација рада подразумева минимално потребно време за обављање радног задатка и може се утврдити аналитичком проценом послова у смислу услова рада и потребних интелектуалних и физичких активности (Гроздановић, 1999, стр. 245). У зависности од изабраног метода и начина рада разликоваће се ефикасност организације рада и време трајања процеса рада.

С обзиром на то да процес рада у предузећу обухвата рад свих запослених, може се пратити организација индивидуалног рада менаџера и организација колективног рада на нивоу организационих јединица.

У оквиру организације индивидуалног рада менаџера може се анализирати садржај послова тј. интелектуалних и физичких активности које менаџер обавља, као и припрема, извршење и контрола обављања тих послова (Гроздановић, 1999, стр. 246). До евентуалних кашњења или одступања у начину рада менаџера може доћи услед лоше организације рада или грешака менаџера или чланова тима у оквиру исте или различите организационе јединице.

Праћењем организације радног времена менаџера кроз однос укупног броја тзв. "изгубљених" радних сати и укупног броја радних сати може се утврдити стопа искоришћења радног времена (Крстић & Секулић, 2020, стр. 294). Важно је утврдити разлоге за настанак "губитка" времена - нпр. чекање на одобрење надређених, чекање да други чланови тима заврше неопходан претходни део посла, чекање на припрему документације, лоша организација посла, ометање у раду, паузе у раду, застој у раду софтверског програма или машина у предузећу... Наведени разлози за чекање могу се идентификовати посматрањем и/или испитивањем путем анкета или интервјуа.

У оквиру организације колективног рада на нивоу организационих јединица анализирају се исти фактори као и претходно наведени фактори у оквиру организације индивидуалног рада менаџера, уз додатак анализе надлежности и поделе рада међу члановима тима у оквиру организационе јединице. Такође је важно анализирати социјалну интеграцију чланова тима у радни колектив, међуљудске односе између



чланова тима и са надређенима, те систем мотивације кроз стимулације за остварене резултате чланова тима.

## **2.2. Интензитет рада као детерминанта продуктивности менаџера**

Интензитет рада представља степен трошења радне снаге у јединици времена и зависи од начина функционисања, нивоа концентрисаности и степена мотивације менаџера за обављање посла (Гроздановић, 1999, стр. 224). У случају смањеног интензитета рада менаџера, треба утврдити да ли је узрок томе погоршање услова рада, недостатак разумевања или знања за обављање новододељених радних задатака, конфликт са надређеним или члановима тима, недовољна фокусираност на послу због приватних проблема или нешто друго.

Предузеће може организовати едукације и обуке за стицање нових знања и вештина потребних за обављање задатака менаџера и решавање комуникационих изазова, унапредити услове рада и/или понудити одређене погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера. На мотивацију менаџера може утицати и компензациони пакет, који обухвата основну зараду, стимулације, различите бенефиције и погодности, те награде и признања за успешно остварене циљеве и резултате. Менаџери који су задовољни компензационим пакетом у предузећу имаће већу мотивацију за остваривање резултата, што може допринети расту њихове продуктивности (Петровић & Алексић, 1993, стр. 237). Раст продуктивности менаџера може створити основу за даље повећање њихових компензација, док ће компензације за остварене резултате које су перципиране као неадекватне од стране менаџера дестимулативно утицати на њихову мотивацију и продуктивност (Крстић & Секулић, 2020, стр. 297).

У случају да се интензитет рада, мотивација и комуникација менаџера не побољшавају, менаџер може бити премештен на друго радно место или добити отказ, нарочито ако његов рад и понашање угрожавају остваривање резултата предузећа.

## **2.3. Квалификациона структура и компетенције као детерминанта продуктивности менаџера**

Квалификациона структура менаџера такође се може сматрати детерминантом продуктивности, те је важно пратити број менаџера по различитим степенима

сложености (квалификованости рада), као и промене у квалификационој структури по годинама, на нивоу предузећа и појединачних организационих јединица (Крстић, 2022, стр. 271). За развој различитих степена квалификованости менаџера потребно је стицање потребног знања за обављање одређеног посла кроз систем формалног образовања, које са собом носи извесне трошкове. Са друге стране, ефекти формалног образовања у смислу унапређеног знања менаџера најчешће се не могу уочити одмах, већ са одложеним дејством (Петровић-Ранђеловић et al., 2020).

У складу са дефинисаним захтевима одређеног посла, постојећи или новозапослени менаџери у предузећу могу бити послати на доквалификацију или преквалификацију, као и на организоване едукације и обуке за стицање потребних компетенција. Компетенције обухватају знања, вештине, способности и особине менаџера које доприносе остварењу његових перформанси на послу (Becker et al., 2001, p. 156). У најзначајније компетенције менаџера спадају: организационе вештине, вештине вођења, комуникационе вештине, вештине преговарања, вештине решавања проблема, вештине управљања временом, способност рада под притиском, стресом и кратким роковима, способност постављања приоритета, способност тимског рада, способност мотивисања и способност доношења одлука (Warier, 2014, p. 35).

Компетенције и перформансе менаџера могу на месечном, кварталном, полугодишњем или годишњем нивоу оцењивати колеге или надређени кроз анкету, а веома често коришћена је тзв. "евалуација 360 степени", помоћу које менаџере оцењују колеге, надређени и подређени, али осењују и они сами себе, те се могу добити значајни увиди у то које компетенције би менаџери требало да унапређују, а које да крену да развијају (Mayo, 2012, p. 73).

Warier (2014, p. 231) предлаже креирање индекса компетентности менаџера (*Manager Competence Index - MCI*) који садржи следеће параметре: ниво образовања, радно искуство, хијерархијски ниво менаџмента, надлежност за доношење одлука, остварени резултати (перформансе) и допринос креирању и ширењу знања у предузећу - нпр. кроз одржане презентације на конференцијама, објављене радове и књиге, те креиране различите врсте интелектуалне својине попут жигова или патената. Наведени параметри се оцењују кроз анкете или интервјуе менаџера, а затим се дате оцене множе дефинисаним пондером (тежинским коефицијентом) који указује за степен значајности сваког параметра.

Степен квалификованости и компетенција које поседују менаџери у предузећу потребно је континуирано пратити кроз спровођење евалуација и утврђивање индекса

компетентности менаџера по годинама, кварталима или месецима како би се на време предузимале потребне корективне мере у циљу унапређења продуктивности менаџера.

#### **2.4. Флукуација као детерминанта продуктивности менаџера**

Флукуација менаџера утврђује се процентуално као однос броја менаџера који су напустили предузеће (добивањем или давањем отказа) и просечног броја запослених (Warier, 2014, p. 230).

Напуштање предузећа од стране менаџера, нарочито искусних менаџера на високим хијерархијским позицијама са дугогодишњим радним стажом у предузећу, може утицати негативно на продуктивност предузећа. Томе може допринети и запошљавање нових менаџера с обзиром на потребан процес обуке и уходавања у посао, што може мало дуже трајати у случају менаџера који су краће време на руководећим позицијама и имају мање радно искуство у датој делатности.

Управо из наведених разлога изузетно је значајно утврдити разлоге добровољног напуштања предузећа од стране менаџера. Неки од најчешћих разлога, који се могу чути на излазним разговорима менаџера (*exit interview*) са сектором људских ресурса предузећа, могу бити незадовољство компензационим пакетом, начином комуникације, међуљудским односима или условима рада. Код менаџера који напуштају предузеће услед добијања отказа, такође је важно евидентирати разлоге отпуштања - у случају да је разлог неостварење циљева предузећа у дужем временском периоду, продуктивност чак може порасти запошљавањем нових менаџера који ће остваривати задате циљеве.

#### **2.5. Посвећеност послу као детерминанта продуктивности менаџера**

Посвећеност послу подразумева улагање изванредног труда и енергије менаџера у раду из искрене бриге за напредак и развој предузећа, дељења заједничких вредности са предузећем и осећаја припадности и поноса радом у предузећу (Bragg, 2002). Посвећени менаџери уживају у коришћењу својих вештина у раду јер сматрају да тиме доприносе остварењу мисије и визије предузећа, у које дубоко верују. Посвећеност представља психолошку емоционалну повезаност и идентификацију менаџера са предузећем (Jafri & Lhamo, 2013), која мотивише менаџере да активно улажу напор ка остварењу циљева предузећа, што доводи до изнадпросечних резултата менаџера и високих пословних перформанси предузећа (Irefin & Mechanic, 2014). Након

спроведеног опсежног истраживања 2004. године, консултантска кућа Corporate Leadership Council формулисала је правило 10-6-2, које гласи: "повећање посвећености менаџера за 10% може довести до повећања уложеног труда за 6%, што даље може довести до повећања његових перформанси за 2%" (Мауо, 2012, р. 116).

Према глобалном истраживању Gallup-а (2022) само 21% менаџера је посвећено послу, док остали осећају да нису довољно цењени и вредновани у предузећу, што доводи до незаинтересованости за посао и рутинског "одрађивања" посла по упутствима надређених, без конструктивне размене предлога и идеја.

Менаџери који су посвећени свом послу и дугорочно лојални предузећу требало би да буду адекватно награђени за остварене изванредне резултате, што ће даље утицати на њихову мотивацију и продуктивност (Крстић & Рађеновић, 2018, стр. 87). Важно је да у предузећу унапред буду дефинисани и транспарентни критеријуми за додељивање стимулација и висине награда како би менаџери перципирали награде као "праведне" (Крстић, 2022, стр. 274).

## **2.6. Праксе за усклађивање посла и приватног живота као детерминанта продуктивности менаџера**

Поред финансијске надокнаде у форми зараде и стимулација, менаџерима могу бити веома значајне и различите нефинансијске погодности, како за останак у предузећу тако и за прелазак у друго предузеће. Према истраживању компаније Deloitte (2016) 17% менаџера изабраће посао или предузеће у коме су понуђене одређене погодности за усклађивање посла и приватног живота. Менаџери који остварују врхунске резултате високо вреднују пружене могућности за учење, стицање нових вештина, професионални развој и каријерно напредовање, преузимање одговорности и добијање аутономије одлучивања у раду на изазовним пројектима, добијање признања и поштовања од надређених, те прилике за службена путовања и умрежавање са новим пословним контактима (Мауо, 2012, р. 91, 100, 227).

Резултати истраживања које су спровели Venito-Osorio et al. (2014) показују да 63% менаџера људских ресурса у предузећима у Шпанији сматра да погодности за усклађивање посла и приватног живота позитивно утичу на продуктивност. Истраживање које је обухватало директоре сектора људских ресурса из 658 предузећа у САД-у такође је утврдило значајан позитиван утицај погодности за усклађивање посла и приватног живота на продуктивност (Konrad & Mangel, 2000).

Половина запослених у великим предузећима у 29 земаља света сматра да рад од куће доприноси расту продуктивности (Deloitte, 2016). Такође, 60% Американаца преферира рад од куће или хибридни модел рада јер их сматра најутицајнијим на раст продуктивности (Gallup, 2022). Чак 94% америчких послодаваца тврди да је продуктивност остала на истом нивоу или чак порасла након што су предузећа увела опцију рада од куће (Mercer, 2020). Резултати истраживања Gallup-а (2022) показују да би 37% испитаника из 160 земаља света прихватило смањење зараде за 10% ако би им било омогућено да раде од куће јер им рад од куће омогућава већу флексибилност, уштеду времена путовања, мања ометања у раду од стране колега, бољу усклађеност посла и приватног живота, те већу продуктивност.

Истраживање које је спровео Gakii (2017, р. 44) показало је значајан позитиван утицај флексибилних радних аранжмана и wellness програма на продуктивност запослених на универзитетима у Кенији. У истраживању које је спровео Odiri (2019) утврђен је значајан утицај флексибилног радног времена на раст продуктивности запослених у банкарском сектору у Нигерији. Такође, у банкарском сектору у Пакистану Ansari et al. (2015) утврдили су да позитиван утицај на продуктивност запослених имају следеће погодности за усклађивање посла и приватног живота: флексибилно радно време, скраћена радна недеља, подела посла, рад од куће и помоћ у бризи о деци.

Иако је у истраживању које је спровео Boushey (2011) трећина испитаних предузећа навела високе трошкове или финансијска ограничења као фактор који их спречава да уведу неке од претходно разматраних погодности за усклађивање посла и приватног живота менаџера, код предузећа која јесу понудила ове погодности утврђено је да су трошкове надмашиле користи у виду унапређења задовољства, квалитета живота, здравља и продуктивности, те смањења флукуације и одсуства менаџера са посла. Приликом разматрања и доношења одлуке о увођењу одређених погодности у предузеће корисно би било заменити традиционално схватање насталих пратећих издатака као трошкова, већ посматрати ове погодности као дугорочно улагање у менаџере (Thulasimani et al., 2010), које има за циљ привлачење и задржавање искусних и вештих менаџера у предузећу кроз давање вредности у виду постизања усклађености њиховог посла и приватног живота.

### **3. Индикатори продуктивности менаџера**

Због специфичне природе посла менаџера као радника знања, њихова продуктивност се такође може пратити спровођењем истраживања и испитивањем менаџера кроз анкету или интервју, где менаџери самопроценом оцењују различите детерминанте своје продуктивности и продуктивности предузећа. Овакав вид субјективног оцењивања може пружити значајне информације о менаџерској перцепцији свог рада, рада колега и надређених, радном окружењу, начину обављања посла и условима рада у предузећу.

Продуктивност менаџера може се утврђивати сагледавањем следећих категорија: квалитет рада, временски распоред активности, трошкови, уштеде трошкова, одсуствовање са посла, прековремени рад, чекање и кашњење у раду (Coates, 1986). Antikainen & Lönnqvist (2006) истичу следеће детерминанте продуктивности менаџера као радника знања које менаџери могу оцењивати путем анкете: организација рада, подела посла, праксе и рутине у обављању посла, управљање временом у току рада, кашњење у раду, чекање на одобрење надређених, аутономија одлучивања, размена информација, умрежавање и комуникација са колегама, надређенима и другим секторима у предузећу, тимски рад, радно окружење, организациона култура, посвећеност послу, физичко и ментално здравље менаџера, изазови у приватном животу, те опште задовољство послом и приватним животом.

Наведене детерминанте продуктивности менаџера могу се оцењивати применом Ликертове скале оценама 1-5, при чему оцене представљају одређени степен слагања са наведеним тврдњама у анкети везаним за сваку димензију продуктивности. Примери тврдњи могу бити "успевам да обавим све пословне задатке у току радног времена" или "ефикасно размењујем информације са колегама на послу", док оцене које одражавају степен слагања са наведеном тврдњом могу бити у распону: 1 - уопште се не слажем, 2 - делимично се не слажем, 3 - нити се слажем нити се не слажем, 4 - делимично се слажем и 5 - потпуно се слажем.

#### **3.1. Индикатор квалитета пословног живота и продуктивност менаџера**

Традиционални индикатори продуктивности узимају у обзир трошкове компензација и време рада менаџера, али не и њихово знање, вештине и искуство, који

представљају значајне факторе продуктивности менаџера као радника знања (Phusavat, 2013, р. 45).

*Квалитет пословног живота (Quality of Work Life)* представља индикатор који се односи на перцепцију тј. мишљења и осећања менаџера везана за њихов садржај посла, компензациони пакет, организациону културу, тимски рад, комуникацију, ниво стреса, едукације, услове рада на послу (исхрана, лекарска заштита, обезбеђење бриге о деци и старима, годишњи одмор) и сличне карактеристике посла које имају за циљ задовољење потреба менаџера кроз креирање хуманијег радног окружења (Emadzadehet al., 2012).

Phusavat (2013, р. 38) сматра квалитет пословног живота индикатором продуктивности менаџера као радника знања с обзиром на то да се заснива на претпоставки да ће менаџери који су мотивисани и задовољни бити продуктивнији на послу. С обзиром на специфичну природу посла менаџера, приликом процене њихове продуктивности корисно је укључити и њихово перципирано задовољство квалитетом свог рада и временом за које је посао обављен (Phusavat, 2013, р. 38). У складу са тим индикатор квалитета пословног живота може се утврдити процентуално као однос времена непланираног одсуства менаџера са посла и времена рада, те као однос времена пауза у раду и времена рада (Phusavat, 2013, р. 59):

$$\text{Квалитет пословног живота} = \frac{\text{период непланираног одсуства менаџера са посла}}{\text{временски период рада менаџера}} * 100 \quad (5)$$

$$\text{Квалитет пословног живота} = \frac{\text{временски период пауза у раду менаџера}}{\text{временски период рада менаџера}} * 100\% \quad (6)$$

Трошкови компензација по менаџеру, трошкови едукација по менаџеру и број сати едукација по менаџеру такође се могу посматрати као показатељи квалитета пословног живота менаџера (Phusavat, 2013, р. 140). Заједно са претходно наведеним показатељима који укључују временски период рада, може се закључити да унапређење квалитета пословног живота кроз веће улагање у компензације и едукације менаџера уз ефикасније управљање временом може допринети повећању задовољства менаџера послом и последично повећању њихове и продуктивности (Phusavat & Kingpadung, 2005).

### **3.2. Принос на менаџмент и продуктивност менаџера**

Због специфичне интелектуалне природе посла менаџера, чији резултати рада нису физички опипљиви, отежано је мерење продуктивности у смислу броја обављених активности по менаџеру или по радном сату (Mayo, 2012, р. 275). Такође, позитивни

ефекти активности попут едукација или коучинга за менаџере најчешће се могу приметити тек након неког времена, што може отежати утврђивање њиховог доприноса финансијским перформансама предузећа, како у смислу повећања прихода или приноса тако и у смислу уштеде трошкова.

Према истраживању спроведеном од стране Personnel Today 2007. године, само 13% предузећа у којима је постојала понуда коучинга за менаџере утврђивало је принос на улагања у коучинг, најчешће због циљева коучинга који су често формулисани описно, без јасне квантитативне мерне јединице - нпр. коучинг се може понудити са циљем унапређења вештина доношења одлука менаџера (Мауо, 2012, р. 278). Ефекат коучинга или организованих едукација на овако постављен циљ не може се прецизно измерити, већ се може утврдити самосталном оценом менаџера кроз анкету или интервју, фидбеком о менаџерима од стране надређених, колега и подређених, те посматрањем понашања менаџера приликом доношења будућих пословних одлука.

Могућа мерила ефикасности менаџера, од којих треба изабрати за праћење само она која су стратешки важна за продуктивност менаџера, укључују: трошкове зарада по менаџеру, процентуално повећање прихода или смањење трошкова, процентуално повећање посвећености или смањење флукуације (Мауо, 2012, рр. 284-286). Може се утврђивати принос на улагања у одређене програме, праксе и погодности у предузећу кроз тзв. *benefit-cost рацио* тј. однос користи и трошкова (Мауо, 2012, р. 301). Притом се користи могу односити на повећање прихода или уштеду одређених трошкова, док се трошкови у рацију односе на улагања у увођење изабраних погодности и пракси у предузеће.

Продуктивност менаџера показује њихову ефективност тј. да ли раде праве ствари, колико добро обављају свој посао управљања задацима и запосленима, те колико новца поврате на сваку новчану јединицу уложену у њих. Принос на менаџмент представља индикатор продуктивности менаџера који се утврђује као однос додате вредности менаџмента и трошкова менаџмента - менаџери су продуктивни ако је додата вредност менаџмента већа од трошкова менаџмента тј. ако њихови аутпути премашују њихове инпуте (Strassmann, 1999). Притом додата вредност менаџмента представља преостали износ прихода након исплате трошкова свих осталих ресурса (зарада, набавки, камата и пореза):

$$\text{Принос на менаџмент} = \frac{\text{додата вредност менаџмента}}{\text{трошкови менаџмента}} \quad (7)$$



За продуктивност менаџера веома је важно да улажу енергију и време у праве активности. Стога се принос на менаџмент може утврдити и као однос креиране продуктивне енергије у предузећу и уложеног времена и пажње менаџера, указујући на то колико се успешно менаџери фокусирају на постизање задатих циљева и имплементацију стратегије предузећа (Simons & Dávila, 1998):

$$\text{Принос на менаџмент} = \frac{\text{креирана продуктивна енергија у предузећу}}{\text{уложено време и пажња менаџмента}} \quad (8)$$

Овако утврђен принос на менаџмент не изражава се бројевима или процентима, већ представља квалитативни показатељ менталног улагања менаџера, које може бити процењено као високо, средње или ниско. Расипање енергије на превише активности и пројеката истовремено без постављања приоритета и фокусирања значило би велика улагања времена и пажње менаџмента са веома мало креиране продуктивне енергије, што би довело до ниског приноса на менаџмент. Насупрот томе, висок принос на менаџмент може се постићи постављањем приоритета и фокусирањем пажње и енергије менаџмента само на изабране активности које доприносе успешној имплементацији стратегије предузећа. Притом је изузетно важна јасна комуникација како би менаџери заиста разумели дефинисану стратегију предузећа (Burgelman, 1996).

#### **4. Индикатори продуктивности предузећа засновани на концепту ефикасности хуманог капитала**

У истраживању које је укључивало 200 менаџера људских ресурса 66% испитаника је као највећи изазов људских ресурса навело развој тзв. "топ перформера" тј. менаџера који остварују изванредне перформансе (Warier, 2014, p. 27). У авиоиндустрији процењује се да може доћи до повећања укупне продуктивности предузећа за чак 48% заменом запослених који остварују просечне резултате "топ перформерима" (Mauro, 2012, p. 85).

Продуктивност се на нивоу предузећа може пратити преко неких од следећих показатеља, који представљају парцијална мерила перформанси хуманог капитала: просечна нето зарада менаџера, просечна улагања у компензациони пакет, укључујући и бенефиције за менаџере, проценат учешћа компензација менаџера у приходима, просечан број менаџера који остварују изванредне резултате и добијају награде и бонусе, просечна улагања у едукације по менаџеру, просечан годишњи број дана едукација по менаџеру, просечан број организованих едукација по менаџеру, просечан

број менаџера по едукацији, задовољство менаџера одржаним едукацијама, задовољство менаџера развојем својих компетенција, задовољство менаџера својим послом, проценат менаџера који дају предлоге за унапређење пословања предузећа, број примењених предлога менаџера за унапређење пословања предузећа, просечно време одговора на захтеве купаца, просечан број дана одсуства менаџера са посла, трошкови флукуације менаџера, стопа флукуације менаџера, стопа задржавања тзв. менаџера "топ перформера" у предузећу, коефицијент квалификационе структуре менаџера у предузећу, просечна старост менаџера у предузећу, просечна дужина радног стажа менаџера у предузећу, просечна укупна дужина радног стажа менаџера на свим менаџерским позицијама у каријери... (Becker et al., 2001, p. 66; Крстић, 2014, стр. 77; Ulrich, 1997).

У наставку претходно наведених индикатора продуктивности менаџера као радника знања, може се пратити ефикасност употребе хуманог капитала као мерило продуктивности на нивоу предузећа, којим се утврђује однос између оствареног резултата (додате вредности настале употребом хуманог капитала) и вредности уложеног хуманог капитала (Крстић & Секулић, 2020, стр. 278):

$$\text{Ефикасност употребе хуманог капитала} = \frac{\text{додата вредност}}{\text{вредност уложеног хуманог капитала}} \quad (9)$$

$$\text{Додата вредност} = \text{пословна добит} + \text{трошкови рада} \quad (10)$$

Додата вредност представља збир пословне добити и трошкова рада, при чему пословна добит представља разлику пословних прихода и пословних расхода (Крстић, 2022, стр. 211-212, 264). Вредност уложеног хуманог капитала чине сви расходи везани за запослене и менаџере, укључујући бруто зараде, стимулације, бонусе и улагања у едукације и различите бенефиције за менаџере (Крстић & Бонић, 2016).

Као још један индикатор продуктивности менаџера као радника знања на нивоу предузећа може се утврђивати принос на улагања у хумани капитал као однос између додате вредности и трошкова рада, којим се утврђује принос на новац уложен у хумани капитал кроз зараде, стимулације, бонусе и различите бенефиције менаџера (Fitz-Enz, 2000, p. 50):

$$\text{Принос на улагања у хумани капитал} = \frac{\text{додата вредност}}{\text{трошкови рада}} = \frac{\text{пословна добит} + \text{трошкови рада}}{\text{трошкови рада}} \quad (11)$$

Изузетно је значајно пратити ефикасност хуманог капитала с обзиром на то да трошкови радне снаге (људских ресурса) чине чак 70% укупних трошкова предузећа

(Веселиновић et al., 2021). Наведене релације указују на значај хуманог капитала и нарочито менаџера као радника знања у савременим предузећима у ери економије знања, у којима се улагања у стицање, развој и унапређење знања, вештина и способности запослених и менаџера посматрају као дугорочна инвестиција, а не као трошак (Крстић, 2007).

Продуктивност се може пратити на нивоу појединачних менаџера, организационих јединица или целог предузећа. Показатељи продуктивности које предузеће изабере могу се пратити по годинама како би се утврдио раст или пад продуктивности, те спровеле евентуалне корективне акције на основу идентификованих фактора који су довели до промене продуктивности. Ови фактори могу укључивати организацију рада, обученост, мотивацију и флукуацију запослених, техничку опремљеност и услове рада (Крстић, 2022, стр. 269).

Корективне акције које предузеће може спровести како би повећало продуктивност менаџера обухватају: повећање знања кроз програме доквалификације и преквалификације, организовање едукација, обука и радионица за унапређење стручности, вештина и способности менаџера, скраћивање времена за обављање активности које не додају вредност (нпр. администрација) и посвећивање више времена активностима које додају вредност (нпр. *team building* активности повезивања са члановима тима), унапређење услова рада, побољшање организације рада и смањење чекања на људе и/или ресурсе кроз давање веће аутономије одлучивања члановима тима, креирање организационе културе која подстиче комуникацију и сарадњу, те унапређење компензационих пакета уз пружање адекватних могућности за стимулације, награде и напредовање у каријери менаџера који остварују врхунске резултате (Мауо, 2012, р. 36; Крстић & Секулић, 2020, стр. 295).

## **5. Модел међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа**

За потребе истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа креиран је специфичан концептуални оквир (модел), на основу емпиријских истраживања из различитих земаља (Crozier-Durham, 2007; Herlin, 2010; Malik, 2012; Mukhtar, 2012; Riley, 2012; Степанова, 2012; Gakii, 2017). Овај концептуални модел међузависности усклађености посла и приватног живота,

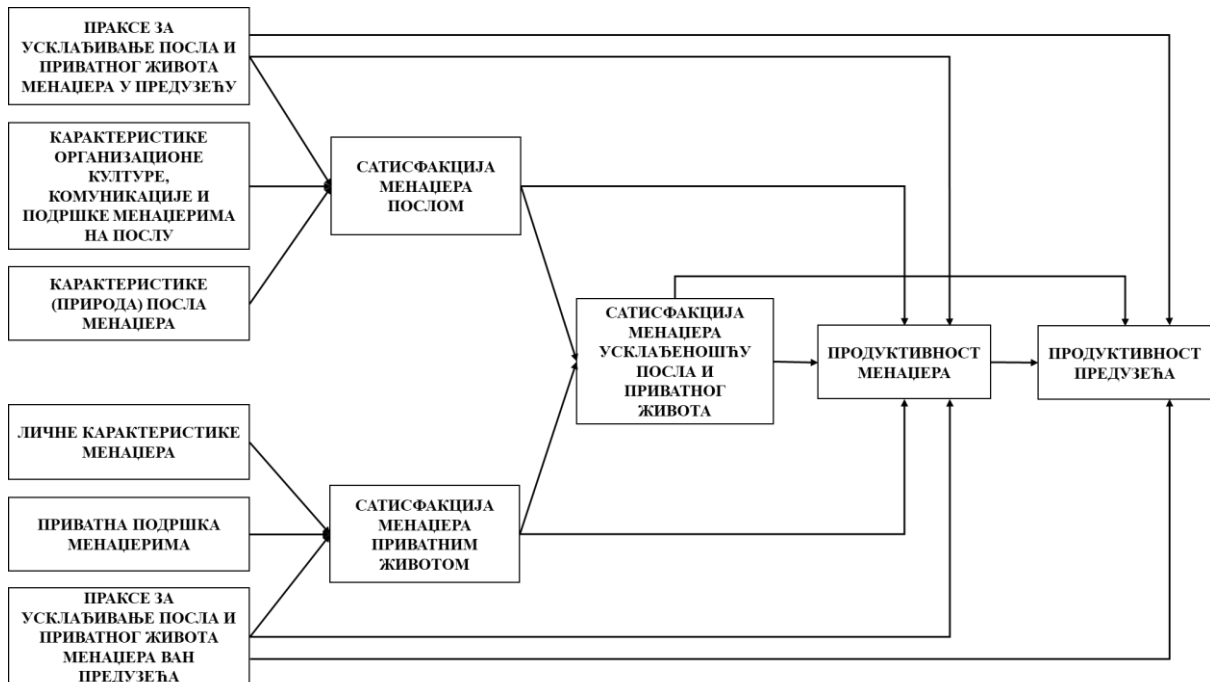
продуктивности менаџера и продуктивности предузећа обухвата следеће варијабле (слика 3):

1. карактеристике (природа) посла менаџера, као димензија сатисфакције менаџера послом,
2. карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу, као димензија сатисфакције менаџера послом,
3. праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу, као димензија сатисфакције менаџера послом,
4. сатисфакција менаџера послом, као димензија сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера,
5. личне карактеристике менаџера, као димензија сатисфакције менаџера приватним животом,
6. приватна подршка менаџерима, као димензија сатисфакције менаџера приватним животом,
7. праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа, као димензија сатисфакције менаџера приватним животом,
8. сатисфакција менаџера приватним животом, као димензија сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера,
9. сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, као детерминанта продуктивности менаџера и продуктивности предузећа,
10. продуктивност менаџера, као детерминанта продуктивности предузећа,
11. продуктивност предузећа - утврђује се кроз оцене 1-5 тј. степен слагања са тврдњама у анкети менаџера.

У оквиру концептуалног модела међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, креирана је индексна методологија мерења ове међузависности, како на нивоу појединачног менаџера тако и на нивоу предузећа. Ова методологија, развијена по узору на методологију аутора Крстић & Јанковић-Милић (2002) и адаптирана према теми и опсегу истраживања ове докторске дисертације, обухвата следеће индексе:

- индекс сатисфакције менаџера послом,
- индекс сатисфакције менаџера приватним животом,
- индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота,

- индекс продуктивности менаџера и
- индекс продуктивности предузећа.



**Слика 3. Међузависност усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа**

*Извор: Аутор*

Креирана индексна методологија омогућава мерење:

- сатисфакције сваког менаџера сваком димензијом сатисфакције посебно,
- сатисфакције сваког менаџера свим димензијама сатисфакције укупно,
- сатисфакције свих менаџера сваком димензијом сатисфакције посебно,
- сатисфакције свих менаџера свим димензијама сатисфакције укупно,
- продуктивности сваког менаџера по свакој димензији продуктивности посебно,
- продуктивности сваког менаџера по свим димензијама продуктивности укупно,
- продуктивности на нивоу целог предузећа оцењене од стране сваког менаџера посебно,
- продуктивности на нивоу целог предузећа оцењене од стране свих менаџера укупно.

Наведени индекси се могу утврдити спровођењем истраживања кроз испитивање менаџера путем анкета, где менаџери оценама 1-5 оцењују степен слагања са различитим тврдњама груписаним по претходно наведеним варијаблама. Коришћена петостепена Ликертова скала у целокупној креираној индексној методологији обухвата следеће оцене за оцењивање степена слагања са наведеним тврдњама у анкети: 1 - уопште се не слажем, 2 - не слажем се, 3 - нити се слажем нити се не слажем, 4 - слажем се и 5 - потпуно се слажем. С обзиром на то да је изабрана скала у оцењивању са распоном оцена 1-5, вредност индекса ће се такође кретати у опсегу 1-5. У наставку ће бити приказане табеле које илуструју начин утврђивања представљених индекса сатисфакције послом и приватним животом на примеру хипотетичког предузећа у коме постоји укупно 5 менаџера.

### **5.1. Индекс сатисфакције менаџера послом**

Задовољство менаџера послом може се испитивати путем анкете, чија питања тј. тврдње најчешће обухватају следеће теме: услови рада, расположивост ресурса за обављање радних задатака, садржај посла (врсте радних активности), слобода одлучивања, комуникација са надређенима и члановима тима, компензациони пакет, награде и признања за одличне резултате, могућности за учење, развој и напредовање у каријери, те понуђене праксе и погодности за усклађивање посла и приватног живота (Warier, 2014, p. 230).

Наведене теме се могу груписати у димензије сатисфакције менаџера послом. На основу претходно наведених истраживања, у оквиру креираног концептуалног модела међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, дефинишу се следеће димензије сатисфакције менаџера послом (слика 3), које су обрађене у претходним поглављима дисертације:

- карактеристике (природа) посла менаџера,
- карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу,
- праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу.

Менаџери оценама 1-5 у анкети оцењују наведене димензије сатисфакције менаџера послом, при чему се могу оцењивати саме димензије сатисфакције или више

појединачних претходно дефинисаних тврдњи везаних за сваку димензију сатисфакције, у зависности од потреба предузећа за истраживањем. На основу добијених оцена менаџера може се утврдити индекс сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и на нивоу предузећа (ISPP).

*Индекс сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM)* добија се кроз просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије сатисфакције менаџера послом, по угледу на методологију која су дали Крстић & Јанковић-Милић (2002):

$$ISPM_i = \frac{SP_{1i} + SP_{2i} + \dots + SP_{ai}}{a} \quad (12)$$

SP - оцена сатисфакције менаџера послом

$i = 1, 2, \dots, n$

n - број запослених

a - број димензија сатисфакције менаџера послом или број тврдњи у анкети везаних за сваку димензију сатисфакције менаџера послом

*Индекс сатисфакције менаџера послом на нивоу предузећа (ISPP)* добија се кроз просек оцена свих испитаних менаџера у предузећу за све димензије сатисфакције менаџера послом, по угледу на методологију која су дали Крстић & Јанковић-Милић (2002):

$$ISPP = \frac{\overline{SP}_1 + \overline{SP}_2 + \dots + \overline{SP}_a}{a} \quad (13)$$

$$\overline{SP}_a = \frac{\sum_{i=1}^n SP_{ai}}{n} \quad (14)$$

$\overline{SP}$  - просек оцена сатисфакције менаџера послом

У табели 5 приказан је начин утврђивања индекса сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и на нивоу предузећа (ISPP) на примеру хипотетичког предузећа у коме постоји укупно 5 менаџера.

У колонама у табели 5 дате су хипотетичке оцене 1-5 сваког од 5 менаџера појединачно за сваку димензију сатисфакције менаџера послом. Након тога су утврђени индекси сатисфакције послом сваког од 5 менаџера на индивидуалном нивоу (ISPM<sub>1</sub>-ISPM<sub>5</sub>) као просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије сатисфакције менаџера послом. Затим је утврђен индекс сатисфакције менаџера послом на нивоу

предузећа (ISPP) као просек оцена свих 5 менаџера у предузећу по димензијама сатисфакције менаџера послом ( $SP_I$ - $SP_{III}$ ).

**Табела 5. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и на нивоу предузећа (ISPP)**

ОЦЕНЕ ДИМЕНЗИЈА САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПОСЛОМ	МЕНАѢР 1	МЕНАѢР 2	МЕНАѢР 3	МЕНАѢР 4	МЕНАѢР 5	$\overline{SPa}$
I Карактеристике (природа) посла менаџера	$SP_{11} = 5$	$SP_{12} = 4$	$SP_{13} = 5$	$SP_{14} = 3$	$SP_{15} = 5$	$\overline{SP_I} = 22 / 5 = 4,4$
II Карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу	$SP_{21} = 4$	$SP_{22} = 3$	$SP_{23} = 5$	$SP_{24} = 4$	$SP_{25} = 3$	$\overline{SP_{II}} = 19 / 5 = 3,8$
III Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу	$SP_{31} = 4$	$SP_{32} = 4$	$SP_{33} = 4$	$SP_{34} = 3$	$SP_{35} = 4$	$\overline{SP_{III}} = 19 / 5 = 3,8$
ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПОСЛОМ НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (ISPM)	$ISPM_1 = 13 / 3 = 4,33$	$ISPM_2 = 11 / 3 = 3,67$	$ISPM_3 = 14 / 3 = 4,67$	$ISPM_4 = 10 / 3 = 3,33$	$ISPM_5 = 12 / 3 = 4$	ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПОСЛОМ НА НИВОУ ПРЕДУЗЕЋА (ISPP) = $4,4 + 3,8 + 3,8 = 12 / 3 = 4$

*Извор: Аутор*

На основу приказаног прорачуна може се закључити да највећи индекс сатисфакције менаџера послом има менаџер 3 ( $ISPM_3 = 4,67$ ), затим следе менаџер 1 ( $ISPM_1 = 4,33$ ), менаџер 5 ( $ISPM_5 = 4$ ) и менаџер 2 ( $ISPM_2 = 3,67$ ), а најмањи индекс сатисфакције менаџера послом има менаџер 4 ( $ISPM_4 = 3,33$ ). Индекс сатисфакције менаџера послом на нивоу предузећа (ISPP) износи 4 и представља укупну просечну оцену задовољства послом свих 5 менаџера у предузећу.

## 5.2. Индекс сатисфакције менаџера приватним животом

Задовољство менаџера приватним животом може се утврђивати кроз анкету, чије тврдње обично обухватају следеће аспекте: услови живота, комуникација са породицом и пријатељима, осећај (не)испуњености, стрес, расположиво време за приватан живот, свесна присутност и практиковане активности за усклађивање посла и приватног живота (Носак & Зубанов, 2013).

Наведени аспекти се могу груписати у димензије сатисфакције менаџера приватним животом. У оквиру креираног модела међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, на основу



претходно поменутих истраживања, истичу се следеће димензије сатисфакције менаџера приватним животом (слика 3), описане у претходним поглављима дисертације:

- личне карактеристике менаџера,
- приватна подршка менаџерима,
- праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа.

На сличан начин као код утврђивања индекса сатисфакције менаџера послом, оценама 1-5 у анкети менаџери оцењују наведене димензије сатисфакције приватним животом, при чему тако могу оцењивати димензије сатисфакције или појединачне претходно дефинисане тврдње везане за сваку димензију сатисфакције, у зависности од нивоа детаљности потреба предузећа током истраживања. Након добијених оцена менаџера може се утврдити индекс сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) и на нивоу предузећа (ISZP).

*Индекс сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM)* утврђује се кроз просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије сатисфакције менаџера приватним животом, по угледу на методологију која су дали Крстић & Јанковић-Милић (2002):

$$ISZM_i = \frac{SZ_{1i} + SZ_{2i} + \dots + SZ_{bi}}{b} \quad (15)$$

SZ - оцена сатисфакције менаџера приватним животом

i = 1, 2, ..., n

n - број запослених

b - број димензија сатисфакције менаџера приватним животом или број тврдњи у анкети везаних за сваку димензију сатисфакције менаџера приватним животом

*Индекс сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP)* утврђује се кроз просек оцена свих испитаних менаџера у предузећу за све димензије сатисфакције менаџера приватним животом, по угледу на методологију која су дали Крстић & Јанковић-Милић (2002):

$$ISZP = \frac{\overline{SZ}_1 + \overline{SZ}_2 + \dots + \overline{SZ}_b}{b} \quad (16)$$

$$\overline{SZ}_b = \frac{\sum_{i=1}^n SZ_{bi}}{n} \quad (17)$$

$\overline{SZ}$  - просек оцена сатисфакције менаџера приватним животом

У табели 6 приказан је начин утврђивања индекса сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) и на нивоу предузећа (ISZP) на примеру хипотетичког предузећа које има укупно 5 менаџера.

**Табела 6. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) и на нивоу предузећа (ISZP)**

ОЦЕНЕ ДИМЕНЗИЈА САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ	МЕНАѢР 1	МЕНАѢР 2	МЕНАѢР 3	МЕНАѢР 4	МЕНАѢР 5	$\overline{SZb}$
I Личне карактеристике менаџера	$SZ_{11} = 4$	$SZ_{12} = 4$	$SZ_{13} = 5$	$SZ_{14} = 4$	$SZ_{15} = 5$	$\overline{SZ_I} = 22 / 5 = 4,4$
II Приватна подршка менаџерима	$SZ_{21} = 4$	$SZ_{22} = 5$	$SZ_{23} = 4$	$SZ_{24} = 3$	$SZ_{25} = 5$	$\overline{SZ_{II}} = 21 / 5 = 4,2$
III Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа	$SZ_{31} = 4$	$SZ_{32} = 3$	$SZ_{33} = 4$	$SZ_{34} = 4$	$SZ_{35} = 5$	$\overline{SZ_{III}} = 20 / 5 = 4$
ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (ISZM)	$ISZM_1 = 12 / 3 = 4$	$ISZM_2 = 12 / 3 = 4$	$ISZM_3 = 13 / 3 = 4,33$	$ISZM_4 = 11 / 3 = 3,67$	$ISZM_5 = 15 / 3 = 5$	ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ НА НИВОУ ПРЕДУЗЕЋА (ISZP) = $4,4 + 4,2 + 4 = 12,6 / 3 = 4,2$

*Извор: Аутор*

У табели 6 у колонама су дате хипотетичке оцене 1-5 сваког од 5 менаџера појединачно за сваку димензију сатисфакције менаџера приватним животом. Затим су утврђени индекси сатисфакције приватним животом сваког од 5 менаџера на индивидуалном нивоу (ISZM<sub>1</sub>- ISZM<sub>5</sub>) као просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије сатисфакције менаџера приватним животом. Након тога је утврђен индекс сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP) као просек оцена свих 5 менаџера у предузећу по димензијама сатисфакције менаџера приватним животом (SZ<sub>I</sub>-SZ<sub>III</sub>).

Увидом у приказани прорачун може се закључити да највећи (и уједно максимални могући) индекс сатисфакције менаџера приватним животом има менаџер 5 (ISZM<sub>5</sub> = 5), затим следе менаџер 3 (ISZM<sub>3</sub> = 4,33), менаџер 1 (ISZM<sub>1</sub> = 4) и менаџер 2 (ISZM<sub>2</sub> = 4), а најмањи индекс сатисфакције менаџера приватним животом има менаџер 4 (ISZM<sub>4</sub> = 3,67). Индекс сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP) износи 4,2 и представља укупну просечну оцену задовољства приватним животом свих 5 менаџера у предузећу.

### 5.3. Индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота - концептуализација и методологија утврђивања

Након утврђених индекса сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и на нивоу предузећа (ISPP), те индекса сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) и на нивоу предузећа (ISZP), може се утврдити индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM) и на нивоу предузећа (ISUPZP).

*Индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM)* добија се пондерисањем индекса сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и индекса сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM). Користи се пондер 0,5 тј. 50% с обзиром на то да усклађеност представља успостављање равнотеже између посла и приватног живота менаџера:

$$ISUPZM_i = ISPM_i * 0,5 + ISZM_i * 0,5 \quad (18)$$

*Индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на нивоу предузећа (ISUPZP)* добија се пондерисањем индекса сатисфакције менаџера послом на нивоу предузећа (ISPP) и индекса сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP). Такође се користи пондер 0,5 тј. 50% с обзиром на то да усклађеност представља успостављање баланса између посла и приватног живота менаџера:

$$ISUPZP = ISPP * 0,5 + ISZP * 0,5 \quad (19)$$

На основу приказаних табела 5 и 6 са утврђеним индексима сатисфакције менаџера послом и приватним животом на индивидуалном нивоу и на нивоу предузећа, могуће је утврдити индексе сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM<sub>1</sub>- ISUPZM<sub>5</sub>) тако што се индекс сатисфакције менаџера послом на индивидуалном нивоу (ISPM) и индекс сатисфакције менаџера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM) пондеришу са по 0,5 тј. 50%, за сваког појединачног менаџера (табела 7).

На основу утврђених индекса сатисфакције у табели 7 може се закључити да највећи индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота имају менаџер 3 (ISUPZM<sub>3</sub> = 4,5) и менаџер 5 (ISUPZM<sub>5</sub> = 4,5), затим следе менаџер 1

(ISUPZM<sub>1</sub> = 4,16) и менаџер 2 (ISUPZM<sub>2</sub> = 3,84), а најмањи индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота има менаџер 4 (ISUPZM<sub>4</sub> = 3,5).

**Табела 7. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM)**

ИНДЕКСИ САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ	МЕНАѢЕР 1	МЕНАѢЕР 2	МЕНАѢЕР 3	МЕНАѢЕР 4	МЕНАѢЕР 5
Индекс сатисфакције менаѢера послом на индивидуалном нивоу (ISPM)	ISPM <sub>1</sub> = 4,33	ISPM <sub>2</sub> = 3,67	ISPM <sub>3</sub> = 4,67	ISPM <sub>4</sub> = 3,33	ISPM <sub>5</sub> = 4
Индекс сатисфакције менаѢера приватним животом на индивидуалном нивоу (ISZM)	ISZM <sub>1</sub> = 4	ISZM <sub>2</sub> = 4	ISZM <sub>3</sub> = 4,33	ISZM <sub>4</sub> = 3,67	ISZM <sub>5</sub> = 5
Индекс сатисфакције менаѢера усклађеношћу посла и приватног живота на индивидуалном нивоу (ISUPZM = ISPM * 0,5 + ISZM * 0,5)	ISUPZM <sub>1</sub> = 4,33 * 0,5 + 4 * 0,5 = 2,16 + 2 = 4,16	ISUPZM <sub>2</sub> = 3,67 * 0,5 + 4 * 0,5 = 1,84 + 2 = 3,84	ISUPZM <sub>3</sub> = 4,67 * 0,5 + 4,33 * 0,5 = 2,34 + 2,16 = 4,5	ISUPZM <sub>4</sub> = 3,33 * 0,5 + 3,67 * 0,5 = 1,66 + 1,84 = 3,5	ISUPZM <sub>5</sub> = 4 * 0,5 + 5 * 0,5 = 2 + 2,5 = 4,5

*Извор: Аутор*

На основу утврђених индекса сатисфакције менаѢера у табелама 5, 6 и 7 у наставку је приказано рангирање менаѢера по вредности индекса сатисфакције послом (ISPM), индекса сатисфакције приватним животом (ISZM) и индекса сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота (ISUPZM) на индивидуалном нивоу, почев од највише до најниже вредности индекса (табела 8).

**Табела 8. Пример рангирања менаѢера по вредности индекса сатисфакције послом (ISPM), индекса сатисфакције приватним животом (ISZM) и индекса сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота (ISUPZM) на индивидуалном нивоу**

Ранг	ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПОСЛОМ НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (ISPM)	ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (ISZM)	ИНДЕКС САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА УСКЛАЂЕНОШЋУ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (ISUPZM)	
1.	МЕНАѢЕР 3 (ISPM <sub>3</sub> = 4,67)	МЕНАѢЕР 5 (ISZM <sub>5</sub> = 5)	МЕНАѢЕР 3 (ISUPZM <sub>3</sub> = 4,5)	МЕНАѢЕР 5 (ISUPZM <sub>5</sub> = 4,5)
2.	МЕНАѢЕР 1 (ISPM <sub>1</sub> = 4,33)	МЕНАѢЕР 3 (ISZM <sub>3</sub> = 4,33)	МЕНАѢЕР 1 (ISUPZM <sub>1</sub> = 4,16)	
3.	МЕНАѢЕР 5 (ISPM <sub>5</sub> = 4)	МЕНАѢЕР 1 (ISZM <sub>1</sub> = 4)      МЕНАѢЕР 2 (ISZM <sub>2</sub> = 4)	МЕНАѢЕР 2 (ISUPZM <sub>2</sub> = 3,84)	
4.	МЕНАѢЕР 2 (ISPM <sub>2</sub> = 3,67)	МЕНАѢЕР 4 (ISZM <sub>4</sub> = 3,67)	МЕНАѢЕР 4 (ISUPZM <sub>4</sub> = 3,5)	
5.	МЕНАѢЕР 4 (ISPM <sub>4</sub> = 3,33)			

*Извор: Аутор*

Поређењем приказаних индекса сатисфакције по менаџерима може се уочити да менаџери 1 и 3 имају веома високе вредности свих индекса, уз мало више вредности индекса сатисфакције послом у односу на индексе сатисфакције приватним животом. Менаџер 5 има веома високе, а менаџери 2 и 4 средње вредности свих индекса, уз мало више вредности индекса сатисфакције приватним животом у односу на индексе сатисфакције послом.

Могуће је утврдити и индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на нивоу предузећа (ISUPZP) и то тако што се индекс сатисфакције менаџера послом на нивоу предузећа (ISPP) и индекс сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP) пондеришу са по 0,5 тј. 50% (табела 9).

У приказаном примеру сви индекси утврђени на нивоу предузећа имају веома високе вредности, уз мало више вредности индекса сатисфакције приватним животом у односу на индекс сатисфакције послом.

**Табела 9. Пример утврђивања индекса сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на нивоу предузећа (ISUPZP)**

<b>ИНДЕКСИ САТИСФАКЦИЈЕ МЕНАѢРА НА НИВОУ ПРЕДУЗЕЋА СА УКУПНО 5 МЕНАѢРА</b>	
<b>Индекс сатисфакције менаџера послом на нивоу предузећа (ISPP)</b>	ISPP = 4
<b>Индекс сатисфакције менаџера приватним животом на нивоу предузећа (ISZP)</b>	ISZP = 4,2
<b>Индекс сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на нивоу предузећа (ISUPZP = ISPP * 0,5 + ISZP * 0,5)</b>	$ISUPZP = 4 * 0,5 + 4,2 * 0,5 = 2 + 2,1 = 4,1$

*Извор: Аутор*

Наведене индексе сатисфакције менаџера треба мерити периодично, минимум једном годишње, како на индивидуалном тако и на нивоу предузећа. Такође може бити веома значајно поређење вредности ових индекса по годинама и по менаџерима да би се утврдило код које димензије посла или приватног живота је дошло до повећања или смањења сатисфакције како би се предузеле евентуалне корективне акције. Ово поређење може се вршити креирањем претходно приказаних табела 5-9 и њиховим праћењем по годинама.

## 5.4. Индекс продуктивности менаџера

Продуктивност менаџера може се испитивати путем анкете, у којој тврдње које се оцењују могу обухватати следеће теме: управљање временом за обављање радних задатака, одговарање на мејлове, присуствовање састанцима и рад у софтверском програму предузећа, фокусираност и посвећеност на послу, делегирање задатака подређенима и сарадња са члановима тима (Гроздановић, 1999, стр. 239).

У креираном моделу међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, наведене теме су груписане у следеће димензије продуктивности менаџера, које су претходно обрађене у овом поглављу дисертације:

- организација рада менаџера,
- интензитет рада менаџера,
- флукуација менаџера,
- компетенције менаџера,
- посвећеност послу менаџера.

У анкети менаџери оценама 1-5 могу оцењивати наведене димензије продуктивности менаџера или више појединачних дефинисаних тврдњи везаних за сваку димензију продуктивности, у складу са потребама предузећа у истраживању. На основу датих оцена менаџера може се утврдити индекс продуктивности менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI) и на нивоу предузећа (IPMP).

*Индекс продуктивности менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI)* утврђује се кроз просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије продуктивности менаџера:

$$IPMI_i = \frac{PM_{1i} + PM_{2i} + \dots + PM_{ci}}{c} \quad (20)$$

PM - оцена продуктивности менаџера

$i = 1, 2, \dots, n$

n - број запослених

c - број димензија продуктивности менаџера или број тврдњи у анкети везаних за сваку димензију продуктивности менаџера

Индекс продуктивности менаџера на нивоу предузећа (IPMP) утврђује се кроз просек оцена свих испитаних менаџера у предузећу за све димензије продуктивности менаџера:

$$IPMP = \frac{\overline{PM}_1 + \overline{PM}_2 + \dots + \overline{PM}_c}{c} \quad (21)$$

$$\overline{PM}_c = \frac{\sum_{i=1}^n PM_{ci}}{n} \quad (22)$$

$\overline{PM}$  - просек оцена продуктивности менаџера

Слично претходно приказаним табелама, у табели 10 приказан је начин утврђивања индекса продуктивности менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI) и на нивоу предузећа (IPMP) на примеру хипотетичког предузећа у коме ради укупно 5 менаџера.

У табели 10 у колонама су приказане хипотетичке оцене 1-5 сваког од 5 менаџера појединачно за сваку димензију продуктивности менаџера. Затим су утврђени индекси продуктивности сваког од 5 менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI<sub>1</sub>-IPMI<sub>5</sub>) као просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије продуктивности менаџера. Након тога је утврђен индекс продуктивности менаџера на нивоу предузећа (IPMP) као просек оцена свих 5 менаџера у предузећу по димензијама продуктивности менаџера (PM<sub>I</sub>-PM<sub>V</sub>).

**Табела 10. Пример утврђивања индекса продуктивности менаџера на индивидуалном нивоу (IPMI) и на нивоу предузећа (IPMP)**

ОЦЕНЕ ДИМЕНЗИЈА ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА	МЕНАѢР 1	МЕНАѢР 2	МЕНАѢР 3	МЕНАѢР 4	МЕНАѢР 5	$\overline{PM}_c$
I Организација рада менаџера	PM <sub>11</sub> = 5	PM <sub>12</sub> = 3	PM <sub>13</sub> = 4	PM <sub>14</sub> = 5	PM <sub>15</sub> = 4	$\overline{PM}_I = 21 / 5 = 4,2$
II Интензитет рада менаџера	PM <sub>21</sub> = 3	PM <sub>22</sub> = 5	PM <sub>23</sub> = 4	PM <sub>24</sub> = 3	PM <sub>25</sub> = 4	$\overline{PM}_{II} = 19 / 5 = 3,8$
III Флукуација менаџера	PM <sub>31</sub> = 4	PM <sub>32</sub> = 3	PM <sub>33</sub> = 4	PM <sub>34</sub> = 4	PM <sub>35</sub> = 3	$\overline{PM}_{III} = 18 / 5 = 3,6$
IV Компетенције менаџера	PM <sub>41</sub> = 3	PM <sub>42</sub> = 4	PM <sub>43</sub> = 5	PM <sub>44</sub> = 3	PM <sub>45</sub> = 5	$\overline{PM}_{IV} = 20 / 5 = 4$
V Посвећеност послу менаџера	PM <sub>51</sub> = 5	PM <sub>52</sub> = 4	PM <sub>53</sub> = 4	PM <sub>54</sub> = 4	PM <sub>55</sub> = 5	$\overline{PM}_V = 22 / 5 = 4,4$
ИНДЕКС ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (IPMI)	IPMI <sub>1</sub> = 20 / 5 = 4	IPMI <sub>2</sub> = 19 / 5 = 3,8	IPMI <sub>3</sub> = 21 / 5 = 4,2	IPMI <sub>4</sub> = 19 / 5 = 3,8	IPMI <sub>5</sub> = 21 / 5 = 4,2	ИНДЕКС ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАѢРА НА НИВОУ ПРЕДУЗЕЋА (IPMP) = 4,2 + 3,8 + 3,6 + 4 + 4,4 = 20 / 5 = 4

Извор: Аутор

На основу приказаног прорачуна може се закључити да највећи индекс продуктивности менаџера имају менаџер 3 ( $IPMI_3 = 4,2$ ) и менаџер 5 ( $IPMI_5 = 4,2$ ), затим следи менаџер 1 ( $IPMI_1 = 4$ ), а најмањи индекс продуктивности менаџера имају менаџер 2 ( $IPMI_2 = 3,8$ ) и менаџер 4 ( $IPMI_4 = 3,8$ ). Индекс продуктивности менаџера на нивоу предузећа ( $IPMP$ ) износи 4 и представља укупну просечну оцену продуктивности свих 5 менаџера у предузећу.

### **5.5. Индекс продуктивности предузећа**

Продуктивност предузећа се може испитивати на сличан начин као продуктивност менаџера - путем анкете са сличним тврдњама које се односе на ниво целог предузећа и које могу укључивати следеће аспекте: управљање временом у обављању радних задатака на нивоу предузећа, делегирање задатака у предузећу, интензитет рада у предузећу, фокусираност и посвећеност на послу (Гроздановић, 1999, стр. 238).

У оквиру креираног модела међузависности усклађености посла и приватног живота, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, наведене теме груписане су у сличне димензије продуктивности предузећа као претходно представљене димензије продуктивности менаџера, посматране на нивоу целог предузећа:

- организација рада у предузећу,
- интензитет рада у предузећу,
- флукуација у предузећу,
- компетенције у предузећу,
- посвећеност послу у предузећу.

Као и код оцењивања продуктивности менаџера, менаџери у анкети могу оценама 1-5 оцењивати и наведене димензије продуктивности предузећа или више појединачних претходно дефинисаних тврдњи везаних за сваку димензију продуктивности, у складу са утврђеним потребама предузећа за истраживањем. Након добијених оцена менаџера може се утврдити индекс продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу ( $IPPI$ ) и на нивоу предузећа ( $IPPP$ ).



Индекс продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу (IPPI) добија се кроз просек оцена сваког појединачног менаџера за све тврдње у анкети везане за продуктивност предузећа:

$$IPPI_i = \frac{PP_{1i} + PP_{2i} + \dots + PP_{di}}{d} \quad (23)$$

PP - оцена продуктивности предузећа

$i = 1, 2, \dots, n$

n - број запослених

d - број тврдњи у анкети везаних за продуктивност предузећа

Индекс продуктивности предузећа на нивоу предузећа (IPPP) добија се кроз просек оцена свих испитаних менаџера у предузећу за све тврдње у анкети везане за продуктивност предузећа:

$$IPPP = \frac{\overline{PP}_1 + \overline{PP}_2 + \dots + \overline{PP}_d}{d} \quad (24)$$

$$\overline{PP}_d = \frac{\sum_{i=1}^n PP_{di}}{n} \quad (25)$$

$\overline{PP}$  - просек оцена продуктивности предузећа

На сличан начин као у претходној табели која приказује продуктивност менаџера, у табели 11 представљено је утврђивање индекса продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу (IPPI) и на нивоу предузећа (IPPP) на примеру хипотетичког предузећа у коме ради укупно 5 менаџера.

**Табела 11. Пример утврђивања индекса продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу (IPPI) и на нивоу предузећа (IPPP)**

ОЦЕНЕ ДИМЕНЗИЈА ПРОДУКТИВНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА	МЕНАѢР 1	МЕНАѢР 2	МЕНАѢР 3	МЕНАѢР 4	МЕНАѢР 5	$\overline{PP}_d$
I Организација рада у предузећу	PP <sub>11</sub> = 4	PP <sub>12</sub> = 3	PP <sub>13</sub> = 4	PP <sub>14</sub> = 5	PP <sub>15</sub> = 4	$\overline{PP}_I = 20 / 5 = 4$
II Интензитет рада у предузећу	PP <sub>21</sub> = 3	PP <sub>22</sub> = 3	PP <sub>23</sub> = 5	PP <sub>24</sub> = 4	PP <sub>25</sub> = 3	$\overline{PP}_{II} = 18 / 5 = 3,6$
III Флукуација у предузећу	PP <sub>31</sub> = 3	PP <sub>32</sub> = 3	PP <sub>33</sub> = 5	PP <sub>34</sub> = 4	PP <sub>35</sub> = 5	$\overline{PP}_{III} = 20 / 5 = 4$
IV Компетенције у предузећу	PP <sub>41</sub> = 4	PP <sub>42</sub> = 4	PP <sub>43</sub> = 4	PP <sub>44</sub> = 4	PP <sub>45</sub> = 4	$\overline{PP}_{IV} = 20 / 5 = 4$
V Посвећеност послу у предузећу	PP <sub>51</sub> = 5	PP <sub>52</sub> = 4	PP <sub>53</sub> = 5	PP <sub>54</sub> = 4	PP <sub>55</sub> = 3	$\overline{PP}_V = 21 / 5 = 4,2$
ИНДЕКС ПРОДУКТИВНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА НА ИНДИВИДУАЛНОМ НИВОУ (IPPI)	IPPI <sub>1</sub> = 19 / 5 = 3,8	IPPI <sub>2</sub> = 17 / 5 = 3,4	IPPI <sub>3</sub> = 23 / 5 = 4,6	IPPI <sub>4</sub> = 21 / 5 = 4,2	IPPI <sub>5</sub> = 19 / 5 = 3,8	ИНДЕКС ПРОДУКТИВНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА НА НИВОУ ПРЕДУЗЕЋА (IPPP) = 4 + 3,6 + 4 + 4 + 4,2 = 19,8 / 5 = 3,96

Извор: Аутор

У колонама у табели 11 дате су хипотетичке оцене 1-5 сваког од 5 менаџера појединачно за сваку димензију продуктивности предузећа. Након тога су утврђени индекси продуктивности предузећа на индивидуалном нивоу ( $IPPI_1$ - $IPPI_5$ ) као просек оцена сваког појединачног менаџера за све димензије продуктивности предузећа. Затим је утврђен индекс продуктивности предузећа на нивоу предузећа ( $IPPP$ ) као просек оцена свих 5 менаџера у предузећу по димензијама продуктивности предузећа ( $PM_I$ - $PM_V$ ).

На основу утврђеног прорачуна закључује се да менаџер 3 оцењује продуктивност предузећа као највећу ( $IPPI_3 = 4,6$ ), након тога следи менаџер 4 ( $IPPI_4 = 4,2$ ), затим следе менаџер 1 ( $IPPI_1 = 3,8$ ) и менаџер 5 ( $IPPI_5 = 3,8$ ), а продуктивност предузећа оцењује као најмању менаџер 2 ( $IPPI_2 = 3,4$ ). Индекс продуктивности предузећа на нивоу предузећа ( $IPPP$ ) износи 3,96 и представља укупну просечну оцену продуктивности на нивоу целог предузећа дату од стране свих 5 менаџера у предузећу.

Веома је значајно периодично (минимум једном годишње) мерити индексе продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, како на индивидуалном тако и на нивоу предузећа. Може бити изузетно корисно поредити вредности ових индекса по менаџерима и по годинама како би се утврдило код којих димензија продуктивности менаџера или предузећа је дошло до позитивне или негативне промене, а након тога и спровеле корективне мере ако је потребно. Наведено поређење може се спровести креирањем претходних табела 10 и 11, кроз које ће се вредности индекса пратити по годинама.

**ЧЕТВРТО ПОГЛАВЉЕ:**  
**ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И**  
**ПРИВАТНОГ ЖИВОТА КАО ДЕТЕРМИНАНТЕ**  
**ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАџЕРА И ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ**  
**СРБИЈИ**

**1. Методологија емпиријског истраживања утицаја усклађености**  
**посла и приватног живота на продуктивност менаџера и**  
**предузећа у Републици Србији**

У оквиру методологије емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији, најпре ће бити представљен концептуални оквир истраживања, затим циљеви и хипотезе истраживања, те након тога извори података, коришћене варијабле и методе статистичке обраде података.

**1.1. Концептуални оквир истраживања и детерминисање варијабли**

За потребе истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији, креиран је комплексан концептуални оквир (модел), на основу претходно спроведених емпиријских истраживања из различитих земаља (Crozier-Durham, 2007; Herlin, 2010; Malik, 2012; Mukhtar, 2012; Riley, 2012; Степанова, 2012; Gakii, 2017), прилагођавањем тржишту рада Републике Србије и предмету истраживања ове докторске дисертације - менаџерима. Овај концептуални оквир обухвата следеће варијабле (слика 4):

1. карактеристике (природа) посла менаџера,
2. карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу,
3. праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу,
4. сатисфакција менаџера послом,
5. личне карактеристике менаџера,
6. приватна подршка менаџерима,

7. праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа,
8. сатисфакција менаџера приватним животом,
9. сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота,
10. продуктивност менаџера,
11. продуктивност предузећа.

Наведене варијабле су у различитим анализама третиране као независне односно зависне, у складу са конкретним моделом тј. испитиваном релацијом између одговарајућих варијабли. Све наведене варијабле креиране су кроз оцене на скали 1-5 тј. степен слагања са тврдњама везаним за сваку појединачну варијаблу у анкети менаџера.

Поред наведених варијабли у концептуалном моделу, дескриптивне (описне) карактеристике узорка менаџера у спроведеном истраживању пружиће варијабле везане за општа лична и пословна питања у анкети, која се тичу социодемографских карактеристика менаџера и карактеристика њиховог рада на менаџерској позицији у предузећу.

## **1.2. Циљ истраживања и хипотезе**

Основни циљ емпиријског истраживања дисертације је утврђивање утицаја сатисфакције послом менаџера и сатисфакције приватним животом менаџера на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера, као и испитивање утицаја ове усклађености на продуктивност менаџера и продуктивност предузећа. У те сврхе испитиваће се следеће релације на узорку анкетираних менаџера у предузећима у Републици Србији, односно из основног циља диференцирају се следећи посебни циљеви емпиријског истраживања:

- утврђивање утицаја карактеристика менаџера на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера,
- утврђивање утицаја карактеристика предузећа на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера,
- идентификовање пракси ван предузећа за усклађивање посла и приватног живота менаџера,
- идентификовање пракси у предузећу за усклађивање посла и приватног живота менаџера,

- испитивање утицаја пракси за усклађивање посла и приватног живота на продуктивност менаџера,
- испитивање утицаја пракси за усклађивање посла и приватног живота на продуктивност предузећа,
- испитивање утицаја сатисфакције послом на продуктивност менаџера,
- испитивање утицаја сатисфакције приватним животом на продуктивност менаџера,
- испитивање утицаја сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност менаџера,
- испитивање утицаја сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност предузећа.

На слици 4 приказан је концептуални модел међузависности усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, са приказаним хипотезама које ће се тестирати у емпиријском истраживању:

X1: Карактеристике посла менаџера утичу на сатисфакцију менаџера послом.

X2: Организациона култура, комуникација и подршка менаџерима на послу утичу на сатисфакцију менаџера послом.

X3: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на сатисфакцију менаџера послом.

X4: Личне карактеристике менаџера утичу на сатисфакцију менаџера приватним животом.

X5: Приватна подршка менаџерима утиче на сатисфакцију менаџера приватним животом.

X6: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа утичу на сатисфакцију менаџера приватним животом.

X7: Сатисфакција менаџера послом утиче на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера.

X8: Сатисфакција менаџера приватним животом утиче на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера.

X9: Сатисфакција послом утиче на продуктивност менаџера.

X10: Сатисфакција приватним животом утиче на продуктивност менаџера.

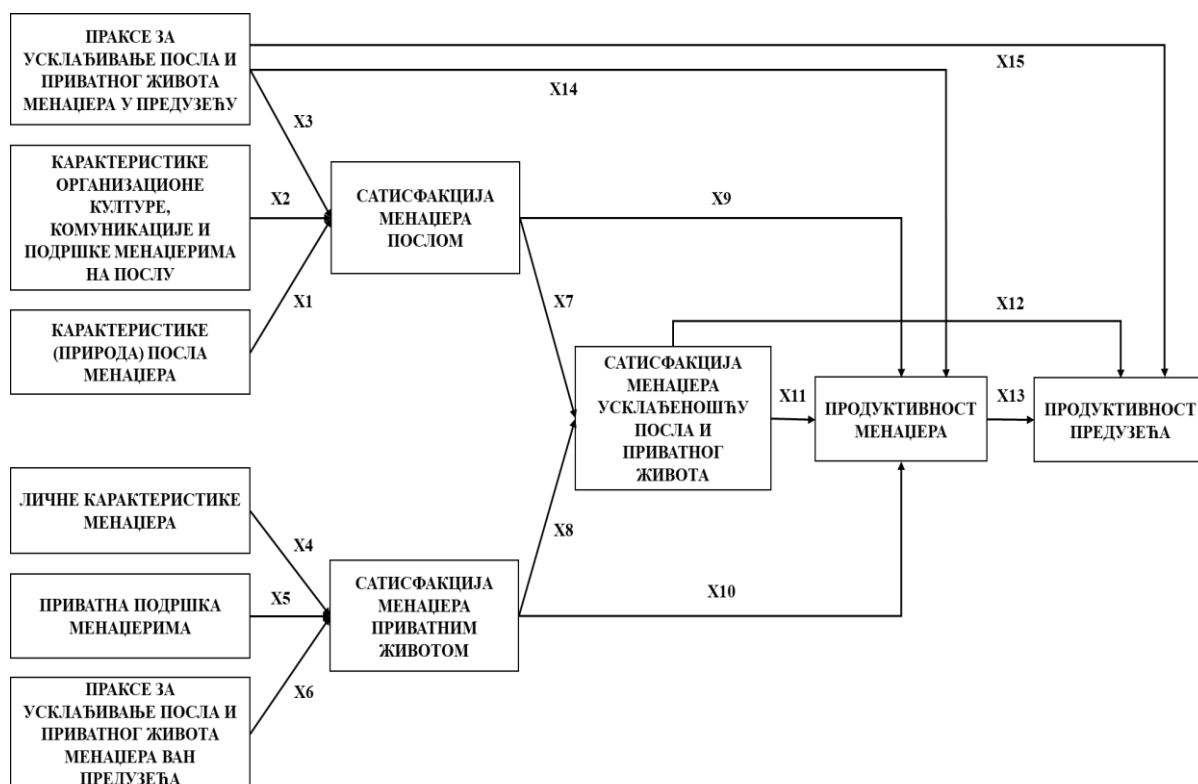
X11: Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера утиче на продуктивност менаџера.

X12: Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера утиче на продуктивност предузећа.

X13: Продуктивност менаџера утиче на продуктивност предузећа.

X14: Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на продуктивност менаџера.

X15: Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на продуктивност предузећа.



Слика 4. Концептуални модел емпиријског истраживања

Извор: Аутор

### 1.3. Извори података, узорак и анкетни упитник

За потребе спровођења овог истраживања и тестирања дефинисаних хипотеза биће коришћени примарни подаци прикупљени испитивањем менаџера путем анкетног упитника. Анкетирани менаџери су бирани случајним путем из оквира узорка, који чине менаџери сва 3 хијерархијска нивоа (највиши, средњи и оперативни), који су запослени у предузећима у Републици Србији, а чије контакт информације су прибављене са званичних сајтова предузећа и Привредне коморе Србије.

Анкетни упитник (ПРИЛОГ) састоји се из следећих делова тј. група питања:

- I карактеристике (природа) посла менаџера,
- II карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу,
- III праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу,
- IV сатисфакција менаџера послом,
- V личне карактеристике менаџера,
- VI приватна подршка менаџерима,
- VII праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа,
- VIII сатисфакција менаџера приватним животом,
- IX сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота,
- X продуктивност менаџера,
- XI продуктивност предузећа,
- XII предлози за унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера,
- XIII општа лична питања,
- XIV општа пословна питања.

Питања у анкетном упитнику за потребе овог истраживања дефинисана су по узору на претходно поменута емпиријска истраживања из различитих земаља (Herlin, 2010; Malik, 2012; Mukhtar, 2012; Riley, 2012; Kluczyk, 2013; Ngonyo, 2013; Gakii, 2017; Mohamed, 2019), прилагођавањем специфичностима тржишта рада и менаџерске професије у Републици Србији. На сва питања у анкети из делова тј. група питања I-XI одговара се давањем оцена на скали 1-5, у зависности од степена слагања са сваком појединачном тврдњом у свакој групи питања. У XII делу анкете испитаници имају могућност да дају предлоге за унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера, како на индивидуалном тако и на нивоу предузећа. У XIII и XIV делу анкете испитаници бирају неки од понуђених одговора или уписују одговоре на општа лична и пословна питања дескриптивног типа. Општа лична питања везана су за социодемографске карактеристике менаџера - пол, старост, регион, образовање, студирање уз рад, брачни статус, децу и здравствене тегобе. Општа пословна питања везана су за карактеристике рада менаџера на менаџерској позицији у предузећу - власништво, величину и делатност предузећа, сектор у предузећу, хијерархијски ниво, радно време, радну недељу, укупан менаџерски радни стаж и радни стаж у тренутном предузећу.

#### 1.4. Дефинисање метода статистичке обраде података

У истраживању су коришћене статистичке методе: дескриптивна статистика, факторска анализа, те проста и вишеструка регресиона и корелациона анализа.

Ради испитивања интерне конзистентности (унутрашње сагласности) тј. утврђивања да ли све ставке (тврдње) у оквиру једне скале (варијабле) мере исти конструкт, потребно је израчунати коефицијент Кронбах алфа, при чему се конзистентнима сматрају скале код којих је овај коефицијент већи од 0,7 (DeVellis, 2003).

У оквиру дескриптивне статистике приказане су фреквенције и процентуално учешће одређених група испитаника, те просечне оцене одређених варијабли са стандардном девијацијом тј. просечним одступањем од просечне вредности.

Факторска анализа је метода мултиваријационе анализе, која се користи ради сажимања великог броја ставки или питања у мањи број фактора односно компоненти (Pallant, 2007, р. 181). У овом истраживању факторска анализа спроведена је како би се утврдили пондери (тежински коефицијенти) сваког питања у оквиру одређене варијабле у анкетном упитнику с обзиром на то да различита добијена факторска оптерећења указују на различиту релативну важност сваког питања (Рађеновић, 2017, стр. 229). За спровођење факторске анализе потребно је најмање 10 случајева по анализираној ставци тј. тврдњи, а ради провере прикладности анализираних варијабли за примену факторске анализе потребно је утврдити вредности показатеља КМО (*Kaiser-Meyer-Olkin*) за све варијабле (КМО показатељ треба да буде већи од 0,6) и ниво значајности Бартлетовог показатеља (статистичка значајност треба да буде мања од 0,05) (Pallant, 2007, р. 183).

Регресиона анализа је метода зависности којом се испитује утицај независне или независних варијабли на зависну варијаблу. Утврђена вредност коефицијента детерминације ( $R^2$ ) показује колики проценат варијансе зависне варијабле је објашњен обухваћеним независним варијаблама у оквиру регресионог модела (Pallant, 2007, р. 161). Проста регресиона анализа укључује једну независну варијаблу и узима у обзир коефицијент детерминације ( $R^2$ ), док вишеструка регресиона анализа обухвата више независних варијабли и као меру репрезентативности користи кориговани коефицијент детерминације (кориговани  $R^2$ ) (Tabachnick & Fidell, 2007, р. 153). Вишеструком регресионом анализом преко стандардизованог коефицијента Beta може се утврдити која независна варијабла појединачно највише доприноси објашњавању зависне



варијабле, док нестандардизовани коефицијент  $B$  показује за колико ће се у просеку променити (повећати или смањити) зависна варијабла ако се оцена независне варијабле повећа за 1, под условом да остале независне варијабле остану непромењене (Pallant, 2007, p. 149). За спровођење регресионе анализе потребна је величина узорка  $N > 50 + 8m$  ( $N$  - величина узорка,  $m$  - број независних варијабли) (Pallant, 2007, p. 151). Такође је потребно да независне варијабле укључене у исти регресиони модел буду у корелацији тј. вези са зависном варијаблом (да имају коефицијент корелације већи од 0,3), али и да између независних варијабли у истом регресионом моделу не постоји мултиколинеарност (коефицијент корелације треба да буде мањи од 0,9) (Pallant, 2007, p. 158). За примену регресионе анализе потребно је и да варијабле буду нормално распоређене, што значи да асиметрија и спљоштеност имају вредност 0, при чему асиметрија значи да се већина резултата не налази ни лево ни десно од средње вредности тј. ни међу мањим ни међу већим вредностима, док спљоштеност значи да се већина резултата не налази ни нагомилана око центра расподеле ни на крајевима тј. да расподела није ни шиљатија ни пљоснатија од нормалне (Pallant, 2007, p. 58).

У наставку су презентовани резултати примене свих наведених статистичких метода ради спровођења анализе утицаја одређених независних на зависне варијабле како би се у коначном испитале и потврдиле дефинисане хипотезе истраживања.

## **2. Резултати емпиријског истраживања утицаја усклађености посла и приватног живота на продуктивност менаџера и предузећа у Републици Србији**

### **2.1. Резултати анализе поузданости**

Варијабле чини група тврдњи, оцењених на скали 1-5 у зависности од степена слагања испитаних менаџера са сваком појединачном тврдњом. За спровођење статистичких анализа неопходно је формулисати све тврдње на начин да високе оцене (нпр. 4 или 5) означавају високе вредности оцењиване ставке (нпр. "Мој посао ми омогућава да похађам обуке, едукације и радионице за професионални и лични развој менаџера"). Ради лакшег разумевања од стране испитаника, неке ставке у анкети су негативно формулисане (нпр. "Мој посао је стресан и стално сам под притиском

надређених, колега или радних задатака"), тако да високе оцене суштински означавају ниске вредности ставке која се оцењује.

Спровођењем анализе поузданости у статистичком програму SPSS, утврђена је једна специфична тврдња у оквиру варијабле карактеристике (природа) посла менаџера. Ради се о тврдњи "Мој посао укључује провођење пуно времена на службеном путу ван места у коме живим". Са једне стране, провођење пуно времена на службеном путу може значити мање расположивог времена за посвећивање породици и приватном животу, те би се стога могло закључити да наведену тврдњу треба обрнути при обради података, што обавља статистички програм SPSS. Са друге стране, службени пут, у смислу промене амбијента и саме возње тј. путовања, може носити одређену драж, разноврсност и динамику, коју многи менаџери желе на послу, те би ово могао бити аргумент против обртања наведене тврдње. С обзиром на наведене аргументе, не може се донети једногласна одлука о (не)обртању ове тврдње, те су спроведене обе варијанте анализе поузданости варијабле карактеристике (природа) посла менаџера - са обрнутом и необрнутом тврдњом која се односи на службени пут, као и анализа поузданости без наведене тврдње (табела 12).

**Табела 12. Резултати анализе поузданости варијабле карактеристике (природа) посла менаџера**

<b>Тврдња: "Мој посао укључује провођење пуно времена на службеном путу ван места у коме живим".</b>	<b>Кронбах алфа</b>
Необрнута тврдња	0,593
Обрнута тврдња	0,660
Елиминисана тврдња	0,706

*Извор: Аутор*

Коефицијент Кронбах алфа нешто је виши (0,660) када се у анализу поузданости укључи обрнута тврдња о службеном путу него са укључивањем необрнуте тврдње (0,593). Међутим, с обзиром на то да је претходно наведено да је 0,7 минимална прихватљива вредност коефицијента Кронбах алфа, исправно би било искључити тј. елиминисати наведену тврдњу из даље статистичке анализе (Pallant, 2007, р. 100). Након елиминисања наведене тврдње, коефицијент Кронбах алфа износи 0,706 (већи је од 0,7) и тиме је потврђена исправност одлуке о искључивању наведене тврдње из даље анализе.

У табели 13 приказани су коефицијенти Кронбах алфа за све варијабле тј. групе тврдњи у спроведеном истраживању. Сви приказани коефицијенти већи су од 0,7 и стога

се може приступити спровођењу даљих статистичких анализа јер је потврђена интерна конзистентност свих укључених варијабли.

**Табела 13. Резултати анализе поузданости свих варијабли**

<b>Варијабле</b>	<b>Кронбах алфа</b>
Карактеристике (природа) посла менаџера	0,706
Карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу	0,840
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу	0,871
Личне карактеристике менаџера	0,726
Приватна подршка менаџерима	0,783
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа	0,774
Сатисфакција менаџера послом	0,941
Сатисфакција менаџера приватним животом	0,823
Сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота	0,790
Продуктивност менаџера	0,788
Продуктивност предузећа	0,768

*Извор: Аутор*

## **2.2. Опис узорка**

Узорак истраживања чини укупно 470 менаџера запослених у предузећима у Републици Србији. Менаџери су анкетирани у периоду март-август 2022. године путем *online* анкета. С обзиром на то да су сва питања у анкети означена као обавезна, није било недостајућих података и сви прикупљени анкетни упитници су употребљиви.

За потребе описа структуре узорка спроведена је дескриптивна статистичка анализа одговора на општа лична питања (социодемографске карактеристике испитаних менаџера) и општа пословна питања (карактеристике предузећа и рада на менаџерској позицији), чији су резултати приказани у наставку.

### **2.2.1. Дескриптивна статистика општих личних питања**

Општа лична питања у анкетном упитнику тичу се социодемографских карактеристика менаџера - пола, старости, региона, нивоа образовања, брачног статуса, деце, укућана и здравствених тегоба испитаних менаџера.

Од укупно 470 менаџера, полну структуру испитаника у узорку чини 58,3% мушкараца и 41,7% жена (табела 14).

**Табела 14. Полна структура испитаника**

Пол	Фреквенција	Учешће (%)
Мушки	274	58,3%
Женски	196	41,7%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

У оквиру старосне структуре испитаника (табела 15), највећи део чини старосни опсег 36-45 година (37,7%), затим следе старосни опсези 26-35 година (26,8%) и 46-55 година (24,5%), те на крају опсези 56 и више година (9,8%) и 18-25 година (1,3%).

**Табела 15. Старосна структура испитаника**

Старосни опсег	Фреквенција	Учешће (%)
18-25 година	6	1,3%
26-35 година	126	26,8%
36-45 година	177	37,7%
46-55 година	115	24,5%
56 и више година	46	9,8%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

У оквиру регионалне структуре испитаника (табела 16), половина испитаника живи у Београду и околини (53%), четвртина испитаника живи у југоисточној Србији (24,9), затим следи Војводина (14,3%) и на крају западна и централна Србија (7,9%).

**Табела 16. Регионална структура испитаника**

Регион	Фреквенција	Учешће (%)
Београд и околина	249	53,0%
Југоисточна Србија	117	24,9%
Војводина	67	14,3%
Западна и централна Србија	37	7,9%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Када се ради о формалном образовању, чак 90% испитаника је високообразовано и то: 44,9% испитанима има завршене мастер или магистарске студије, 40,6% испитаника има завршену високу школу тј. факултет и 4,7% испитанима има завршене докторске студије (табела 17). Преосталих 10% испитаника има ниже образовање и то: 6,2% испитаника има завршену вишу школу и 3,6% испитаника средњу школу.

**Табела 17. Образовна структура испитаника**

Ниво образовања	Фреквенција	Учешће (%)
Средња школа	17	3,6%
Виша школа	29	6,2%
Висока школа - факултет	191	40,6%
Мастер или магистарске студије	211	44,9%
Докторске студије	22	4,7%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче наставка формалног образовања, 90% испитаника не студира уз рад, док чак 10% испитаника студира паралелно уз рад (табела 18). Стога се у будућности може очекивати још већи број високообразованих менаџера.

**Табела 18. Структура испитаника према студирању уз рад**

Пол	Фреквенција	Учешће (%)
Не студирам уз рад	423	90,0%
Студирам уз рад	47	10,0%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче брачног статуса испитаника (табела 19), 84,9% испитаника има партнера, док је остатак од 15,1% испитаника без партнера и то: 11,5% испитаника је слободно, 3,2% испитаника је разведено или растављено, док је 0,4% удоваца/-ица.

**Табела 19. Брачни статус испитаника**

Брачни статус	Фреквенција	Учешће (%)
У браку или ванбрачној заједници	399	84,9%
Слободан/-на	54	11,5%
Разведен/-а или растављен/-а	15	3,2%
Удовац/-ица	2	0,4%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Када се ради о радном статусу партнера испитаника (табела 20), 71,7% испитаника има партнера који је запослен са пуним радним временом, код 7,4% испитаника партнер је незапослен, док 5,7% испитаника има партнера запосленог са скраћеним радним временом (part-time). Партнера нема 15,1% испитаника.

**Табела 20. Радни статус партнера испитаника**

Радни статус партнера	Фреквенција	Учешће (%)
Запослен/-а са пуним радним временом	337	71,7%
Немам партнера/-ку	71	15,1%
Незапослен/-а	35	7,4%
Запослен/-а са скраћеним радним временом (part-time)	27	5,7%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче броја деце испитаника (табела 21), једна трећина испитаника нема деце (35,5%), друга трећина испитаника има 2 детета (35,3%), једна петина испитаника има 1 дете (20%), док остатак испитаника има 3 или више детета (9,1%).

**Табела 21. Број деце испитаника**

Број деце	Фреквенција	Учешће (%)
Немам деце	167	35,5%
1 дете	94	20,0%
2 детета	166	35,3%
3 или више детета	43	9,1%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче укућана испитаника (табела 22), половина испитаника живи са својом децом и са другим одраслима (50,2%), скоро трећина испитаника живи са другим одраслима, али без деце (28,9%), 13% испитаника живи само, док 7,9% испитаника живи са својом децом, али без других одраслих. Може се закључити да са другим одраслима живи укупно 79,1% испитаника (50,2 + 28,9), док са својом децом живи укупно 58,1% испитаника (50,2 + 7,9).

**Табела 22. Структура испитаника према укућанима**

Укућани	Фреквенција	Учешће (%)
Живим са својом децом и са другим одраслима (нпр. партнер/-ка, породица или пријатељи).	236	50,2%
Живим са другим одраслима (нпр. партнер/-ка, породица или пријатељи), али без деце.	136	28,9%
Живим сам/-а, без деце и других одраслих.	61	13,0%
Живим са својом децом, али без других одраслих.	37	7,9%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Када се ради о здравственом стању испитаника (табела 23), скоро половина испитаника нема здравствене тегобе (46,4%), док друга половина испитаника има следеће тегобе: умор или проблеме са спавањем (26,6%), физичке болове - нпр. мучнину, главобоље, напрезање очију, болове у леђима или врату (8,9%), кардиоваскуларне сметње - нпр. срчани притисак или тахикардију (8,9%), анксиозност или депресивно стање (7,7%), те друге здравствене тегобе - алергије, астму, дијабетес, дискус хернију, хормонски поремећај, Кронову болест или ретинопатију (1,5%).

**Табела 23. Здравствене тегобе испитаника**

Здравствена тегоба	Фреквенција	Учешће (%)
Немам здравствене тегобе	218	46,4%
Умор или проблеми са спавањем	125	26,6%
Физички болови	42	8,9%
Кардиоваскуларне сметње	42	8,9%
Анксиозност или депресивно стање	36	7,7%
Друго	7	1,5%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

## 2.2.2. Дескриптивна статистика општих пословних питања

Општа пословна питања у анкетном упитнику тичу се карактеристика предузећа и рада на менаџерској позицији - власништва, величине и делатности предузећа, сектора и хијерархијског нивоа менаџмента, радног времена и радних сати, радног стажа у тренутном предузећу и укупног радног стажа на позицији менаџера у целој каријери.

Укупно испитаних 470 менаџера запослено је у предузећима у Републици Србији, од којих је 91,7% у приватном власништву, 5,3% у државном власништву, док 3% чине мешовита предузећа (табела 24).

**Табела 24. Власничка структура предузећа**

Власништво предузећа	Фреквенција	Учешће (%)
Приватно предузеће	431	91,7%
Државно (јавно) предузеће	25	5,3%
Мешовито предузеће	14	3,0%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче величине предузећа у којима су запослени испитани менаџери (табела 25), половину чине велика предузећа са преко 251 запослених (49,4%), док другу половину чине средња предузећа са 51-250 запослених (29,6%) и мала предузећа са мање од 50 запослених (21,1%).

**Табела 25. Структура предузећа према величини**

Величина предузећа	Фреквенција	Учешће (%)
Мало предузеће (до 50 запослених)	99	21,1%
Средње предузеће (51-250 запослених)	139	29,6%
Велико предузеће (преко 251 запослених)	232	49,4%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Испитани менаџери запослени су у предузећима из различитих делатности, од чега половину чине следеће 4 делатности: информационе технологије (15,1%), трговина (13,2%), прехранбена индустрија (12,3%) и финансијске услуге (10%). У наставку су приказане делатности предузећа чији су менаџери испитани у истраживању (табела 26).



**Табела 26. Структура предузећа према делатности**

Делатност предузећа	Фреквенција	Учешће (%)
<i>Информационе технологије</i>	71	15,1%
<i>Трговина - велепродаја, малопродаја или дистрибуција</i>	62	13,2%
<i>Прехрамбена индустрија - производња хране или пића</i>	58	12,3%
<i>Финансијске услуге - банкарство, осигурање, ревизија, берза или књиговодство</i>	47	10,0%
Грађевинарство и архитектура	29	6,2%
Аутомобилска индустрија	23	4,9%
Машинска индустрија	20	4,3%
Енергетика и рударство	17	3,6%
Фармацеутска индустрија	17	3,6%
Консултантске услуге	15	3,2%
Маркетинг услуге	12	2,6%
Саобраћај, транспорт и складиштење	11	2,3%
Хемијско-козметичка индустрија	10	2,1%
Електронска индустрија	10	2,1%
Рециклажа	9	1,9%
Телекомуникације	7	1,5%
Текстилна индустрија	7	1,5%
Обрада гуме и пластике	6	1,3%
Некретнине - продаја или издавање	6	1,3%
Научно истраживање и развој	5	1,1%
Медији и издаваштво	5	1,1%
Комуналне услуге	4	0,9%
Производња дувана	3	0,6%
Игре на срећу	3	0,6%
Туризам и хотелијерство	3	0,6%
Правне услуге	2	0,4%
Обезбеђење и техничка заштита објеката	2	0,4%
Друго: образовање, здравство, екологија	6	1,3%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Менаџери испитани у истраживању запослени су у различитим секторима (пословним функцијама) у предузећима, од чега половину чине следеће 4 пословне функције: продаја (22.1%), управљачка функција (17,4%), маркетинг и комуникације (8,9%), те људски ресурси (7,9%). У наставку следи приказ структуре свих испитаних менаџера по пословним функцијама (секторима) у којима су запослени (табела 27).

**Табела 27. Структура менаџера према пословној функцији (сектору) у предузећу**

Пословна функција (сектор)	Фреквенција	Учешће (%)
<i>Продаја</i>	104	22.1%
<i>Управљачка функција - председник, директор, управни, надзорни или извршни одбор</i>	82	17,4%
<i>Маркетинг и комуникације</i>	42	8,9%
<i>Људски ресурси</i>	37	7,9%
Финансије и рачуноводство	34	7,2%
Производња	31	6,6%
Пројектни менаџмент	30	6,4%
Набавка	19	4,0%
ИТ служба	18	3,8%
Истраживање и развој	17	3,6%
Логистика	14	3,0%
Управљање квалитетом	13	2,8%
Контролинг, планирање и анализа	13	2,8%
Правна служба и корпоративни послови	10	2,1%
Међународно пословање - увоз или извоз	4	0,9%
Корисничка подршка	2	0,4%
<b>Укупно</b>	470	100,0%

*Извор: Аутор*

У оквиру хијерархијске структуре испитаних менаџера (табела 28), 40,4% чине менаџери средње линије, 37% чине топ менаџери и 22,6% чине оперативни менаџери.

**Табела 28. Хијерархијска структура менаџера**

Хијерархијски ниво менаџмента	Фреквенција	Учешће (%)
Оперативни менаџмент	106	22,6%
Менаџмент средње линије	190	40,4%
Топ менаџмент	174	37,0%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Од свих испитаних менаџера (табела 29), чак 97,9% њих ради пуно радно време без сменског рада, док 1,5% њих ради пуно радно време са сменским радом, а 0,6% испитаника ради скраћено радно време (part-time).

**Табела 29. Структура менаџера према радном времену**

Радно време менаџера	Фреквенција	Учешће (%)
Пуно радно време без сменског рада	460	97,9%
Пуно радно време са сменским радом	7	1,5%
Скраћено радно време (part-time)	3	0,6%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Када се посматра укупан број сати рада менаџера у типичној радној недељи, укључујући и прековремени рад на послу и додатни рад код куће ван радног времена (табела 30), половина испитаних менаџера ради 40-50 сати недељно (51,1%), четвртина испитаника ради до 40 сати недељно (23,2%), петина менаџера ради 50-60 сати недељно (20,4%), док преостали менаџери раде чак 60-70 сати недељно (3,8%) и преко 70 сати недељно (1,5%).

**Табела 30. Структура менаџера према недељном броју сати рада**

Недељни број сати рада менаџера	Фреквенција	Учешће (%)
До 40 сати недељно	109	23,2%
40-50 сати недељно	240	51,1%
50-60 сати недељно	96	20,4%
60-70 сати недељно	18	3,8%
Преко 70 сати недељно	7	1,5%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче анализе радног стажа менаџера у тренутном предузећу (табела 31), може се уочити да 34% менаџера ради у тренутном предузећу 1-5 година, затим следе менаџери са радним стажом 10-20 година (23,6%) и 5-10 година (23,2%), након тога следи радни стаж до 1 године (9,8%) и на крају радни стаж преко 20 година у тренутном предузећу (9,4%).

**Табела 31. Структура менаџера према дужини радног стажа у предузећу**

Радни стаж у предузећу	Фреквенција	Учешће (%)
До 1 године	46	9,8%
1-5 година	160	34,0%
5-10 година	109	23,2%
10-20 година	111	23,6%
Преко 20 година	44	9,4%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Када се анализира укупан радни стаж на менаџерским позицијама у целом радном веку менаџера (табела 32), може се утврдити да 31,1% испитаника ради на менаџерским позицијама 10-20 година у целом свом радном веку, након тога следе испитаници са укупним менаџерским радним стажом 5-10 година (27,9%) и 1-5 година (23,2%), затим следи укупан менаџерски радни стаж преко 20 година (11,3%) и на крају укупан радни стаж на менаџерским позицијама до 1 године у целом радном веку менаџера (6,6%).

**Табела 32. Структура менаџера према дужини радног стажа на менаџерским позицијама у радном веку**

Радни стаж на менаџерским позицијама	Фреквенција	Учешће (%)
До 1 године	31	6,6%
1-5 година	109	23,2%
5-10 година	131	27,9%
10-20 година	146	31,1%
Преко 20 година	53	11,3%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

### **2.3. Дескриптивна анализа варијабли**

Спроведена је дескриптивна анализа одговора на питања тј. степена слагања са тврдњама у оквиру група питања у анкетном упитнику везаних за: карактеристике (природу) посла менаџера, организациону културу предузећа, праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу, личне карактеристике менаџера, приватну подршку менаџерима, праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа, сатисфакцију менаџера послом, сатисфакцију менаџера приватним животом, сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота, продуктивност менаџера и продуктивност предузећа. У наставку ће бити презентовани резултати наведене дескриптивне анализе.

#### **2.3.1. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за посао менаџера**

У оквиру питања везаних за посао менаџера у анкетном упитнику налазе се тврдње везане за карактеристике (природу) посла менаџера, организациону културу предузећа, праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу, те сатисфакцију менаџера послом. Свака тврдња је оцењена на скали 1-5 на основу степена слагања менаџера са њом. Следи приказ дескриптивне статистике тј. просечних оцена по тврдњама везаним за посао менаџера. Тврдње поред којих је наведена звездица (\*) у свим даљим анализама биће обрнуте како би се обезбедило да све тврдње буду позитивно формулисане.

У распону оцена 1-5, већина тврдњи везаних за карактеристике (природу) посла менаџера има просечну оцену већу од 3 (табела 33), при чему највишу просечну оцену тј. највећи степен слагања има тврдња везана за могућност давања идеја и предлога за унапређење посла (просечна оцена 4,28 са стандардном девијацијом тј. просечним одступањем од просечне вредности  $\pm 0,827$ ), док најнижу просечну оцену има тврдња везана за стрес и притисак као карактеристику посла менаџера (просечна оцена 3,03 са стандардном девијацијом  $\pm 1,207$ ). Тврдња везана за дужину времена проведеног на службеном путу има просечну оцену 2,54 са стандардном девијацијом  $\pm 1,250$ , с тим што је о потреби (оправданости) обртања ове тврдње претходно већ било речи.

**Табела 33. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за карактеристике  
(природу) посла менаџера**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Мој посао ми омогућава да изнесем корисне предлоге за унапређење посла и спроведем нове идеје.	4,28	0,827
Сложеност, одговорност и тежина мојих радних задатака у складу су са мојим хијерархијским нивоом тј. радним местом.	4,16	0,932
Мој посао ми омогућава да похађам обуке, едукације и радионице за професионални и лични развој менаџера.	3,85	1,115
Моја менаџерска позиција ми обезбеђује компензациони пакет који чине зарада, бонуси и немонетарне бенефиције.	3,78	1,157
Мој посао је стресан и стално сам под притиском (нпр. надређених, колега, радних задатака...). *	3,03	1,207
Моја менаџерска позиција подразумева провођење пуно времена на послу, укључујући и прековремени рад. *	3,24	1,163
Мој посао укључује провођење пуно времена на службеном путу ван места у коме живим. *	2,54	1,250

*Извор: Аутор*

Просечне оцене тврдњи везаних за организациону културу предузећа крећу се у распону 2,7-4,02 (табела 34), при чему најнижу просечну оцену има тврдња везана за брже каријерно напредовање менаџера који жртвују приватни живот ради посла (просечна оцена  $2,7 \pm 1,091$ ). С обзиром на то да ову тврдњу треба обрнути како би била позитивно формулисана, наведена просечна оцена суштински се може сматрати повољном. Највишу просечну оцену има тврдња везана за међусекторску сарадњу и комуникацију (просечна оцена  $4,02 \pm 0,933$ ).

**Табела 34. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за организациону културу  
предузећа**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
У овом предузећу се негује култура поштовања приватног живота и породичних обавеза менаџера.	3,80	1,041
Ово предузеће разуме менаџере који из приватних разлога одбију вишу каријерну позицију.	3,54	1,008
У овом предузећу релативно је лако узети слободне дане.	3,94	1,002
У овом предузећу се од менаџера очекује да често раде прековремено. *	3,58	1,131
У овом предузећу се од менаџера очекује да буду стално на располагању, да могу да буду контактирани и ван радног времена	3,39	1,179

и да свој посао ставе испред свог приватног живота када је то неопходно. *		
У овом предузећу менаџери који жртвују приватни живот зарад посла најбрже напредују у каријери. *	2,70	1,091
Ово предузеће подстиче активну сарадњу и отворену комуникацију менаџера са колегама из других сектора у предузећу.	4,02	0,933
Од својих надређених добијам фидбек (повратне информације), разумевање и подршку у усклађивању посла и приватног живота.	3,70	0,998
Од својих колега (менаџера истог хијерархијског нивоа) добијам фидбек (повратне информације) и подршку у усклађивању посла и приватног живота.	3,77	0,919
У овом предузећу менаџерима је доступан разговор са ментором, коучем или сектором људских ресурса ради консултовања око пословних или приватних проблема.	3,45	1,300

*Извор: Аутор*

Просечне оцене тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу крећу се у распону 1,63-4,15 (табела 35). Највише просечне оцене имају могућност (постојање опције) узимања слободних дана (просечна оцена  $4,15 \pm 1,005$ ) и могућност узимања плаћеног породилског одсуства/одсуства због очинства за менаџере (просечна оцена  $4,06 \pm 1,118$ ).

Менаџерима су у предузећима релативно доступне како радионице и обуке професионалних вештина (просечна оцена  $3,61 \pm 1,317$ ) тако и едукације личног развоја (просечна оцена  $3,20 \pm 1,416$ ).

Може се закључити да предузећа у Србији незнатно већи значај придају здравственим и wellness програмима (просечна оцена  $3,06 \pm 1,478$ ) у односу на тим билдинг и друге друштвене активности са колегама у предузећу (просечна оцена  $2,82 \pm 1,460$ ).

Што се тиче постојања понуде флексибилних радних аранжмана за менаџере, највише просечне оцене имају флексибилно радно време ( $3,37 \pm 1,412$ ) и рад од куће ( $3,34 \pm 1,453$ ), затим следи нешто мање заступљена опција part-time тј. скраћено радно време ( $2,15 \pm 1,143$ ) и на крају веома слабо доступна опција скраћене радне недеље ( $1,92 \pm 1,074$ ).

Најниже просечне оцене тј. најмању заступљеност у понуди предузећа имају праксе и погодности везане за помоћ предузећа у аспектима приватног живота менаџера: помоћ у запослењу супружника менаџера ( $2,29 \pm 1,266$ ), субвенционисање трошкова

становања менаџера ( $1,91 \pm 1,105$ ) и трошкова неге старих чланова породице менаџера ( $1,63 \pm 0,861$ ), те помоћ у кризи о деци менаџера ( $1,72 \pm 0,960$ ). Из наведеног се може закључити постојање недовољне свести предузећа у Србији о значају решавања приватних животних ситуација менаџера, на чијем унапређењу треба радити у будућности.

Такође се може приметити недовољна свест о значају програма формалног менторства у предузећима у Србији с обзиром на то да ова тврдња има просечну оцену  $2,59 (\pm 1,360)$ . Слична ситуација је и код понуде коучинга у предузећима, при чему се може уочити блага предност коју предузећа дају ангажовању екстерног коуча (просечна оцена  $2,51 \pm 1,314$ ) у односу на понуду интерног коуча запосленог у предузећу (просечна оцена  $2,28 \pm 1,273$ ).

**Табела 35. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
У овом предузећу постоји опција флексибилног радног времена за менаџере (нпр. избор времена почетка и завршетка рада).	3,37	1,412
У овом предузећу постоји опција скраћеног радног времена за менаџере (part-time) тј. мањи број радних сати од пуног радног времена.	2,15	1,143
У овом предузећу постоји опција скраћене радне недеље за менаџере (нпр. 40 радних сати недељно распоређено у 4 радна дана по 10 сати).	1,92	1,074
У овом предузећу постоји опција рада од куће за менаџере.	3,34	1,453
У овом предузећу менаџери могу узети слободне дане.	4,15	1,005
У овом предузећу постоји опција плаћеног породилског одсуства или одсуства због очинства за менаџере.	4,06	1,118
Ово предузеће помаже у кризи о деци менаџера (нпр. вртић у пословној згради, плаћен екстерни вртић или бибиситерка).	1,72	0,960
У овом предузећу постоји опција субвенционања трошкова неге старих чланова породице менаџера.	1,63	0,861
У овом предузећу постоји опција субвенционисања трошкова становања менаџера.	1,91	1,105
Ово предузеће пружа информације или помоћ у запослењу супружника менаџера.	2,29	1,266
Менаџерима је доступан интерни ментор у овом предузећу.	2,59	1,360



Менаџерима је доступан интерни коуч запослен у овом предузећу.	2,28	1,273
Менаџерима је доступан екстерни коуч кога ангажује/плаћа ово предузеће.	2,51	1,314
Менаџерима су доступне радионице и обуке професионалних вештина или знања које организује/плаћа ово предузеће (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом, стручне едукације...).	3,61	1,317
Менаџерима су доступне едукације личног развоја које организује/плаћа ово предузеће (нпр. НЛП, коучинг...).	3,20	1,416
Менаџерима су доступни здравствени и wellness програми које организује/плаћа ово предузеће (нпр. лекарски прегледи, СПА центар, теретана...).	3,06	1,478
Менаџерима су доступне друштвене активности са колегама у овом предузећу (нпр. билијар или забавне игрице у пословној згради, тим билдинг...).	2,82	1,460

*Извор: Аутор*

Испитани менаџери у просеку су највише задовољни врстама радних задатака на послу (просечна оцена  $3,98 \pm 0,900$ ) и комуникацијом са колегама истог хијерархијског нивоа (просечна оцена  $3,93 \pm 0,904$ ). Најниже просечне оцене имају тврдње везане за осећај исцрпљености ( $2,64 \pm 1,185$ ) и размишљање о напуштању посла ( $2,33 \pm 1,223$ ), с тим што је наведене тврдње потребно обрнути како би биле позитивно формулисане, тако да је њихово суштинско значење повољно (табела 36).

**Табела 36. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера послом**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Задовољан/-на сам условима у којима радим.	3,91	0,909
Задовољан/-на сам садржајем посла тј. врстама активности које обављам.	3,98	0,900
Задовољан/-на сам организацијом рада и активности у овом предузећу.	3,47	1,082
Задовољан/-на сам временом почетка и завршетка радног времена у овом предузећу.	3,89	0,999
Задовољан/-на сам временском ефикасношћу одржавања и начином вођења састанака у овом предузећу.	3,36	1,120
Задовољан/-на сам могућностима за професионалну едукацију и развој у овом предузећу.	3,55	1,183
Задовољан/-на сам могућностима за каријерно унапређење у овом предузећу.	3,55	1,157

Задовољан/-на сам могућностима за усклађивање посла и приватног живота које ово предузеће нуди менаџерима (нпр. слободан дан из приватних разлога, организоване обуке и едукације професионалног и личног развоја менаџера...).	3,70	1,128
Задовољан/-на сам својим компензационим пакетом у овом предузећу - зарадом, бонусима и немонетарним бенефицијама.	3,50	1,157
Критеријуми за остваривање и износ стимулација и бонуса у овом предузећу су реални.	3,36	1,192
Осећам да припадам овом предузећу и имам осећај личне испуњености (ово предузеће је "моја друга кућа").	3,79	1,115
Задовољан/-на сам структуром и квалитетом чланова свог тима.	3,82	0,977
Задовољан/-на сам комуникацијом са колегама (менаџерима истог хијерархијског нивоа) у овом предузећу.	3,93	0,904
Задовољан/-на сам комуникацијом са надређенима у овом предузећу.	3,84	1,081
На послу сам често под стресом и тензијом (нпр. због дужине времена које проводим на послу, притиска надређених, обима радних задатака...). *	3,57	1,109
На послу се осећам исцрпљено, уморно или депресивно. *	2,64	1,185
Често размишљам о напуштању овог посла. *	2,33	1,223

*Извор: Аутор*

### **2.3.2. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приватни живот менаџера**

Питања везана за приватни живот менаџера у анкетном упитнику укључују тврдње везане за личне карактеристике менаџера, приватну подршку менаџерима, праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа, те сатисфакцију менаџера приватним животом. Тврдње су оцењене на скали 1-5 у зависности од степена слагања менаџера са њима. У наставку је приказана дескриптивна статистика тј. просечне оцене по тврдњама везаним за приватни живот менаџера. Тврдње означене звездицом (\*) у даљим анализама ће бити обрнуте како би све тврдње биле позитивно формулисане.

Испитани менаџери (табела 37) у великој мери имају позитиван приступ животу (просечна оцена  $4,43 \pm 0,674$ ) и сматрају да сами управљају својим животом (просечна оцена  $4,19 \pm 0,743$ ). Са друге стране, у релативно већој мери сматрају себе

радохоличарима (просечна оцена  $3,5 \pm 1,075$ ) и перфекционистама (просечна оцена  $3,73 \pm 0,964$ ). Најнижу просечну оцелу има склоност ка одлагању почетка обављања неког задатка ( $2,26 \pm 1,048$ ), што се суштински сматра повољним јер ову тврдњу треба обрнути како би била позитивно формулисана.

**Табела 37. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за личне карактеристике менаџера**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Имам позитиван приступ животу.	4,43	0,674
Сматрам да сам/-а управљам својим животом и оним што ми се дешава.	4,19	0,743
Лако се концентришем и фокусирам на оно што радим.	4,22	0,663
Добро управљам временом.	4,00	0,826
Добро подносим притисак и стрес.	3,99	0,793
Могу отворено да разговарам са људима о томе што ми смета у њиховом понашању.	3,90	0,848
Умем да поставим границе људима и да кажем не.	3,77	0,931
Непријатно ми је да затражим помоћ када имам превише обавеза. *	2,61	1,087
Сматрам себе радохоличаром. *	3,50	1,075
Перфекциониста сам. *	3,73	0,964
Често започнем неколико активности/послова, али имам проблема да их завршим. *	2,61	1,099
Склон/-а сам одлагању обавеза и често почнем са обављањем задатака у последњем тренутку. *	2,26	1,048

*Извор: Аутор*

Приватна подршка испитаним менаџерима на високом је нивоу (табела 38), при чему је најбоље оцењена подршка и практична помоћ чланова породице у обављању кућних послова (просечна оцена  $4,01 \pm 0,982$ ), док најнижу просечну оцелу има практична помоћ екстерне особе у усклађивању посла и приватног живота ( $3,65 \pm 0,997$ ).

**Табела 38. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приватну подршку менаџерима**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Чланови моје породице разговарају са мном и пружају ми разумевање када сам узнемирен због посла или приватног живота.	3,87	1,001

Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у обављању кућних послова.	4,01	0,982
Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у чувању деце или старих особа о којима бринем.	3,86	1,031
Од екстерне особе (пријатеља, дадиље, чистачице...) добијам подршку или практичну помоћ у усклађивању посла и приватног живота.	3,65	0,997

*Извор: Аутор*

Што се тиче највише коришћених пракси за усклађивање посла и приватног живота које менаџери самостално примењују ван предузећа (табела 39), највише просечне оцене имају забава тј. хоби и друштво ( $4,32 \pm 0,765$ ), опуштање ( $4,09 \pm 0,948$ ) и спортске активности ( $3,79 \pm 1,245$ ). Најниже просечне оцене имају самостално ангажовање екстерног коуча ( $1,84 \pm 1,117$ ) или ментора ван предузећа ( $1,86 \pm 1,103$ ), те самостално похађање екстерних едукација личног развоја ( $2,42 \pm 1,389$ ) и радионица професионалних вештина ( $2,49 \pm 1,396$ ).

Поређењем пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера које нуди предузеће (табела 35) и које менаџери самостално примењују ван предузећа (табела 39), могу се уочити више просечне оцене везане за понуду радионица професионалних вештина ( $3,61 \pm 1,317$ ) и едукација личног развоја ( $3,2 \pm 1,416$ ) у организацији предузећа у односу на самостално похађање ових радионица ( $2,49 \pm 1,396$ ) и едукација ( $2,42 \pm 1,389$ ). Слична ситуација може се приметити и код поређења доступности ментора (просечна оцена  $2,59 \pm 1,360$ ) или коуча у предузећу (просечна оцена  $2,28 \pm 1,273$ ) са самосталним ангажовањем екстерног ментора ( $1,86 \pm 1,103$ ) или коуча ван предузећа ( $1,84 \pm 1,117$ ) од стране менаџера. Из наведеног се може наслутити да разлог ових разлика највероватније лежи у недостатку финансијских средстава, времена, мотивације или приоритизације личног развоја и додатног усавршавања од стране менаџера.

Са друге стране, поређењем табела 35 и 39 може се закључити да предузећа у Србији недовољно значаја придају спортским (просечна оцена  $3,06 \pm 1,478$ ) и друштвеним активностима које нуде менаџерима (просечна оцена  $2,82 \pm 1,460$ ) у поређењу са самосталним практиковањем спортских (просечна оцена  $3,79 \pm 1,245$ ) и забавних активности (просечна оцена  $4,32 \pm 0,765$ ) од стране менаџера ван предузећа.

**Табела 39. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Самостално (приватно) ангажујем екстерног ментора ван предузећа.	1,86	1,103
Самостално (приватно) ангажујем екстерног коуча ван предузећа.	1,84	1,117
Самостално (приватно) похађам екстерне радионице и обуке професионалних вештина (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом...).	2,49	1,396
Самостално (приватно) похађам екстерне едукације личног развоја (нпр. НЛП, коучинг...).	2,42	1,389
Приватно практикујем спортске и wellness активности (нпр. спорт, теретана, фитнес, плес, јога, СПА центар...).	3,79	1,245
Приватно практикујем опуштајуће активности (нпр. медитација, шетња, боравак у природи...).	4,09	0,948
Приватно практикујем забавне активности (нпр. хоби, музика, филмови, путовања, дружење са пријатељима или партнером...).	4,32	0,765

*Извор: Аутор*

Код испитаних менаџера може се уочити релативно висок ниво сатисфакције приватним животом, са свим просечним оценама изнад 3 (табела 40), осим за тврдње везане за пропуштање квалитетног времена са породицом због пословних обавеза (просечна оцена  $2,53 \pm 1,126$ ) и стрес због приватних обавеза (просечна оцена  $2,35 \pm 1,107$ ). Ове тврдње би требало обрнути како би биле позитивно формулисане, те се могу сматрати релативно повољним. Аспект приватног живота којим су менаџери у Србији највише задовољни представља однос и комуникација са члановима породице (просечна оцена  $4,32 \pm 0,745$ ).

**Табела 40. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера приватним животом**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Задовољан/-на сам условима у којима живим.	4,03	0,765
У мом приватном животу преовладава осећај испуњености.	4,03	0,790
Свесно сам присутан/-на и посвећен/-а обављању свих активности у свом приватном животу.	4,09	0,741
Успевам да управљам временом и да завршим приватне обавезе и активности.	3,91	0,829

Имам довољно времена за своје пријатеље, хоби и друга лична интересовања.	3,44	0,975
Имам леп однос и комуникацију са члановима породице.	4,32	0,745
Пропуштам провођење квалитетног времена са породицом и пријатељима јер код куће често обављам пословне обавезе (нпр. пословне телефонске позиве, писање извештаја...). *	2,53	1,126
Осећам оптерећење и стрес због приватних обавеза (нпр. обављања кућних послова, чувања деце или старих...). *	2,35	1,107

*Извор: Аутор*

### 2.3.3. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за усклађеност посла и приватног живота менаџера, продуктивност менаџера и продуктивност предузећа

У зависности од животне сфере коју менаџери у Србији сматрају приоритетном у свом животу (табела 41), две трећине испитаних менаџера сматра посао и приватни живот подједнако важним (67,4%), скоро трећина менаџера сматра приватни живот важнијим (27,7%), док је преосталим испитаницима важнији посао (4,9%).

**Табела 41. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за приоритетну животну сферу менаџера**

Приоритет менаџера	Фреквенција	Учешће (%)
За мене су подједнако важни и посао и приватни живот.	317	67,4%
За мене је важнији посао у односу на приватни живот.	23	4,9%
За мене је важнији приватни живот у односу на посао.	130	27,7%
<b>Укупно</b>	<b>470</b>	<b>100,0%</b>

*Извор: Аутор*

Што се тиче усклађености посла и приватног живота (табела 42), менаџери у Србији највише су задовољни својом свесном присутношћу и испуњеношћу у животу (просечна оцена  $3,89 \pm 0,792$ ), те спровођењем активности ка остварењу својих каријерних и приватних циљева (просечна оцена  $3,88 \pm 0,752$ ). Менаџери су задовољни већином аспеката усклађености свог посла и приватног живота, са просечним оценама већим од 3,5 (на скали оцена 1-5) за скоро све тврдње. Готово уједначено оцењене су тврдње које се тичу неразмисљања о послу код куће (просечна оцена  $2,71 \pm 1,103$ ) и ометања обављања задатака на послу приватним бригама (просечна оцена  $2,03 \pm 0,899$  - ова тврдња ће бити обрнута како би била позитивно формулисана). Најнижу просечну

оцену има тврдња везана за осећај оптерећености и немогућност концентрације ( $1,86 \pm 0,851$ ) - ова тврдња ће бити обрнута како би била позитивно формулисана, те се у суштини може сматрати веома повољном.

**Табела 42. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Уживам у животу и извлачим максимум из свега што се догађа у мом послу и приватном животу.	3,83	0,862
Моја укљученост и свесна присутност у свему што радим помаже ми да се осећам срећно и испуњено у животу.	3,89	0,792
Успевам да обављам активности које ће довести до остварења мојих каријерних и приватних циљева.	3,88	0,752
Добро усклађујем време које проводим на послу и време за обављање приватних активности.	3,74	0,865
Када одем на одмор, у стању сам да се одвојим од посла и да уживам.	3,62	1,164
Када сам код куће, не размишљам о послу.	2,71	1,103
Брига о приватним проблемима омета моје обављање радних задатака када сам на послу. *	2,03	0,899
Осећам се оптерећено у животу и не успевам да се концентришем на оно што радим. *	1,86	0,851

*Извор: Аутор*

Менаџери у Србији веома високо оцењују своју продуктивност (табела 43), са просечним оценама већим од 4 за следеће аспекте продуктивности: почетак рада убрзо по доласку на посао ( $4,37 \pm 0,674$ ), организовано и ефикасно обављање радних задатака ( $4,25 \pm 0,630$ ), ефикасно подношење радног оптерећења ( $4,19 \pm 0,682$ ), добро управљање временом и завршавање посла на време ( $4,10 \pm 0,703$ ), те значај и позитиван допринос едукација за менаџере ( $4,01 \pm 0,874$ ).

Са друге стране, менаџери у Србији оцењују да на смањење њихове продуктивности просечно највише утиче број мејлова на које треба одговорити (просечна оцена  $2,96 \pm 1,122$ ), чекање на подређене (просечна оцена  $2,92 \pm 1,067$ ) и број састанака којима присуствују (просечна оцена  $2,91 \pm 1,139$ ), затим следи чекање на надређене (просечна оцена  $2,77 \pm 1,172$ ) и прекидање у раду од стране колега (просечна оцена  $2,63 \pm 1,104$ ), док најмањи утицај на смањење продуктивности менаџера има време потребно за рад у софтверском програму предузећа (просечна оцена  $2,28 \pm 1,032$ ).

**Табела 43. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за продуктивност менаџера**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
Почињем са радом убрзо након доласка на посао.	4,37	0,674
Добро управљам временом и завршавам посао на време.	4,10	0,703
Држим се свог радног распореда.	3,91	0,818
На послу сам фокусиран/-а, организован/-а и посвећен/-а ефикасном обављању радних задатака.	4,25	0,630
Ефикасно се носим са својим радним оптерећењем - обимом и врстама активности.	4,19	0,682
Делегирање задатака подређенима омогућава ми да продуктивније искористим своје радно време и ефикасније обављам задатке из делокруга своје одговорности.	3,99	0,851
Чекање да подређени заврше свој део посла често смањује моју продуктивност. *	2,92	1,067
Често морам да чекам надређене за добијање одобрења како бих могао/-ла да завршим свој посао. *	2,77	1,172
Колеге ме стално прекидају и ометају у обављању посла, што смањује моју продуктивност. *	2,63	1,104
Имам превише пословних мејлова и порука за одговарање, што смањује време за реализовање руководилачких активности и доношење менаџерских одлука. *	2,96	1,122
Присуствујем великом броју састанака у току месеца, што смањује време за суштинске активности и негативно утиче на мој радни учинак (продуктивност). *	2,91	1,139
Рад у софтверском програму предузећа одузима ми пуно времена (нпр. нема свих потребних опција, тешко се налазе потребне информације, честе су грешке у систему...). *	2,28	1,032
Едукација и стицање нових знања и вештина доприносе повећању моје продуктивности.	4,01	0,874

*Извор: Аутор*

Слично као код продуктивности менаџера, продуктивност предузећа у Србији такође је релативно високо оцењена - просечним оценама изнад 3 (табела 44). На основу оцена испитаних менаџера, продуктивности предузећа највише доприноси постизање усклађености посла и приватног живота како менаџера (просечна оцена  $4,14 \pm 0,757$ ) тако и осталог (неменаџерског) особља (просечна оцена  $4,13 \pm 0,769$ ), те посвећеност менаџера остварењу циљева предузећа (просечна оцена  $4,00 \pm 0,712$ ).

Најниже просечне оцене имају тврдње везане за допринос организације рада у предузећу ( $3,39 \pm 1,013$ ) и одлазак менаџера из предузећа продуктивности предузећа



(3,00 ± 1,002). Притом ову последњу тврдњу о негативном утицају напуштања предузећа од стране менаџера на продуктивност предузећа треба обрнути како би била позитивно формулисана, иако се и након обртања ове тврдње њен значај сматра неутралним.

**Табела 44. Дескриптивна статистика тврдњи везаних за продуктивност предузећа**

Тврдње	Просечна оцена	Стандардна девијација
У овом предузећу у целини добро је организовано обављање задатака и рада свих сектора.	3,39	1,013
Интензивније и ефикасније обављање радних задатака у оквиру радног времена у овом предузећу унапређује продуктивност на нивоу предузећа.	3,77	0,770
Већа посвећеност менаџера остварењу циљева овог предузећа доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.	4,00	0,712
Када менаџер да отказ и напусти ово предузеће, то ће утицати на смањење продуктивности на нивоу предузећа. *	3,00	1,002
Брига овог предузећа о сигурности и заштити здравља запослених позитивно утиче на продуктивност на нивоу предузећа.	3,76	0,917
Стицање нових знања и вештина кроз едукације које организује ово предузеће доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.	3,67	1,036
Када менаџери постигну усклађеност посла и приватног живота, ово предузеће је продуктивније.	4,14	0,757
Када остало (неменаџерско) особље постигне усклађеност посла и приватног живота, расте продуктивност рада на нивоу предузећа.	4,13	0,769

*Извор: Аутор*

## 2.4. Резултати факторске анализе

С обзиром на то да су сви утврђени КМО показатељи за све анализиране варијабле већи од 0,6 и да је Бартлетов показатељ статистички значајан ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05), оправдана је примена факторске анализе код свих укључених варијабли (табела 45). Предуслов о потребној величини узорка за примену факторске анализе такође је испуњен с обзиром на то да узорак има 470 испитаника.

**Табела 45. Резултати анализе КМО показатеља свих варијабли**

Варијабле	КМО
Карактеристике (природа) посла менаџера	0,724
Карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу	0,878
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу	0,841

Личне карактеристике менаџера	0,788
Приватна подршка менаџерима	0,716
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа	0,714
Сатисфакција менаџера послом	0,947
Сатисфакција менаџера приватним животом	0,814
Сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота	0,795
Продуктивност менаџера	0,830
Продуктивност предузећа	0,770

*Извор: Аутор*

Спровођењем факторске анализе добијени су тежински коефицијенти који представљају пондере значајности за свако питање тј. тврдњу у анкети менаџера. Питања су груписана у дефинисане факторе, при чему је број фактора за сваку варијаблу тј. групу питања у анкети унапред утврђен и износи 1. Пондери (тежински коефицијенти) утврђени су квадрирањем факторских оптерећења (табеле 46-56). Креирани фактори представљају збир пондерисаних оцена свих питања тј. тврдњи груписаних у оквиру једног фактора.

У оквиру тврдњи везаних за карактеристике (природу) посла менаџера (табела 46) највећи пондер има усклађеност радних задатака менаџера са његовим хијерархијским нивоом тј. радним местом (0,219), док најмањи пондер има прековремени рад као карактеристика менаџерске професије (0,095).

**Табела 46. Израчунавање пондера тврдњи везаних за карактеристике (природу) посла менаџера**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Мој посао ми омогућава да изнесем корисне предлоге за унапређење посла и спроведем нове идеје.	0,739	0,546121	0,215
Сложеност, одговорност и тежина мојих радних задатака у складу су са мојим хијерархијским нивоом тј. радним местом.	0,746	0,556516	0,219
Мој посао ми омогућава да похађам обуке, едукације и радионице за професионални и лични развој менаџера.	0,704	0,495616	0,195
Моја менаџерска позиција ми обезбеђује компензациони пакет који чине зарада, бонуси и немонетарне бенефиције.	0,662	0,438244	0,173

Мој посао је стресан и стално сам под притиском (нпр. надређених, колега, радних задатака...). *	0,510	0,260100	0,102
Моја менаџерска позиција подразумева провођење пуно времена на послу, укључујући и прековремени рад. *	0,491	0,241081	0,095
	<i>Укупно (2)</i>	<i>2,537678</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за организациону културу предузећа (табела 47) највећи пондер има култура поштовања приватног живота и породичних обавеза менаџера у предузећу (0,156), док најмањи пондер има очекивање предузећа да менаџери раде прековремено (0,032).

**Табела 47. Израчунавање пондера тврдњи везаних за организациону културу предузећа**

<b>Тврдње</b>	<b>Факторско оптерећење</b>	<b>Квадрирано факторско оптерећење (1)</b>	<b>Пондер (тежински коефицијент (1/2))</b>
У овом предузећу се негује култура поштовања приватног живота и породичних обавеза менаџера.	0,819	0,670761	0,156
Ово предузеће разуме менаџере који из приватних разлога одбију вишу каријерну позицију.	0,680	0,462400	0,107
У овом предузећу релативно је лако узети слободне дане.	0,674	0,454276	0,105
У овом предузећу се од менаџера очекује да често раде прековремено. *	0,374	0,139876	0,032
У овом предузећу се од менаџера очекује да буду стално на располагању, да могу да буду контактирани и ван радног времена и да свој посао ставе испред свог приватног живота када је то неопходно. *	0,628	0,394384	0,091
У овом предузећу менаџери који жртвују приватни живот зарад посла најбрже напредују у каријери. *	0,501	0,251001	0,058
Ово предузеће подстиче активну сарадњу и отворену комуникацију менаџера са колегама из других сектора у предузећу.	0,599	0,358801	0,083
Од својих надређених добијам фидбек (повратне информације), разумевање и подршку у усклађивању посла и приватног живота.	0,814	0,662596	0,154
Од својих колега (менаџера истог хијерархијског нивоа) добијам фидбек	0,732	0,535824	0,124

(повратне информације) и подршку у усклађивању посла и приватног живота.			
У овом предузећу менаџерима је доступан разговор са ментором, коучем или сектором људских ресурса ради консултовања око пословних или приватних проблема.	0,619	0,383161	0,089
	<i>Укупно (2)</i>	<i>4,3130800</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу (табела 48) највећи пондер имају доступност интерног ментора, радионица професионалних вештина и едукација личног развоја за менаџере (0,087), док најмањи пондер има опција плаћеног породилског одсуства или одсуства због очинства за менаџере (0,019).

**Табела 48. Израчунавање пондера тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу**

<b>Тврдње</b>	<b>Факторско оптерећење</b>	<b>Квадрирано факторско оптерећење (1)</b>	<b>Пондер (тежински коефицијент (1/2))</b>
У овом предузећу постоји опција флексибилног радног времена за менаџере (нпр. избор времена почетка и завршетка рада).	0,557	0,310249	0,055
У овом предузећу постоји опција скраћеног радног времена за менаџере (part-time) тј. мањи број радних сати од пуног радног времена.	0,534	0,285156	0,050
У овом предузећу постоји опција скраћене радне недеље за менаџере (нпр. 40 радних сати недељно распоређено у 4 радна дана по 10 сати).	0,467	0,218089	0,039
У овом предузећу постоји опција рада од куће за менаџере.	0,550	0,302500	0,053
У овом предузећу менаџери могу узети слободне дане.	0,514	0,264196	0,047
У овом предузећу постоји опција плаћеног породилског одсуства или одсуства због очинства за менаџере.	0,331	0,109561	0,019
Ово предузеће помаже у бризи о деци менаџера (нпр. вртић у пословној згради, плаћен екстерни вртић или бибиситерка).	0,493	0,243049	0,043
У овом предузећу постоји опција субвенционисања трошкова неге старих чланова породице менаџера.	0,520	0,270400	0,048
У овом предузећу постоји опција субвенционисања трошкова становања менаџера.	0,480	0,230400	0,041

Ово предузеће пружа информације или помоћ у запослењу супружника менаџера.	0,547	0,299209	0,053
Менаџерима је доступан интерни ментор у овом предузећу.	0,700	0,490000	0,087
Менаџерима је доступан интерни коуч запослен у овом предузећу.	0,686	0,470596	0,083
Менаџерима је доступан екстерни коуч кога ангажује/плаћа ово предузеће.	0,661	0,436921	0,077
Менаџерима су доступне радионице и обуке професионалних вештина или знања које организује/плаћа ово предузеће (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом, стручне едукације...).	0,701	0,491401	0,087
Менаџерима су доступне едукације личног развоја које организује/плаћа ово предузеће (нпр. НЛП, коучинг...).	0,703	0,494209	0,087
Менаџерима су доступни здравствени и wellness програми које организује/плаћа ово предузеће (нпр. лекарски прегледи, СПА центар, теретана...).	0,564	0,318096	0,056
Менаџерима су доступне друштвене активности са колегама у овом предузећу (нпр. билијар или забавне игре у пословној згради, тим билдинг...).	0,649	0,421201	0,074
	<i>Укупно (2)</i>	<i>5,655233</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

Од личних карактеристика менаџера (табела 49) највећи пондер има лакоћа фокусирања (0,150), док најмањи пондер има перфекционизам (0,002).

**Табела 49. Израчунавање пондера тврдњи везаних за личне карактеристике менаџера**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Имам позитиван приступ животу.	0,655	0,429025	0,114
Сматрам да сам/-а управљам својим животом и оним што ми се дешава.	0,659	0,434281	0,115
Лако се концентришем и фокусирам на оно што радим.	0,751	0,564001	0,150
Добро управљам временом.	0,747	0,558009	0,148
Добро подносим притисак и стрес.	0,648	0,419904	0,112
Могу отворено да разговарам са људима о томе што ми смета у њиховом понашању.	0,675	0,455625	0,121

Умем да поставим границе људима и да кажем не.	0,624	0,389376	0,103
Непријатно ми је да затражим помоћ када имам превише обавеза. *	0,292	0,085264	0,023
Сматрам себе радохоличаром. *	-0,117	0,013689	0,004
Перфекциониста сам. *	-0,096	0,009216	0,002
Често започнем неколико активности/послова, али имам проблема да их завршим. *	0,443	0,196249	0,052
Склон/-а сам одлагању обавеза и често почнем са обављањем задатака у последњем тренутку. *	0,456	0,207936	0,055
	<i>Укупно (2)</i>	<i>3,762575</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру приватне подршке менаџерима (табела 50) највећи пондер има практична помоћ породице у обављању кућних послова (0,317), док најмањи пондер има практична помоћ екстерне особе у усклађивању посла и приватног живота (0,171).

**Табела 50. Израчунавање пондера тврдњи везаних за приватну подршку менаџерима**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Чланови моје породице разговарају са мном и пружају ми разумевање када сам узнемирен због посла или приватног живота.	0,757	0,573049	0,234
Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у обављању кућних послова.	0,881	0,776161	0,317
Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у чувању деце или старих особа о којима бринем.	0,824	0,678976	0,278
Од екстерне особе (пријатеља, дадиље, чистачице...) добијам подршку или практичну помоћ у усклађивању посла и приватног живота.	0,646	0,417316	0,171
	<i>Укупно (2)</i>	<i>2,445502</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа (табела 51) највећи пондер има приватно похађање екстерних радионица професионалних вештина (0,220), док најмањи пондер има приватно практиковање забавних активности тј. хоби и дружење (0,024).

**Табела 51. Израчунавање пондера тврдњи везаних за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Самостално (приватно) ангажујем екстерног ментора ван предузећа.	0,802	0,643204	0,211
Самостално (приватно) ангажујем екстерног коуча ван предузећа.	0,815	0,664225	0,218
Самостално (приватно) похађам екстерне радионице и обуке професионалних вештина (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом...).	0,820	0,672400	0,220
Самостално (приватно) похађам екстерне едукације личног развоја (нпр. НЛП, коучинг...).	0,800	0,640000	0,210
Приватно практикујем спортске и wellness активности (нпр. спорт, теретана, фитнес, плес, јога, СПА центар...).	0,449	0,201601	0,066
Приватно практикујем опуштајуће активности (нпр. медитација, шетња, боравак у природи...).	0,397	0,157609	0,052
Приватно практикујем забавне активности (нпр. хоби, музика, филмови, путовања, дружење са пријатељима или партнером...).	0,268	0,071824	0,024
	<i>Укупно (2)</i>	<i>3,050863</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера послом (табела 52) највећи пондер има задовољство организацијом рада и активности у предузећу (0,081), док најмањи пондер имају стрес и тензија на послу (0,015).

**Табела 52. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера послом**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Задовољан/-на сам условима у којима радим.	0,846	0,715716	0,080
Задовољан/-на сам садржајем посла тј. врстама активности које обављам.	0,781	0,609961	0,068
Задовољан/-на сам организацијом рада и активности у овом предузећу.	0,851	0,724201	0,081
Задовољан/-на сам временом почетка и завршетка радног времена у овом предузећу.	0,649	0,421201	0,047

Задовољан/-на сам временском ефикасношћу одржавања и начином вођења састанака у овом предузећу.	0,739	0,546121	0,061
Задовољан/-на сам могућностима за професионалну едукацију и развој у овом предузећу.	0,743	0,552049	0,061
Задовољан/-на сам могућностима за каријерно унапређење у овом предузећу.	0,782	0,611524	0,068
Задовољан/-на сам могућностима за усклађивање посла и приватног живота које ово предузеће нуди менаџерима (нпр. слободан дан из приватних разлога, организоване обуке и едукације професионалног и личног развоја менаџера...).	0,767	0,588289	0,065
Задовољан/-на сам својим компензационим пакетом у овом предузећу - зарадом, бонусима и немонетарним бенефицијама.	0,744	0,553536	0,062
Критеријуми за остваривање и износ стимулација и бонуса у овом предузећу су реални.	0,771	0,594441	0,066
Осећам да припадам овом предузећу и имам осећај личне испуњености (ово предузеће је "моја друга кућа").	0,783	0,613089	0,068
Задовољан/-на сам структуром и квалитетом чланова свог тима.	0,665	0,442225	0,049
Задовољан/-на сам комуникацијом са колегама (менаџерима истог хијерархијског нивоа) у овом предузећу.	0,620	0,384400	0,043
Задовољан/-на сам комуникацијом са надређенима у овом предузећу.	0,782	0,611524	0,068
На послу сам често под стресом и тензијом (нпр. због дужине времена које проводим на послу, притиска надређених, обима радних задатака...).	0,366	0,133956	0,015
* На послу се осећам исцрпљено, уморно или депресивно. *	0,592	0,350464	0,039
Често размишљам о напуштању овог посла. *	0,736	0,541696	0,060
	<i>Укупно (2)</i>	<i>8,994393</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера приватним животом (табела 53) највећи пондер имају свесна присутност и посвећеност обављању свих активности у приватном животу (0,164), док најмањи пондер има пропуштање провођења квалитетног времена са породицом и пријатељима због честог обављања пословних обавеза код куће (0,085).



**Табела 53. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера  
приватним животом**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински кофицијент (1/2))
Задовољан/-на сам условима у којима живим.	0,671	0,450241	0,120
У мом приватном животу преовладава осећај испуњености.	0,721	0,519841	0,139
Свесно сам присутан/-на и посвећен/-а обављању свих активности у свом приватном животу.	0,784	0,614656	0,164
Успевам да управљам временом и да завршим приватне обавезе и активности.	0,756	0,571536	0,153
Имам довољно времена за своје пријатеље, хоби и друга лична интересовања.	0,746	0,556516	0,149
Имам леп однос и комуникацију са члановима породице.	0,610	0,372100	0,099
Пропуштам провођење квалитетног времена са породицом и пријатељима јер код куће често обављам пословне обавезе (нпр. пословне телефонске позиве, писање извештаја...)*	0,564	0,318096	0,085
Осећам оптерећење и стрес због приватних обавеза (нпр. обављања кућних послова, чувања деце или старих...)*	0,583	0,339889	0,091
	<i>Укупно (2)</i>	<i>3,742875</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота (табела 54) највећи пондер имају укљученост, свесна присутност, осећај среће и испуњености у животу (0,199), док најмањи пондер има ометање обављања радних задатака на послу због бриге о приватним проблемима (0,041).

**Табела 54. Израчунавање пондера тврдњи везаних за сатисфакцију менаџера  
усклађеношћу посла и приватног живота**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински кофицијент (1/2))
Уживам у животу и извлачим максимум из свега што се догађа у мом послу и приватном животу.	0,806	0,649636	0,184
Моја укљученост и свесна присутност у свему што радим помаже ми да се осећам срећно и испуњено у животу.	0,837	0,700569	0,199

Успевам да обављам активности које ће довести до остварења мојих каријерних и приватних циљева.	0,747	0,558009	0,158
Добро усклађујем време које проводим на послу и време за обављање приватних активности.	0,772	0,595984	0,169
Када одем на одмор, у стању сам да се одвојим од посла и да уживам.	0,555	0,308025	0,087
Када сам код куће, не размишљам о послу.	0,456	0,207936	0,059
Брига о приватним проблемима омета моје обављање радних задатака када сам на послу. *	0,381	0,145161	0,041
Осећам се оптерећено у животу и не успевам да се концентришем на оно што радим. *	0,602	0,362404	0,103
	<i>Укупно (2)</i>	<i>3,527724</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за продуктивност менаџера (табела 55) највећи пондер има добро управљање временом и завршавање посла на време (0,137), док најмањи пондер имају едукације за стицање нових знања и вештина менаџера (0,019).

**Табела 55. Израчунавање пондера тврдњи везаних за продуктивност менаџера**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
Почињем са радом убрзо након доласка на посао.	0,381	0,145161	0,036
Добро управљам временом и завршавам посао на време.	0,747	0,558009	0,137
Држим се свог радног распореда.	0,705	0,497025	0,122
На послу сам фокусиран/-а, организован/-а и посвећен/-а ефикасном обављању радних задатака.	0,720	0,518400	0,127
Ефикасно се носим са својим радним оптерећењем - обимом и врстама активности.	0,739	0,546121	0,134
Делегирање задатака подређенима омогућава ми да продуктивније искористим своје радно време и ефикасније обављам задатке из делокруга своје одговорности.	0,487	0,237169	0,058
Чекање да подређени заврше свој део посла често смањује моју продуктивност. *	0,383	0,146689	0,036
Често морам да чекам надређене за добијање одобрења како бих могао/-ла да завршим свој посао. *	0,370	0,136900	0,034
Колеге ме стално прекидају и ометају у обављању посла, што смањује моју продуктивност. *	0,598	0,357604	0,088

Имам превише пословних мејлова и порука за одговарање, што смањује време за реализовање руководилачких активности и доношење менаџерских одлука. *	0,589	0,346921	0,085
Присутвујем великом броју састанака у току месеца, што смањује време за суштинске активности и негативно утиче на мој радни учинак (продуктивност). *	0,500	0,250000	0,061
Рад у софтверском програму предузећа одузима ми пуно времена (нпр. нема свих потребних опција, тешко се налазе потребне информације, честе су грешке у систему...). *	0,502	0,252004	0,062
Едукација и стицање нових знања и вештина доприносе повећању моје продуктивности.	0,278	0,077284	0,019
	<i>Укупно (2)</i>	<i>4,069287</i>	<i>1</i>

*Извор: Аутор*

У оквиру тврдњи везаних за продуктивност предузећа (табела 56) највећи пондер има брига предузећа о сигурности и заштити здравља запослених (0,155), док најмањи пондер има напуштање предузећа од стране менаџера (0,001).

**Табела 56. Израчунавање пондера тврдњи везаних за продуктивност предузећа**

Тврдње	Факторско оптерећење	Квадрирано факторско оптерећење (1)	Пондер (тежински коефицијент (1/2))
У овом предузећу у целини добро је организовано обављање задатака и рада свих сектора.	0,629	0,395641	0,111
Интензивније и ефикасније обављање радних задатака у оквиру радног времена у овом предузећу унапређује продуктивност на нивоу предузећа.	0,728	0,529984	0,148
Већа посвећеност менаџера остварењу циљева овог предузећа доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.	0,721	0,519841	0,145
Када менаџер да отказ и напусти ово предузеће, то ће утицати на смањење продуктивности на нивоу предузећа. *	-0,063	0,003969	0,001
Брига овог предузећа о сигурности и заштити здравља запослених позитивно утиче на продуктивност на нивоу предузећа.	0,745	0,555025	0,155
Стицање нових знања и вештина кроз едукације које организује ово предузеће доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.	0,715	0,511225	0,143
Када менаџери постигну усклађеност посла и приватног живота, ово предузеће је продуктивније.	0,741	0,549081	0,153

Када остало (неменаџерско) особље постигне усклађеност посла и приватног живота, расте продуктивност рада на нивоу предузећа.	0,718	0,515524	0,144
	<i>Укупно (2)</i>	3,58029	1

*Извор: Аутор*

У табели 57 приказани су резултати дескриптивне статистике за креиране факторе добијене сабирањем пондерисаних оцена за сваку групу питања тј. тврдњи у оквиру сваког фактора. Просечна вредност сатисфакције менаџера послом је 3,65 ( $\pm 0,811$ ), док просечна вредност сатисфакције менаџера приватним животом износи 3,88 ( $\pm 0,599$ ). Просечна вредност сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота је 3,79 ( $\pm 0,615$ ). Просечна вредност продуктивности менаџера износи 3,80 ( $\pm 0,519$ ), док је просечна вредност продуктивности предузећа 3,85 ( $\pm 0,607$ ). Такође, праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу имају нешто већу просечну вредност ( $2,75 \pm 0,779$ ) у односу на праксе менаџера ван предузећа ( $2,42 \pm 0,947$ ), те се може закључити да менаџери у незнатно већој мери користе праксе и погодности које нуди предузеће у односу на самосталну примену одређених пракси за усклађивање посла и приватног живота ван предузећа.

**Табела 57. Дескриптивна статистика креираних фактора**

Фактор	Минимум	Максимум	Просек	Стандардна девијација	Асиметрија	Сплештеност
Карактеристике (природа) посла менаџера - фактор	1,22	5,00	3,80	0,688	-0,812	0,779
Карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу - фактор	1,17	5,00	3,57	0,718	-0,509	0,179
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу - фактор	1,02	5,00	2,75	0,779	-0,031	-0,388
Личне карактеристике	2,07	5,00	3,99	0,519	-0,248	0,155

менаџера - фактор						
Приватна подршка менаџерима - фактор	1,00	5,00	3,88	0,799	-0,733	0,580
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа - фактор	1,00	5,00	2,42	0,947	0,683	-0,134
Сатисфакција менаџера послом - фактор	1,38	5,00	3,65	0,811	-0,555	-0,165
Сатисфакција менаџера приватним животом - фактор	1,12	5,00	3,88	0,599	-0,429	0,748
Сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота - фактор	1,46	5,00	3,79	0,615	-0,323	0,120
Продуктивност менаџера - фактор	2,34	5,00	3,80	0,519	-0,081	-0,271
Продуктивност предузећа - фактор	1,45	5,00	3,85	0,607	-0,303	0,135

*Извор: Аутор*

## 2.5. Резултати регресионе анализе

С обзиром на то да узорак има 470 испитаника, предуслов о потребној величини узорка за примену регресионе анализе је испуњен. Такође, у свим спроведеним вишеструким регресионим анализама не постоји мултиколинеарност између независних варијабли, што такође представља неопходан предуслов.

У регресионим анализама као варијабле су коришћени фактори креирани кроз претходно спроведене факторске анализе. Скоро сви креирани фактори имају негативне

вредности асиметрије (табела 57), што значи да се већина резултата налази десно од средње вредности тј. међу већим вредностима. Једино фактор везан за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа има позитивну вредност асиметрије, односно већина резултата налази се лево од средње вредности тј. међу мањим вредностима. Такође, скоро сви креирани фактори имају позитивне вредности спљоштености (табела 57), што указује на шиљатију расподелу од нормалне односно више резултата је нагомилано око центра расподеле. Негативне вредности спљоштености тј. плоснатију расподелу од нормалне (више резултата на крајевима) имају фактори везани за праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу и ван предузећа, сатисфакцију менаџера послом, те продуктивност менаџера.

С обзиром на утврђене позитивне и негативне вредности асиметрије и спљоштености, може се закључити да укључене варијабле немају нормалан распоред. Међутим, с обзиром на величину узорка од 470 испитаника, према Централној граничној теореме може се закључити да са повећањем узорка сви распореди теже нормалном распореду, тако да се и распоред ових варијабли може апроксимативно представити нормалним распоредом (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 78), чиме је испуњен неопходан предуслов нормалности расподеле укључених варијабли за примену регресионе анализе.

Модел 1 применом вишеструке регресионе анализе испитује утицај независних варијабли (креираних фактора): 1) карактеристике (природа) посла менаџера (X1), 2) карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу (X2), те 3) праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу (X3), на зависну варијаблу (креирани фактор) - сатисфакција менаџера послом. Модел 1 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 76,1% варијансе сатисфакције менаџера послом (табела 58) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим су потврђене хипотезе X1, X2 и X3.

**Табела 58. Репрезентативност регресионог модела 1**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Кориговани R<sup>2</sup></b>	<b>Значајност</b>
0,873	0,763	0,761	0,000

*Извор: Аутор*

Карактеристике (природа) посла менаџера представљају варијаблу која појединачно највише доприноси објашњавању сатисфакције менаџера послом (стандардизовани коефицијент Beta = 0,414), затим следи варијабла карактеристике

организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу ( $Beta = 0,398$ ) и на крају варијабла праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу ( $Beta = 0,180$ ). Све ове варијабле дају статистички значајан јединствен допринос предвиђању сатисфакције менаџера послом ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена карактеристика (природе) посла менаџера повећа за 1, сатисфакција менаџера послом у просеку ће се повећати за 0,489 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ), под условом да остале независне варијабле остану непромењене (табела 59).

**Табела 59. Параметри регресионог модела 1**

Модел 1	Нестандардизовани коефицијент $B$	Стандардизовани коефицијент $Beta$	Значајност
(Константа)	-0,325		0,002
Карактеристике (природа) посла менаџера - фактор	0,489	0,414	0,000
Карактеристике организационе културе, комуникације и подршке менаџерима на послу - фактор	0,450	0,398	0,000
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу - фактор	0,188	0,180	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 2 применом вишеструке регресионе анализе испитује утицај независних варијабли (креираних фактора): 1) личне карактеристике менаџера ( $X_4$ ), 2) приватна подршка менаџерима ( $X_5$ ), те 3) праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа ( $X_6$ ), на зависну варијаблу (креирани фактор) - сатисфакција менаџера приватним животом. Модел 2 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 42,7% варијансе сатисфакције менаџера приватним животом (табела 60) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим су потврђене хипотезе  $X_4$ ,  $X_5$  и  $X_6$ .

**Табела 60. Репрезентативност регресионог модела 2**

$R$	$R^2$	Кориговани $R^2$	Значајност
0,657	0,431	0,427	0,000

*Извор: Аутор*

Личне карактеристике менаџера представљају варијаблу која појединачно највише доприноси објашњавању сатисфакције менаџера приватним животом

(стандардизовани коефицијент  $Beta = 0,535$ ), затим следи варијабла приватна подршка менаџерима ( $Beta = 0,269$ ) и на крају варијабла праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа ( $Beta = -0,082$ ). Све ове варијабле дају статистички значајан јединствен допринос предвиђању сатисфакције менаџера приватним животом ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена личних карактеристика менаџера повећа за 1, сатисфакција менаџера приватним животом у просеку ће се повећати за 0,618 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ), под условом да остале независне варијабле остану непромењене (табела 61).

**Табела 61. Параметри регресионог модела 2**

Модел 2	Нестандардизовани коефицијент $B$	Стандардизовани коефицијент $Beta$	Значајност
(Константа)	0,754		0,000
Личне карактеристике менаџера - фактор	0,618	0,535	0,000
Приватна подршка менаџерима - фактор	0,202	0,269	0,000
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа - фактор	-0,052	-0,082	0,021

*Извор: Аутор*

Модел 3 применом вишеструке регресионе анализе испитује утицај независних варијабли (креираних фактора): 1) сатисфакција менаџера послом ( $X7$ ) и 2) сатисфакција менаџера приватним животом ( $X8$ ) на зависну варијаблу (креирани фактор) - сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота. Модел 3 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 60,1% варијансе сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота (табела 62) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим су потврђене хипотезе  $X7$  и  $X8$ .

**Табела 62. Репрезентативност регресионог модела 3**

$R$	$R^2$	Кориговани $R^2$	Значајност
0,776	0,602	0,601	0,000

*Извор: Аутор*

Сатисфакција менаџера приватним животом представља варијаблу која појединачно највише доприноси објашњавању сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота (стандардизовани коефицијент  $Beta = 0,691$ ), а затим следи



варијабла сатисфакција менаџера послом ( $Beta = 0,146$ ). Обе варијабле дају статистички значајан јединствен допринос предвиђању сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена сатисфакције менаџера приватним животом повећа за 1, сатисфакција менаџера усклађеношћу посла и приватног живота у просеку ће се повећати за 0,710 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ), под условом да друга независна варијабла остане непромењена (табела 63).

**Табела 63. Параметри регресионог модела 3**

Модел 3	Нестандардизовани коефицијент $B$	Стандардизовани коефицијент $Beta$	Значајност
(Константа)	0,626		0,000
Сатисфакција менаџера послом - фактор	0,111	0,146	0,000
Сатисфакција менаџера приватним животом - фактор	0,710	0,691	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 4 применом вишеструке регресионе анализе испитује утицај независних варијабли (креираних фактора): 1) сатисфакција менаџера послом ( $X_9$ ) и 2) сатисфакција менаџера приватним животом ( $X_{10}$ ) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност менаџера. Модел 4 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 37% варијансе продуктивности менаџера (табела 64) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим су потврђене хипотезе  $X_9$  и  $X_{10}$ .

**Табела 64. Репрезентативност регресионог модела 4**

R	$R^2$	Кориговани $R^2$	Значајност
0,610	0,373	0,370	0,000

*Извор: Аутор*

Сатисфакција менаџера приватним животом представља варијаблу која појединачно највише доприноси објашњавању продуктивности менаџера (стандардизовани коефицијент  $Beta = 0,483$ ), а затим следи варијабла сатисфакција менаџера послом ( $Beta = 0,201$ ). Обе варијабле дају статистички значајан јединствен допринос предвиђању продуктивности менаџера ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена сатисфакције менаџера приватним животом повећа за 1, продуктивност менаџера у просеку ће се повећати за 0,418 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ), под условом да друга независна варијабла остане непромењена (табела 65).

**Табела 65. Параметри регресионог модела 4**

Модел 4	Нестандардизовани коефицијент <i>B</i>	Стандардизовани коефицијент <i>Beta</i>	Значајност
(Константа)	1,705		0,000
Сатисфакција менаџера послом - фактор	0,129	0,201	0,000
Сатисфакција менаџера приватним животом - фактор	0,418	0,483	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 5 применом прости регресионе анализе испитује утицај независне варијабле (креираног фактора) - сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера (X11) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност менаџера. Модел 5 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 36,3% варијансе продуктивности менаџера (табела 66) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим је потврђена хипотеза X11.

**Табела 66. Репрезентативност регресионог модела 5**

R	R <sup>2</sup>	Значајност
0,602	0,363	0,000

*Извор: Аутор*

Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера као варијабла даје статистички значајан допринос предвиђању продуктивности менаџера ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера повећа за 1, продуктивност менаџера у просеку ће се повећати за 0,508 (нестандардизовани коефицијент *B*) (табела 67).

**Табела 67. Параметри регресионог модела 5**

Модел 5	Нестандардизовани коефицијент <i>B</i>	Стандардизовани коефицијент <i>Beta</i>	Значајност
(Константа)	1,875		0,000
Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера - фактор	0,508	0,602	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 6 применом прости регресионе анализе испитује утицај независне варијабле (креираног фактора) - сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота

менаџера (X12) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност предузећа. Модел 6 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 15,6% варијансе продуктивности предузећа (табела 68) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим је потврђена хипотеза X12.

**Табела 68. Репрезентативност регресионог модела 6**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Значајност</b>
0,395	0,156	0,000

*Извор: Аутор*

Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера као варијабла даје статистички значајан допринос предвиђању продуктивности предузећа ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена сатисфакције усклађеношћу посла и приватног живота менаџера повећа за 1, продуктивност предузећа у просеку ће се повећати за 0,389 (нестандардизовани коефицијент *B*) (табела 69).

**Табела 69. Параметри регресионог модела 6**

<b>Модел 6</b>	<b>Нестандардизовани коефицијент <i>B</i></b>	<b>Стандардизовани коефицијент <i>Beta</i></b>	<b>Значајност</b>
(Константа)	2,378		0,000
Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера - фактор	0,389	0,395	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 7 применом просте регресионе анализе испитује утицај независне варијабле (креираног фактора) - продуктивност менаџера (X13) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност предузећа. Модел 7 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 10,1% варијансе продуктивности предузећа (табела 70) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим је потврђена хипотеза X13.

**Табела 70. Репрезентативност регресионог модела 7**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Значајност</b>
0,317	0,101	0,000

*Извор: Аутор*

Продуктивност менаџера као варијабла даје статистички значајан допринос предвиђању продуктивности предузећа ( $p < 0,05$ ). Ако се оцена продуктивности менаџера

повећа за 1, продуктивност предузећа у просеку ће се повећати за 0,371 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ) (табела 71).

**Табела 71. Параметри регресионог модела 7**

Модел 7	Нестандардизовани коефицијент $B$	Стандардизовани коефицијент $Beta$	Значајност
(Константа)	2,444		0,000
Продуктивност менаџера - фактор	0,371	0,317	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 8 применом прости регресионе анализе испитује утицај независне варијабле (креираног фактора) - праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу ( $X_{14}$ ) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност менаџера. Модел 8 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 3,1% варијансе продуктивности менаџера (табела 72) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим је потврђена хипотеза  $X_{14}$ .

**Табела 72. Репрезентативност регресионог модела 8**

$R$	$R^2$	Значајност
0,175	0,031	0,000

*Извор: Аутор*

Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу као варијабла дају статистички значајан допринос предвиђању продуктивности менаџера ( $p < 0,05$ ) Ако се оцена пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу повећа за 1, продуктивност менаџера у просеку ће се повећати за 0,117 (нестандардизовани коефицијент  $B$ ) (табела 73).

**Табела 73. Параметри регресионог модела 8**

Модел 8	Нестандардизовани коефицијент $B$	Стандардизовани коефицијент $Beta$	Значајност
(Константа)	3,477		0,000
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу - фактор	0,117	0,175	0,000

*Извор: Аутор*

Модел 9 применом просте регресионе анализе испитује утицај независне варијабле (креираног фактора) - праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу (X15) на зависну варијаблу (креирани фактор) - продуктивност предузећа. Модел 9 (који обухвата наведене варијабле) објашњава 26,3% варијансе продуктивности предузећа (табела 74) и достиже статистичку значајност ( $p < 0,001$ , што је мање од 0,05). Овим је потврђена хипотеза X15.

**Табела 74. Репрезентативност регресионог модела 9**

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Значајност</b>
0,513	0,263	0,000

*Извор: Аутор*

Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу као варијабла дају статистички значајан допринос предвиђању продуктивности предузећа ( $p < 0,05$ ) Ако се оцена пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу повећа за 1, продуктивност предузећа у просеку ће се повећати за 0,400 (нестандардизовани коефицијент *B*) (табела 75).

**Табела 75. Параметри регресионог модела 9**

<b>Модел 9</b>	<b>Нестандардизовани коефицијент <i>B</i></b>	<b>Стандардизовани коефицијент <i>Beta</i></b>	<b>Значајност</b>
(Константа)	2,753		0,000
Праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу - фактор	0,400	0,513	0,000

*Извор: Аутор*

## **2.6. Сумирање резултата емпиријског истраживања**

Након спроведене факторске анализе (табела 57) утврђена је незнатно већа просечна вредност сатисфакције менаџера приватним животом (3,88) у односу на просечну вредност сатисфакције менаџера послом (3,65), док се просечна вредност сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота налази између ових вредности (3,79). Притом је просечна вредност пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу (2,75) незнатно већа од просечне вредности пракси менаџера ван предузећа (2,42), што указује на извесно веће коришћење пракси и погодности менаџера у предузећу у односу на њихову самосталну примену од стране

менаџера ван предузећа. С обзиром на то да су просечне вредности обе групе пракси релативно ниске (испод 3), препреку у примени пракси за усклађивање посла и приватног живота у одређеним ситуацијама може представљати недостатак финансија или времена, како на нивоу појединачног менаџера тако и на нивоу предузећа. Такође, утврђене су сличне просечне вредности продуктивности менаџера ( $3,80 \pm 0,519$ ) и продуктивности предузећа ( $3,85 \pm 0,607$ ).

Путем претходно спроведених статистичких анализа кроз регресионе моделе потврђене су све постављене хипотезе емпиријског истраживања (X1-X15), које су испитивале међузависност усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа (табела 76).

**Табела 76. Потврђеност хипотеза истраживања**

Хипотеза	Модел	Потврђеност
X1: Карактеристике посла менаџера утичу на сатисфакцију менаџера послом.	Модел 1	ДА
X2: Организациона култура, комуникација и подршка менаџерима на послу утичу на сатисфакцију менаџера послом.	Модел 1	ДА
X3: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на сатисфакцију менаџера послом.	Модел 1	ДА
X4: Личне карактеристике менаџера утичу на сатисфакцију менаџера приватним животом.	Модел 2	ДА
X5: Приватна подршка менаџерима утиче на сатисфакцију менаџера приватним животом.	Модел 2	ДА
X6: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа утичу на сатисфакцију менаџера приватним животом.	Модел 2	ДА
X7: Сатисфакција менаџера послом утиче на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера.	Модел 3	ДА
X8: Сатисфакција менаџера приватним животом утиче на сатисфакцију усклађеношћу посла и приватног живота менаџера.	Модел 3	ДА
X9: Сатисфакција послом утиче на продуктивност менаџера.	Модел 4	ДА
X10: Сатисфакција приватним животом утиче на продуктивност менаџера.	Модел 4	ДА
X11: Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера утиче на продуктивност менаџера.	Модел 5	ДА
X12: Сатисфакција усклађеношћу посла и приватног живота менаџера утиче на продуктивност предузећа.	Модел 6	ДА
X13: Продуктивност менаџера утиче на продуктивност предузећа.	Модел 7	ДА
X14: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на продуктивност менаџера.	Модел 8	ДА
X15: Практике за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу утичу на продуктивност предузећа.	Модел 9	ДА

*Извор: Аутор*

### 3. Практичне импликације емпиријског истраживања

Поред питања затвореног типа, претходно анализираних применом статистичких метода, у анкетном упитнику такође постоји неколико отворених питања, где су менаџери имали могућност да наведу одређене предлоге који би, по њиховом мишљењу, допринели унапређењу усклађености њиховог посла и приватног живота. Практичне импликације спроведеног емпиријског истраживања биће сагледане најпре кроз ове препоруке које се односе како на праксе које могу примењивати предузећа тако и на активности које могу спроводити менаџери ради унапређења своје продуктивности и усклађености посла и приватног живота, а затим и кроз препоруке претходно спроведених истраживања различитих аутора у другим земљама у свету.

Од предлога *активности које би предузећа могла да примењују* најпре се издваја боља организација посла и запослених по радним местима и секторима, уз аутоматизацију одређених процеса и запошљавање већег броја способних извршилаца, што би довело до мањег обима оперативних административних послова и већег простора за бављење менаџера руководећим активностима.

Унапређење процедура, јасно дефинисање одговорности и давање веће флексибилности менаџерима у начину извршења радних задатака без константне контроле од стране надређених може допринети осавремењавању и иновирању система рада који иде у корак с временом, уз услов да не долази до смањења пословних резултата предузећа.

Боље управљање временом значило би боље планирање радних задатака у предузећу, бржи проток информација, ефикасније састанке, поштовање термина састанака и временских рокова, што би у коначном допринело смањењу прековремених сати рада.

Од флексибилних радних аранжмана предузећа би требало да уведу или повећају понуду рада од куће и хибридног модела рада (кућа / канцеларија), флексибилног и скраћеног радног времена, те скраћене радне недеље, које може подразумевати нпр. 4 дана са по 10 сати рада дневно, скраћено радно време петком или петак као нерадни дан (тзв. продужени викенд), уз укидање рада суботом у предузећима у којима је то устаљена пракса.

С обзиром на специфичности менаџерске професије, менаџерима би значило релативно смањење притиска и тензија на послу кроз одређено релаксирање циљних таргета и унапређење компензационог пакета менаџера у смислу зарада, бонуса и бенефиција - нпр. додељивањем наградних путовања или плаћених едукација најуспешнијим менаџерима.

Како би се наведене промене спровеле у предузећу, неопходно је иновирање кадровске политике у смислу ангажовања квалитетних, способних, искусних и образованих лидера у топ менаџменту.

Континуирани рад на унапређењу организационе културе предузећа значио би показивање разумевања за приватне обавезе менаџера, поштовање граница између радног и приватног времена менаџера, те укидање мејлова, службених позива и радних задатака после радног времена и за време годишњих одмора менаџера.

Кроз отворену двосмерну комуникацију у предузећу могу се чути и разумети потребе менаџера кроз ангажовање интерног или екстерног коуча, професионално саветовање, организовање едукација, тренинга, радионица и семинара за унапређење знања и вештина менаџера, чиме предузеће показује бригу о развоју каријере менаџера и доприноси ширењу могућности за њихово каријерно напредовање.

Ради бољег повезивања са члановима тима и осталим запосленима у предузећу, пожељно је више дружења на послу са члановима породица менаџера једном у 3-6 месеци (*family day*), те дружења ван посла у смислу организовања тим билдинг активности или заједничког изласка у град.

Када се ради о члановима породице менаџера, предузеће може пружити значајан допринос у смислу субвенционисања трошкова бриге о старима и трошкова вртића за децу менаџера, обезбеђења вртића у оквиру пословне зграде предузећа, пресељења чланова породице у град у коме менаџер ради, те пружања могућности за дужи период узимања слободних дана, годишњег одмора, плаћеног или неплаћеног одсуства менаџера.

Што се тиче отворених питања у анкетном упитнику везаних за *активности које менаџери могу сами применити ван предузећа* како би унапредили усклађеност свог посла и приватног живота, предложено је боље управљање временом у смислу боље организације, ефикаснијег обављања и делегирања радних обавеза, бољег планирања



приватних обавеза тако да се обављају у слободно време, боље приоритизације обавеза кроз раздвајање хитних и битних, те чешћих краћих пауза у раду и периода одмора.

Како менаџери не би били таоци свог посла, применом агилнијег стила рада могу у комуникацији са колегама доћи до предлога за могућа побољшања процеса рада и изнети их као примене добрих пракси у предузећу. Менаџери би тиме кроз већи пренос знања допустили колегама и подређенима да самостално решавају своје пословне проблеме, што би довело да смањења перфекционизма и повећања усклађености менаџера. Не би требало занемарити ни финансијски аспект с обзиром на то да усвајање нових вештина и стицање додатног пословног искуства може допринети и остварењу бољих пословних резултата и веће зараде менаџера.

Менаџери који себе више не виде на постојећој позицији, сматрају да би за њих била корисна промена радног места у оквиру истог предузећа или промена предузећа у коме раде. Притом давање отказа може значити промену посла у смислу преласка на посао у коме се више цени приватни живот или потпуно напуштање посла ради уживања у приватном животу и посвећивања пажње породици и деци.

За унапређење усклађености посла и приватног живота менаџери управо сматрају кључним постављање јасних граница између посла и приватног живота, што би значило искључивање са посла и недоношење посла кући након радног времена, престанак одлагања приватних обавеза и провођење више времена са породицом и децом. Током викенда и годишњих одмора менаџери који су фокусирани на постизање усклађености посла и приватног живота требало би да се потруде да смање своју доступност предузећу, те да смање или елиминишу размишљање о послу.

Рад на себи кроз похађање едукација за развој различитих вештина, те дефинисање и рад на остварењу личних и професионалних циљева смањиће ниво стреса и оптерећености менаџера послом, што може допринети креирању њиховог оптимистичнијег погледа на свет. У томе изузетно важни могу бити подршка чланова породице, одмор тела кроз сан и медитацију, те узимање дужих годишњих одмора.

Као што већина менаџера има развијен осећај одговорности ка свом послу и предузећу у коме раде, изузетно је значајно развити већи осећај одговорности ка себи и својој породици. Први корак ка томе може бити давање мање важности послу и постављање приватног живота као приоритета менаџера. Испуњенији приватни живот менаџери могу водити свесним одвајањем више времена за себе и социјалне контакте

кроз провођење више времена са породицом, децом, партнерима, родитељима и друштвом, чешће изласке у град, уживање у хобију, тренингу и различитим спортским активностима.

Што се тиче *преорука аутора претходно спроведених истраживања широм света*, Heath (2012) сматра најважнијим управо постављање усклађености посла и приватног живота као приоритета менаџера, добро управљање временом и узимање чешћих одмора и већег броја слободних дана. Степанова (2012) издваја подршку надређених и колега као најзначајнији фактор усклађености менаџера, док Ngonyo (2013) уз то додаје флексибилне радне аранжмане и активности за усклађивање које менаџери самостално обављају ван предузећа.

Mukhtar (2012) тврди да је за постизање усклађености менаџера важно увођење формалног програма менторства и унапређење комуникације са колегама у предузећу, док Riley (2012) истиче значај едукација за управљање стресом, подршке надређених и колега, те побољшање комуникације са члановима породице. Malik (2012) и Kluczyk (2013) издвајају значај флексибилних радних аранжмана и помоћи у бризи о деци и старим члановима породице менаџера за унапређење усклађености менаџера, при чему Malik (2012) додаје и подршку надређених, а Kluczyk (2013) смањење прековременог рада менаџера.

Crozier-Durham (2007) истиче да на унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера утичу флексибилни радни аранжмани, организациона култура која придаје значај приватном животу менаџера, подршка колега на послу и чланова породице код куће, делегирање активности подређенима и поделе приватних обавеза са укућанима, искључивање са посла и недоступност предузећу после радног времена и током викенда, рад на себи (лични развој), лична нега и брига о себи кроз дружење, путовања, хоби или спорт.

Munro (2015) истиче специфичности које се огледају у значају увођења виртуелних канцеларија и интерактивних технологија (нпр. видео конференција) за унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера запослених у предузећима из области информационих технологија.

Када се ради о *преорукама за унапређење продуктивности*, Mohamed (2019) тврди да на унапређење продуктивности менаџера могу утицати адекватан компензациони пакет (зарада, стимулације и бенефиције), аутономија у избору начина

рада, интересантни и изазовни радни задаци у складу са нивоом образовања менаџера, тежина и обим радних задатака који омогућавају коришћење постојећих знања и способности менаџера, те едукације за стицање нових знања и вештина.

Уз претходно наведене факторе продуктивности менаџера, Malik (2012) додаје и бољу техничку опремљеност и услове рада. Са друге стране, Gakii (2017) као значајне факторе продуктивности менаџера истиче флексибилне радне аранжмане, спортске програме и различите могућности за каријерно напредовање менаџера у предузећу.

Као што се може приметити, наведене препоруке дате од стране анкетираних менаџера кроз отворена питања у овом истраживању у складу су како са претходно презентованим резултатима добијеним на основу оцена тврдњи у затвореним питањима у анкети тако и са препорукама страних аутора који су спровели слична истраживања.

На основу резултата спроведеног емпиријског истраживања у докторској дисертацији, у табелама 77-81 истакнуте су практичне препоруке за менаџере и предузећа ради унапређења сатисфакције менаџера послом, сатисфакције менаџера приватним животом, усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа.

У табели 77 приказане су опште практичне препоруке за унапређење сатисфакције менаџера послом, са посебним освртом на препоруке у контексту карактеристика (природе) посла менаџера, организационе културе предузећа и пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу.

**Табела 77. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове сатисфакције послом**

<b>Опште препоруке за унапређење сатисфакције менаџера послом:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• унапређење услова рада менаџера</li> <li>• унапређење организације рада и активности менаџера</li> <li>• креирање иновативних и изазовних радних задатака за менаџере</li> <li>• одређивање адекватног времена почетка и завршетка радног времена у предузећу</li> <li>• ефикасно управљање терминима, начином вођења и временским трајањем састанака</li> <li>• унапређење структуре и квалитета чланова тима менаџера</li> <li>• унапређење комуникације менаџера са надређенима, подређенима и колегама (менаџерима истог хијерархијског нивоа) у предузећу</li> <li>• развијање осећаја личне испуњености и припадности менаџера предузећу (сматрање предузећа "својом другом кућом")</li> <li>• креирање програма за професионалну едукацију, обуку и развој менаџера у предузећу</li> <li>• креирање ефикасног система за каријерно напредовање менаџера у предузећу</li> <li>• понуда могућности за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• креирање адекватног компензационог пакета за менаџере у предузећу - зараде, бонуса и немонетарних бенефиција</li> <li>• дефинисање реалних износа и критеријума за остваривање стимулација и бонуса у предузећу</li> <li>• смањење стреса, тензије и притиска менаџера на послу</li> <li>• смањење осећаја исцрпљености, умора или депресије менаџера на послу</li> <li>• смањење размишљања менаџера о напуштању посла</li> </ul>
<p><b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера послом у контексту карактеристика (природе) посла менаџера:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• давање предлога за унапређење посла и спровођење датих идеја у предузећу</li> <li>• обављање радних задатака који су у складу са хијерархијским нивоом тј. радним местом менаџера</li> <li>• похађање едукација, радионица и обука за професионални и лични развој менаџера у предузећу</li> <li>• остваривање права на компензациони пакет менаџера, који чине зарада, бонуси и немонетарне бенефиције у предузећу</li> <li>• смањење стреса и притиска (нпр. надређених, колега, радних задатака...) на послу менаџера</li> <li>• смањење или елиминисање прековременог рада менаџера</li> <li>• провођење онолико времена на службеном путу колико сваки менаџер сматра адекватним и стимулативним</li> </ul>
<p><b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера послом у контексту организационе културе предузећа, комуникације и подршке менаџерима на послу:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• подстицање активне сарадње и отворене комуникације менаџера са колегама из других сектора у предузећу</li> <li>• пружање повратних информација (фидбека), разумевања и подршке од стране надређених и колега (менаџера истог хијерархијског нивоа)</li> <li>• доступност отвореног разговора са ментором, коучем или сектором људских ресурса о пословним или приватним проблемима и потребама менаџера</li> <li>• релативно лако узимање слободних дана у предузећу</li> <li>• неговање културе поштовања приватног живота и показивање разумевања за породичне обавезе менаџера</li> <li>• поштовање граница између радног и слободног времена менаџера - укидање мејлова, службених позива и радних задатака после радног времена и за време годишњих одмора менаџера</li> <li>• смањење очекивања предузећа да ће менаџери често радити прековремено, да ће бити стално на располагању и да могу да буду контактирани и ван радног времена</li> <li>• разумевање менаџера који из приватних разлога одбију вишу каријерну позицију у предузећу</li> <li>• елиминисање праксе у предузећу да брже каријерно напредују менаџери који жртвују приватни живот ради посла</li> </ul>
<p><b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера послом у контексту пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• увођење или повећање понуде флексибилних радних аранжмана за менаџере: флексибилно радно време, рад од куће, скраћено радно време и скраћена радна недеља</li> <li>• организација/финансирање едукација личног развоја (нпр. НЛП, коучинг...), радионица и обука професионалних вештина (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом, стручне едукације...) за менаџере у предузећу</li> </ul>

- увођење програма формалног менторства у предузећу
- понуда услуга коучинга ангажовањем екстерног коуча или запослењем интерног коуча у предузећу
- понуда помоћи у бризи о деци и старим члановима породице менаџера, запослењу супружника менаџера и субвенционисању трошкова становања менаџера
- давање могућности узимања плаћеног породилског одсуства или одсуства због очинства за менаџере
- давање могућности узимања већег броја слободних дана за менаџере
- организовање тим билдинг активности за менаџере од стране предузећа
- организовање здравствених, спортских и wellness програма за менаџере од стране предузећа

*Извор: Аутор*

У табели 78 приказане су опште практичне препоруке за унапређење сатисфакције менаџера приватним животом, са посебним освртом на препоруке у контексту личних карактеристика менаџера, приватне подршке менаџерима и пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа.

**Табела 78. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове сатисфакције приватним животом**

<b>Опште препоруке за унапређење сатисфакције менаџера приватним животом:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• лично унапређење услова живота менаџера</li> <li>• лично развијање осећаја испуњености у приватном животу менаџера</li> <li>• развијање свесне присутности и посвећености обављању свих активности менаџера у приватном животу</li> <li>• добро управљање временом и завршавање приватних обавеза и активности менаџера</li> <li>• издвајање довољно времена за пријатеље, хоби и друга лична интересовања менаџера</li> <li>• унапређење комуникације менаџера са члановима породице и пријатељима</li> <li>• смањење пропуштања провођења квалитетног времена са породицом и пријатељима због пословних обавеза</li> <li>• смањење оптерећења и стреса због приватних обавеза менаџера</li> </ul>
<b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера приватним животом у контексту личних карактеристика менаџера:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• развој позитивног приступа менаџера животу и оптимистичног погледа на свет</li> <li>• заузимање става менаџера да сам управља својим животом и оним што му се дешава</li> <li>• повећање концентрације и фокуса менаџера на оно што ради</li> <li>• унапређење вештина управљања временом менаџера</li> <li>• унапређење вештина рада менаџера под притиском и стресом</li> <li>• отворен разговор менаџера са људима о томе што им смета у њиховом понашању</li> <li>• развој вештине постављања граница људима и учење како рећи не</li> <li>• тражење помоћи када менаџер има превише обавеза</li> <li>• смањење радохолизма менаџера</li> <li>• смањење перфекционизма менаџера</li> <li>• вежбање завршавања свих започетих активности/послова</li> <li>• смањење склоности ка одлагању обавеза и почетку обављања задатака у последњем тренутку</li> </ul>

<b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера приватним животом у контексту приватне подршке менаџерима:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• добијање разумевања и разговора са члановима породице менаџера у случају узнемирености због посла или приватног живота</li> <li>• добијање подршке и практичне помоћи у обављању кућних послова од стране породице менаџера (партнера, родитеља, рођака...)</li> <li>• добијање подршке и практичне помоћи у чувању деце или старих особа од стране породице менаџера (партнера, родитеља, рођака...)</li> <li>• добијање подршке или практичне помоћи у усклађивању посла и приватног живота менаџера од стране екстерне особе (пријатеља, дадиље, чистачице...)</li> </ul>
<b>Препоруке за унапређење сатисфакције менаџера приватним животом у контексту пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• самостално ангажовање екстерног ментора или коуча ван предузећа</li> <li>• самостално похађање екстерних едукација личног развоја (нпр. НЛП, коучинг...) и радионица професионалних вештина (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом...)</li> <li>• чешће практиковање забавних и друштвених активности (нпр. хоби, музика, филмови, путовања, дружење са пријатељима или партнером...)</li> <li>• чешће практиковање опуштајуће активности (нпр. медитација, шетња, боравак у природи...)</li> <li>• чешће практиковање спортских и wellness активности (нпр. спорт, теретана, фитнес, плес, јога, СПА центар...)</li> </ul>

*Извор: Аутор*

Табела 79 приказује практичне препоруке које се тичу унапређења усклађености посла и приватног живота менаџера.

**Табела 79. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове усклађености посла и приватног живота**

<b>Препоруке за унапређење усклађености посла и приватног живота менаџера:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уживање у животу и извлачење максимума из свега што се догађа у послу и приватном животу менаџера</li> <li>• развијање осећаја испуњености менаџера у животу</li> <li>• вежбање свесне присутности менаџера у свему што раде</li> <li>• дефинисање и рад на остварењу личних и професионалних циљева менаџера</li> <li>• усклађивање времена које менаџери проводе на послу и времена за обављање приватних активности</li> <li>• промена радног места, давање отказа (промена предузећа или промена посла), напуштање посла ради посвећивања пажње породици</li> <li>• постављање усклађености посла и приватног живота као приоритета менаџера</li> <li>• свесно одвајање више времена за себе, породицу, друштво, хоби и спорт</li> <li>• развијање већег осећаја одговорности менаџера ка себи и својој породици</li> <li>• постављање јасних граница између посла и приватног живота - лично неоптерећивање послом ван радног времена менаџера, недоношење посла кући, недоступност предузећу током викенда и годишњег одмора, провођење више времена са породицом</li> <li>• смањење стреса и оптерећености менаџера послом</li> </ul>

- смањење бриге о приватним проблемима која омета обављање радних задатака на послу менаџера
- смањење осећаја оптерећености у животу и немогућности концентрације менаџера на оно што раде
- узимање већег броја слободних дана, дужег годишњег одмора, плаћеног или неплаћеног одсуства менаџера
- коришћење понуђеног формалног програма менторства у предузећу или проналажење ментора ван предузећа
- добро управљање временом - планирање, организовање, обављање и делегирање пословних и приватних обавеза
- унапређење комуникације менаџера са надређенима, подређенима, колегама, члановима породице и пријатељима

*Извор: Аутор*

У табели 80 наведене су практичне препоруке које имају за циљ унапређење продуктивности менаџера.

**Табела 80. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење њихове продуктивности**

<b>Препоруке за унапређење продуктивности менаџера:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ефикасно управљање временом у обављању радних задатака менаџера</li> <li>• смањење или елиминисање прековременог рада менаџера</li> <li>• унапређење личне организације рада менаџера</li> <li>• поштовање радног распореда менаџера</li> <li>• фокусирано, организовано и посвећено обављање радних задатака из делокруга одговорности менаџера</li> <li>• повећање аутономије и флексибилности менаџера у избору начина рада и извршења радних задатака</li> <li>• давање интересантних и изазовних радних задатака у складу са нивоом образовања, знања и способности менаџера</li> <li>• успешно подношење радног оптерећења менаџера - обима и врсти радних активности</li> <li>• адекватно делегирање одређених радних задатака подређенима</li> <li>• унапређење комуникације менаџера са надређенима, колегама и члановима тима</li> <li>• смањење чекања на завршетак посла подређених и одобрење надређених менаџера</li> <li>• смањење прекидања и ометања у раду менаџера од стране колега</li> <li>• смањење броја пословних мејлова и порука на које менаџери треба да одговоре</li> <li>• смањење броја састанака којима менаџери треба да присуствују у току месеца</li> <li>• унапређење вештина и способности коришћења софтверских алата у свакодневном раду менаџера</li> <li>• организовање едукација, радионица и обука за стицање нових знања и вештина менаџера</li> <li>• повећање коришћења понуђених флексибилних радних аранжмана од стране менаџера у предузећу: рад од куће, хибридни модел рада, флексибилно радно време, скраћено радно време и скраћена радна недеља</li> <li>• развијање и унапређење компензационог пакета за менаџере у предузећу - зараде, бонуса и немонетарних бенефиција</li> </ul>

*Извор: Аутор*

У табели 81 наведене су практичне препоруке које имају за циљ унапређење продуктивности предузећа.

**Табела 81. Практичне препоруке за менаџере везане за унапређење продуктивности предузећа**

<b>Препоруке за унапређење продуктивности предузећа:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• унапређење ефикасности обављања радних задатака и система интерне организације рада свих сектора и запослених у предузећу ради бржег протока информација и смањења чекања и застоја у раду</li> <li>• унапређење техничке опремљености и услова рада у предузећу</li> <li>• запошљавање већег броја извршилаца у предузећу</li> <li>• ангажовање способних и искусних топ менаџера у предузећу</li> <li>• иновирање система рада у предузећу</li> <li>• унапређење процедура у предузећу</li> <li>• аутоматизација процеса у предузећу</li> <li>• смањење времена које менаџерима и осталим запосленима одузима свакодневни рад у софтверском програму предузећа кроз оптимизовање софтверских алата предузећа и организовање обука за њихово коришћење</li> <li>• оптимизовање степена интензитета рада у току радног времена менаџера и осталих запослених у предузећу</li> <li>• смањење или елиминисање прековременог рада менаџера и осталих запослених у предузећу</li> <li>• поштовање временских рокова у предузећу</li> <li>• јасно дефинисање одговорности у предузећу</li> <li>• развијање ефикасних интерних система контроле у предузећу</li> <li>• унапређење система мотивације менаџера и осталих запослених ради повећања њихове посвећености остварењу циљева предузећа</li> <li>• унапређење компензационог пакета за менаџере и зарада за остале запослене у предузећу</li> <li>• унапређење знања и вештина менаџера и осталих запослених кроз едукације и обуке у организацији предузећа</li> <li>• унапређење сарадње и комуникације менаџера и осталих запослених у предузећу са надређенима, подређенима и колегама из других сектора у предузећу</li> <li>• унапређење система сигурности и заштите здравља на раду ради смањења боловања и изостанака менаџера и осталих запослених са посла</li> <li>• смањење одласка менаџера из предузећа давањем отказа</li> <li>• унапређење система вредности организационе културе предузећа кроз давање већег значаја постизању усклађености посла и приватног живота менаџера и осталих запослених</li> <li>• увођење или повећање понуде флексибилних радних аранжмана за менаџере и остале запослене: рад од куће, хибридни модел рада, флексибилно радно време, скраћено радно време, скраћена радна недеља и укидање рада суботом</li> </ul>

*Извор: Аутор*

Као општа препорука, предузећима се сугерише да периодично спроводе истраживања сатисфакције менаџера послом, приватним животом и усклађеношћу посла и приватног живота, као и утврђивања продуктивности менаџера и предузећа ради



поређења са претходним периодом и предузимања акција за унапређење утврђених показатеља.

#### **4. Ограничења и смернице за будућа емпиријска истраживања**

На основу спроведене регресионе анализе, упоредном анализом табела 58-75 може се уочити да постоји већи проценат варијансе продуктивности менаџера у односу на продуктивност предузећа коју објашњава усклађеност посла и приватног живота менаџера, с обзиром на то да на продуктивност предузећа могу утицати и многи други фактори као што су ефикасност осталог (неменаџерског) особља, техничка опремљеност и организациони фактори, који могу бити предмет будућих истраживања.

Ретко праћење усклађености посла и приватног живота менаџера у пракси предузећа, непостојање јединствене базе података и стандардизоване тј. универзално прихваћене методологије за квантификовање ове усклађености, као и непостојање претходно спроведених истраживања сличне тематике у Србији од стране других аутора представљају изазове на које је у дисертацији одговорено креирањем концептуалног модела истраживања који може допринети превазилажењу наведених недостатака.

С обзиром на то да креирани концептуални модел омогућава испитивање међузависности усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, у анализу нису укључени финансијски показатељи предузећа - нпр. стопа економичности, рентабилности и друге финансијске перформансе. Утицај усклађености посла и приватног живота менаџера на рентабилност предузећа имало би смисла пратити у случају релевантне величине узорка. Такво истраживање могло би се спровести на нивоу једног или неколико предузећа, при чему би било потребно обезбедити адекватан број испитаника из сваког појединачног предузећа, уз постојање могућности нарушавања анонимности испитаника у том случају.

С обзиром на то да је предмет ове докторске дисертације посматран из перспективе економских наука, било би изузетно значајно спровести будуће интердисциплинарно истраживање које би обухватало и психолошки аспект менаџерске професије (нпр. емоције, породичне односе, лични развој...), нарочито узевши у обзир да је истраживањем у овој дисертацији утврђен изразито већи утицај сатисфакције

менаџера приватним животом на постизање усклађености посла и приватног живота менаџера у односу на сатисфакцију менаџера послом.

Предмет будућих истраживања може бити испитивање разлика између испитаника у зависности од одређених карактеристика менаџера - нпр. пола, брачног статуса, броја деце или нивоа образовања. Такође се може вршити поређење усклађености посла и приватног живота менаџера у зависности од дужине њиховог радног стажа у тренутном предузећу и укупног радног века на менаџерским позицијама, као и поређење разлика између менаџера који желе да напусте посао и менаџера који су задовољни својом усклађеношћу.

Усклађеност менаџера може се пратити и у зависности од карактеристика предузећа у којима они раде - нпр. по делатностима или власничкој структури. Шире истраживање могло би да обухвати поређење усклађености менаџера у Србији и другим земљама (нпр. земљама региона) ради утврђивања утицаја различитих националних култура. Може се размислити и о поређењу животне усклађености менаџера и осталог (неменаџерског) особља у предузећима.

Утврђивање наведених разлика међу испитаним менаџерима излази из оквира овог истраживања, али представља потенцијал за добијање значајних информација о менаџерима у предузећима у Републици Србији кроз спровођење будућих истраживања.

У те сврхе могу се користити и квалитативне методе истраживања попут дубинског интервјуа ради добијања детаљнијих информација, мишљења и увида менаџера. Притом би се могло пратити да ли на усклађеност посла и приватног живота менаџера утиче сама понуда одређених погодности у предузећу или тек њихово коришћење од стране менаџера. У зависности од коришћења одређених погодности у предузећу и код куће, може се пратити усклађеност менаџера по годинама, како би се упоредио период пре и после примене анализираних погодности.

## ЗАКЉУЧАК

Кључни фактор стицања конкурентске предности савремених предузећа представља њихов хумани капитал (као елемент интелектуалног капитала). С обзиром на то да се менаџери као радници знања сматрају најзначајнијим сегментом хуманог (интелектуалног) капитала предузећа, у овој докторској дисертацији идентификоване су основне детерминанте усклађености посла и приватног живота менаџера, на основу којих је креиран методолошки приступ мерењу поменуте усклађености менаџера.

Постављен концептуални оквир (модел) истраживања, који укључује усклађеност посла и приватног живота менаџера као детерминанту продуктивности менаџера и предузећа, потврдио је своју релевантност и актуелност у пракси најпре кроз преглед претходно спроведених теоријско-емпиријских истраживања на светском нивоу, а затим и кроз спроведено емпиријско истраживање менаџера на територији Републике Србије у оквиру ове дисертације. Стога ће у наставку бити истакнути релевантни закључци истраживања наведене проблематике, презентовани најпре кроз теоријски аспект, а затим и кроз анализу емпиријских података.

Најпре се истичу следећи закључци везани за *"Теоријске аспекте концепта усклађености посла и приватног живота менаџера"*:

- У ери економије знања, менаџери са својим специфичним вештинама, знањима и искуствима сматрају се кључним ресурсом предузећа и најважнијим елементом хуманог капитала интелектуалног капитала савремених предузећа, који може допринети остварењу резултата предузећа како кроз сопствено залагање тако и кроз мотивисање чланова свог тима. Управо из тог значаја менаџера произилази важност њихове добробити тј. постизања усклађености посла и приватног живота.

- У оквиру теоријских истраживања уочена су теоријска становишта која посао и приватан живот менаџера посматрају као стриктно одвојене животне аспекте, али и становишта према којима између ових животних сфера постоји одређена испреплетаност и међусобни утицај, који може бити позитиван или негативан.

- На усклађеност посла и приватног живота менаџера могу утицати одређени субјективни фактори попут демографских и личних карактеристика менаџера, као и приватне подршке менаџерима од стране њихових чланова породице и пријатеља. Још једну групу детерминанти усклађености менаџера чине фактори предузећа попут

карактеристика (природе) посла менаџера, организационе културе предузећа и подршке менаџерима од стране колега и надређених. Позитивни или негативни ефекти (не)постигнуте усклађености менаџера могу се уочити како на послу тако и у приватном животу, при чему у послове ефекте спада управо продуктивност менаџера и предузећа. Наведене релације управо су испитане у емпиријском истраживању у оквиру ове дисертације.

Закључна разматрања везана за *"Процес, тактике и праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера"* обухватају следеће:

- Менаџерима стоје на располагању различите праксе које могу применити у предузећу или код куће како би имплементирали изабрану стратегију и тактику за усклађивање свог посла и приватног живота.

- Практике које менаџери могу применити ван предузећа укључују друштвене и спортске активности, хоби, волонтирање и рад на себи. Друштвене активности менаџера могу укључивати провођење времена са породицом и кућним љубимцима, дружење у изласцима са пријатељима, путовања и посете културним и спортским догађајима, док хоби менаџера може обухватати нпр. читање, певање, свирање, слушање музике или гледање филмова и едукативних емисија. Менаџери такође могу примењивати физичке активности (нпр. тренинг у теретани, плес, спорт, трчање, шетња, планинарење или камповање), психолошке технике личног развоја и волонтирање у различитим организацијама (нпр. Црвени крст).

- У оквиру пракси које могу бити понуђене менаџерима на послу, предузећа би могла да субвенционишу трошкове становања менаџера или трошкове неге старих чланова њихове породице, помажу у бризи о деци менаџера или у запослењу њихових супружника, дозволе менаџерима ранији излазак са посла или узимање слободног дана ради обављања приватних обавеза - нпр. одласка код лекара или поласка детета у школу, омогуће менаџерима узимање плаћеног одсуства из приватних разлога - нпр. поводом селидбе, венчања или рођења детета, понуде менаџерима прелазак на скраћено радно време (*part-time*) ради неге болесног детета или другог члана породице, пруже финансијску помоћ менаџерима поводом венчања, рођења детета или смрти члана породице, те запосле дете менаџера након његове смрти.

Закључци везани за *"Утицај усклађености посла и приватног живота менаџера на унапређење продуктивности менаџера и предузећа"* укључују следеће:

- Због нематеријалне тј. интелектуалне природе посла менаџера постоје одређене специфичности везане за детерминанте и могућност утврђивања продуктивности менаџера. С тим у вези презентовани су специфични индикатори продуктивности менаџера - принос на менаџмент и индикатор квалитета пословног живота менаџера. Поред натуралних и финансијских индикатора продуктивности предузећа, приказани су и индикатори продуктивности предузећа који су засновани на концепту ефикасности тј. додате вредности хуманог капитала.

- За потребе истраживања у докторској дисертацији креиран је модел који утврђује међузависност усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа, на основу кога је креирана индексна методологија за мерење наведене међузависности како на нивоу појединачног менаџера тако и на нивоу целог предузећа. Креирани модел истраживања и индексна методологија представљају круцијални допринос ове докторске дисертације како у теоријском тако и у практичном смислу, узимајући у обзир значај сатисфакције послом и сатисфакције приватним животом менаџера за постизање усклађености њиховог посла и приватног живота. У оквиру креираног модела, димензије сатисфакције менаџера послом укључују карактеристике (природу) посла менаџера, организациону културу и пословну подршку менаџерима, те праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу. Са друге стране, димензије сатисфакције менаџера приватним животом обухватају личне карактеристике менаџера, приватну подршку менаџерима, те праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа.

Закључна разматрања везана за *"Емпиријско истраживање усклађености посла и приватног живота као детерминанте продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији"* најпре полазе од дефинисања зависних и независних варијабли, циљева, хипотеза, анкетног упитника, извора података, узорка и метода статистичке обраде података. Подаци за потребе емпиријског истраживања прикупљени су путем анкетног упитника испитивањем менаџера различитих хијерархијских нивоа, запослених у предузећима у Републици Србији. Применом креираног концептуалног оквира (модела) истраживања испитиване су дефинисане хипотезе и у вези са резултатима емпиријског истраживања менаџера у Републици Србији истичу се следећи закључци:

- Прва група хипотеза обухватала је испитивање појединачног *утицаја карактеристика (природе) посла менаџера, организационе културе и пословне подршке,*

*те пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу на сатисфакцију менаџера послом.* С обзиром на утврђен *највећи* појединачни *утицај* карактеристика (*природе*) *посла менаџера на сатисфакцију менаџера послом*, веома је значајно да особе које се баве менаџерском професијом или желе да уђу у ову професију буду свесне њених предности и изазова. У томе може помоћи разговор са познаницима који већ раде на менаџерским позицијама, те информисање о радним задацима, условима рада и радном окружењу, које треба пружити како текст огласа за посао предузећа тако и почетни процес обуке и уходавања новозапосленог менаџера у предузећу. За унапређење сатисфакције менаџера послом такође је од изузетног значаја отворено и транспарентно им приближити карактеристике организационе културе предузећа, основне вредности, пожељан начин комуникације и понашања, те понуђене праксе за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу, како би и предузеће и менаџер могли адекватније да процене да ли би и у којој мери били међусобно компатибилни.

- Следећа група хипотеза тичала се утврђивања појединачног *утицаја личних карактеристика менаџера, приватне подршке и пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа на сатисфакцију менаџера приватним животом.* Оно што је у домену могућности самих менаџера јесте њихово свесно коришћење својих *личних карактеристика*, за које је утврђен *највећи* појединачни *утицај на сатисфакцију менаџера приватним животом*, ради унапређења комуникације и мотивације својих укућана и родбине ка пружању подршке и разумевању, те самостална примена различитих пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера ван предузећа, у оној мери и темпу који пријају менаџеру.

- Значајне хипотезе везане су за анализу појединачног *утицаја сатисфакције менаџера послом и сатисфакције менаџера приватним животом на сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота.* Истраживањем је утврђено да две трећине испитаних менаџера сматра посао и приватни живот подједнако важним животним сферама, док трећина испитаних менаџера сматра приватни живот приоритетнијим од посла. Притом је утврђен знатно *већи* појединачни *утицај сатисфакције менаџера приватним животом* од сатисфакције менаџера послом *на сатисфакцију менаџера усклађеношћу посла и приватног живота*, те би требало радити на повећању свести менаџера о значају приватног живота за њихову личну добробит

како не би пропуштали провођење квалитетног времена са члановима породице због стресних пословних обавеза или размишљања о послу док су код куће.

- Хипотезе од изузетног значаја везане су за утврђивање појединачног *утицаја сатисфакције менаџера послом и сатисфакције менаџера приватним животом на продуктивност менаџера*. С обзиром на утврђено постојање знатно *већег* појединачног *утицаја сатисфакције менаџера приватним животом* од сатисфакције менаџера послом *на продуктивност менаџера*, било би изузетно значајно указати предузећима на важност сагледавања менаџера као комплексних бића, са својим личним карактеристикама, циљевима и приватним проблемима, како би им се пружило више разумевања за приватне изазове, што може допринети повећању њихове мотивације и повезивању са вредностима предузећа. У те сврхе би било веома корисно да предузећа унапреде своју подршку везану за аспекте приватног живота менаџера, чиме би показала да су свесна одређених изазовних животних ситуација са којима се суочавају њихови менаџери и да су спремна да их подрже у њиховом превазилажењу како би менаџери што продуктивније обављали свој посао без сметњи у виду бриге о приватним проблемима док су на послу.

- Хипотезе које су изузетно значајне тичу се анализе појединачног *утицаја сатисфакције менаџера усклађеношћу посла и приватног живота на продуктивност менаџера и на продуктивност предузећа*. Аспекти усклађености посла и приватног живота којима су менаџери највише задовољни укључују њихову свесну присутност, уживање и осећај испуњености у животу, те обављање активности које воде ка остварењу њихових каријерних и приватних циљева. Према резултатима истраживања, *на продуктивност менаџера највише утичу добро управљање временом и похађање едукација за стицање нових знања и вештина*, док *на продуктивност предузећа највише утичу посвећеност менаџера остварењу циљева предузећа и усклађеност посла и приватног живота менаџера и осталог (неменаџерског) особља*. Другим речима, менаџери и остали запослени који су задовољни својом постигнутом усклађеношћу посла и приватног живота, склонији су остајању у предузећу, што позитивно утиче на продуктивност предузећа.

- Такође важне хипотезе утврђују појединачни *утицај пракси за усклађивање посла и приватног живота менаџера у предузећу на продуктивност менаџера и на продуктивност предузећа*. Предузећа би требало да раде на изградњи и развоју тимског духа менаџера и осталих чланова тима кроз чешћу организацију тим билдинга и других

друштвених активности - нпр. путовања или прослава поводом рођендана и одређених празника. Професионални и лични развој менаџера може се подстицати повећањем понуде едукација и увођењем програма формалног менторства и коучинга за менаџере, било кроз сектор људских ресурса предузећа или ангажовањем екстерне особе. Требало би радити и на повећању свести менаџера о бенефитима ових пракси и подстицању њиховог самосталног практиковања од стране менаџера ван предузећа.

- Последња важна хипотеза тиче се испитивања *утицаја продуктивности менаџера на продуктивност предузећа*. Истраживањем је утврђено да би ради повећања продуктивности менаџера требало на разумну меру свести дневни број пристиглих мејлова које треба обрадити и број састанака којима треба присуствовати, смањити ометање у раду од стране колега и чекање на подређене или одобрење надређених, те поједноставити и убрзати процес коришћења софтверског програма предузећа.

Применом методе регресионе анализе потврђене су све наведене хипотезе емпиријског истраживања, те се може закључити да је потврђено постојање значајног утицаја анализираних независних на зависне варијабле у оквиру испитивања међузависности сатисфакције менаџера послом, сатисфакције менаџера приватним животом, усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа.

Практичне импликације спроведеног емпиријског истраживања презентоване су у виду препорука за менаџере и предузећа са циљем унапређења усклађености посла и приватног живота менаџера. На основу ограничења спроведеног истраживања истакнуте су смернице и предлози за будућа истраживања која се тичу усклађености посла и приватног живота менаџера, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа.

На основу изнетих закључака може се констатовати да је спроведено истраживање пружило значајан теоријско-практични допринос расветљавању појма усклађености посла и приватног живота менаџера у савременим предузећима, са посебним фокусом на креирање модела који приказује и омогућава да се квантификује међузависност ове усклађености, њених детерминанти, продуктивности менаџера и продуктивности предузећа као пословног система. Такође је значајно истакнути величину узорка од чак 470 испитаних менаџера свих хијерархијских нивоа запослених у предузећима у Републици Србији, као и изузетну комплексност креираног концептуалног модела у смислу великог броја обухваћених и анализираних варијабли.



Притом је истакнут значај мерења продуктивности менаџера и предузећа, те идентификовања најзначајнијих детерминанти продуктивности, узимајући у обзир специфичности везане за интелектуалну природу посла менаџера. Такође је указано на потребу уважавања комплексности професије менаџера као носилаца руководилачке функције са посебним нивоом одговорности у предузећу, што би се требало рефлектовати у промени приступа сектора људских ресурса у предузећима у смеру мотивисања менаџера кроз уважавање приватног аспекта њиховог живота. Из свега наведеног предузећа у Србији могу добити добру основу за учење и унапређење како би пратила савремене трендове са светске привредне сцене у управљања људских ресурсима и нарочито менаџерима.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Acas. (2015). *Flexible Working and Work/Life Balance*.
2. Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z. & Usman, A. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction: A Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (3), 70-80.
3. Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
4. Alliance for Work/Life Progress. (2007). *Work & Life: A Business Case for Work/Life: Work/Life Effectiveness Can Impact Your Business*.
5. Allis, P. & O'Driscoll, M. (2008). Positive Effects Nonwork-to-Work Facilitation on Well-Being in Work, Family and Personal Domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (3), 273-291.
6. Amirkhan, J. & Auyeung, B. (2007). Coping with Stress across the Lifespan: Absolute vs. Relative Changes in Strategy. *Journal of Applied Development Psychology*, 28 (4), 298-317.
7. Ančevska, M. (2019). Connection of NLP and Systemic Work. *Rapport*, 61, 40-42.
8. Ančevska, M. (2021). Systemic Awareness in the Corporate Environment. *Rapport*, 69, 16-17.
9. Anderson, D. & Kelliher, C. (2010). Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work. *Journal of Human Relations*, 63 (1), 83-106.
10. Ansari, N. G. (2011). Employee Perception of HRM Practices: Impact on Commitment to the Organization. *South Asian Journal of Management*, 18 (3), 122-149.
11. Ansari, S., Chimani, K., Baloch, R. A. & Bukhari, S. F. H. (2015). Impact of Work Life Balance on Employee Productivity: An Empirical Investigation from the Banking Sector of Pakistan. *Information and Knowledge Management*, 5 (10), 52-60.
12. Antikainen, R. & Lönnqvist, A. (2006). *Knowledge Work Productivity Assessment*. Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology, 1-20.
13. Appel, J. & Kim-Appel, D. (2007). Family Systems at Work: The Relationship between Family Coping and Employee Burnout. *The Family Journal*, 16 (3), 231-239.
14. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25 (3), 472-491.

15. Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29, 304-311.
16. Baral, R. & Bhargava, S. (2010). Work-Family Enrichment as a Mediator between Organizational Interventions for Work/Life Balance and Job Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 274-300.
17. Barathi, T. & Gupta, S. (2017). A Study on Job Stress and Its Influence on the Productivity Among Women Employees in IT Sector, *SAGAR International Journal of Management and Research*, 2 (5), 1-18.
18. Barnett, R. & Hyde, S. (2001). Women, Work and Family: An Expansionist Theory. *American Psychologist Association*, 56 (10), 781-796.
19. Barney, C. E. & Elias, S. M. (2010). Flex-Time as a Moderator of the Job Stress-Work Motivation Relationship. *Personnel Review*, 39, 487-502.
20. Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). *Organisational Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Toronto, Canada: Prentice Hall.
21. Beauregard, T. A. & Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work/Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9-22.
22. Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
23. Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, 15 (3), 273-285.
24. Beehr, T. & McGrath, J. (1996). The Methodology of Research on Coping: Conceptual, Strategies, and Operational-Level Issues. In: Zeidner, M. & Endler, N. S. (Eds.), *Handbook of Coping - Theory, Research, Applications* (pp. 65-82). New York, NY: Wiley.
25. Bekker, M., Willemse, J. & De Goeij, J. (2010). The Role of Individual Differences in Particular Autonomy-Connectedness in Women's and Men's Work-Family Balance. *Women & Health*, 50 (3), 241-261.
26. Belkin, L. (2003). The Opt-Out Revolution. *The New York Times*, 42-47.
27. Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L. & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work/Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *Management*, 17 (4), 214-236.

28. Bernas, K. H. & Major, D. A. (2000). Contributors to Stress Resistance: Testing a Model of Women's Work-Family Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2), 170-178.
29. Bilal, M., Rehman, Z., M. & Raza, I. (2010). Impact of Family Friendly Policies on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study on Work/Life Balance at Workplace. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (7), 378-395.
30. Bird, J. (2006). Work/Life Balance - Doing It Right and Avoiding the Pitfalls. *Employment Relations Today*, 33 (3), 21-30.
31. Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80 (3), 813-845.
32. Bond, F. & Bunce, D. (2000). Mediators of Change in Emotion-Focused and Problem-Focused Worksite Stress Management Interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 156-163.
33. Bonebright, C., Clay, D. & Ankenmann, D. (2000). The Relationship of Workaholism with Work/Life Conflict, Life Satisfaction and Purpose in Life. *Journal of Counselling Psychology*, 47 (4), 469-477.
34. Bontis, N. & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual Capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.
35. Boushey, H. (2011). The Role of the Government in Work-Family Conflict. *The Future of Children*, 2, 163-175.
36. Bradley, L., Bailey, C., Lingard, H. & Brown, K. (2006). Managing Employees' Work/Life Balance: The Impact of Management on Individual Well-Being and Productivity. In: Brown, K., Hampson, K. & Brandon, P. (Eds.), *Clients Driving Construction Innovation: Moving Ideas into Practice* (pp. 220-224). Brisbane, Australia: Cooperative Research Centre for Construction Innovation.
37. Bragg, T. (2002). Improve Employee Commitment. *Industrial Management*, 44 (4), 18-19.
38. Burgelman, R. A. (1996). A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 17 (1), 193-214.
39. Burke, R. J. (2001). Organisational Values, Work Experience and Satisfaction among Managerial and Professional Women. *The Journal of Management Development*, 20 (4), 346-354.
40. Burke, R. J. (2004). Work and Family Integration. *Equal Opportunities International*, 23 (1/2), 1-5.

41. Burke, R. J. (2010). Do Managerial Men Benefit from Organizational Values Supporting Work-Personal Life Balance?. *Gender in Management: An International Journal*, 25 (2), 91-99.
42. Campbell, B. (2006). Lessons in Integrating Work, Life, Family and Friends. In: Tregeagle, S. (Ed.), *Balance: Real-Life Strategies for Work/Life Balance* (pp. 75-90). Kingscliff, N. S. W: Sea Change.
43. Carlson, D. & Perrewé, P. (1999). The Role of Social Support in the Stressor Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict. *Journal of Management*, 25 (4), 513-540.
44. Certo, S. (1988). *Principles of Modern Management*. Boston: Allin and Bacon.
45. Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD. (2012). *Flexible Working Provision and Uptake - Survey Report*.
46. Chong, E. & Ma, X. (2010). The Influence of Individual Factors, Supervision and Work Environment on Creative Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 19 (3), 233-247.
47. Christensen, K. & Schneider, B. (2010). *Workplace Flexibility: Realigning the 20th-Century Jobs for a 21st Century Workforce*. Ithaca, NY: ILR Press.
48. Ciarniene, R. & Vienazindiene, M. (2018). Flexible Work Arrangements from Generation and Gender Perspectives: Evidence from Lithuania. *Engineering Economics*, 29 (1), 84-92.
49. Cinamon, R. & Rich, Y. (2010). Work-Family Relations: Antecedents and Outcomes. *Journal of Career Assessment*, 18 (1), 59-70.
50. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
51. Clark, S. C. (2002). Communicating across the Work/Home Border. *Community, Work & Family*, 5 (1), 23-48.
52. Clarke, M., Koch, L. & Hill, E. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33 (2), 121-140.
53. Coates, J. (1986). Three Models for White Collar Productivity Improvement. *Industrial Management*, 28 (2), 7-14.
54. Corporate Voices for Working Families and WFD Consulting. (2011). *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion*. Washington, DC: Corporate Voices for Working Families.

55. Crosbie, T. & Moore, J. (2015). Work/Life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3 (3), 223-233.
56. Crozier-Durham, M. (2007). *Work/Life Balance: Personal and Organisational Strategies of School Leaders*. Master Thesis.
57. Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*.
58. DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. 2<sup>nd</sup> Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
59. Ђоковић, Ф., Ђорђевић-Ђољановић, Ј., Џамић, В., Кнежевић, М. & Крстић, Б. (2015). *Нова улога менаџмента знања у одређивању интелектуалног капитала*, VII Научни скуп Мрежа 2015, Ваљево, 22.5.2015, Зборник радова, Пословни факултет Ваљево, Универзитет Сингидунум, Београд, 2015, 222-227.
60. Duxbury, L. & Higgins, C. (2003). *Work/Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report*.
61. Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 42 (2), 145-167.
62. Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178-199.
63. Emadzadeh, M. K., Khorasani, M. & Nematizadeh, F. (2012). Assessing the Quality of Work Life of Primary School Teachers in Isfahan City. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 438-448.
64. Eurostat. (2017). *Final Report of the Expert Group on Quality of Life Indicators*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
65. Families and Work Institute - FWI. (2020). *One Kind Word: Flexibility in the Time of Covid-19*.
66. Fapohunda, T. M. (2014). An Exploration of the Effects of Work/Life Balance on Productivity. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (2), 71-89.
67. Feizi, M., Soheili, S., Hasanzadeh, M. & Pakdel, A. (2012). Surveying the Relationship between Job Stressors and Withdrawal Behaviors (In Health and Social Security Office of Ardebil City). *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 6 (9), 407-411.

68. Fine-Davis, M., Fagnani, J., Giovannini, D., Hojgaard, L. & Clarke, H. (2004), *Fathers and Mothers: Dilemmas of the Work/Life Balance: A Comparative Study in Four European Countries*, Boston: Kluwer Academic Publishers.
69. Fine-Davis, M., McCarthy, M., Edge, G. & O'Dwyer, C. (2005). *Work/Life Balance and Social Inclusion in Ireland: Results of a nationwide survey*, Dublin: National Flexi-work Partnership.
70. Fitz-Enz, J. (1984). *How to Measure Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
71. Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: Amacom.
72. Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
73. Ford, J. & Collinson, D. L. (2011). In Search of the Perfect Manager? Work/Life Balance and Managerial Work. *Work, Employment and Society*, 25 (2), 257-273.
74. Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Allies or Enemies? What Happens when Business Professionals Confront Life Choices?*. New York: Oxford University Press.
75. Frone, M. R. (2000). Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorder: The National Comorbidity Survey, *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 888-895.
76. Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In: Quick, J. C. & Tetrick, L. E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
77. Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
78. Gakii, M. F. (2017). *Effect of Work/Life Balance on Employee Productivity in Universities in Kenya*. Master Thesis.
79. Gallagher, C. (2000). *Going to the Top: A Road Map for Success from American's Leading Women Executives*. New York, NY: Penguin Books Ltd.
80. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*.
81. Geurts, S. A. E. & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. In: Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 279-312). Chichester, UK: Wiley.

82. Giannikis, S. K. & Dimitrios, M. (2011). Flexible Work Arrangements in Greece: a Study of Employee Perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 417-432.
83. Gilbreath, B. (2004). Creating Healthy Workplaces: The Supervisor's Role. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 101-126.
84. Gitahi, W. (2016). *Organizational Capacity, Strategy Implementation, Competitive Environment and Performance of Companies Listed on the Nairobi Securities Exchange*. Master Thesis.
85. Gladies, J. J. & Kennedy, V. (2011). Impact of Organizational Climate on Job Stress for Women Employees in Information Technology Sector in India. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2 (6), 66-76.
86. Glen, C. (2006). Key Skills Retention and Motivation: The War for Talent Still Rages and Retention is the High Ground. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 37-45.
87. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
88. Goodchild, S. (2006). Are You Happy in All the Roles You Play in Life?. In: Tregagle, S. (Ed.), *Balance: Real-Life Strategies for Work/Life Balance* (pp. 63-73). Kingscliff, N. S. W: Sea Change.
89. Greenglass, E. (2002). Proactive Coping. In: Frydenberg, E. (Ed.), *Beyond Coping: Meeting Goals, Vision, and Challenges* (pp. 37-66). London, England: Oxford University Press.
90. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
91. Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
92. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
93. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2019). *Career Management for Life*. New York: Routledge.
94. Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 510-531.



95. Groff-Paris, L. & Terhaar, M. (2010). Using Maslow's Pyramid and the National Database of Nursing Quality Indicators to Attain a Healthier Work Environment. *Online Journal of Issues in Nursing*, 16 (1), 1-13.
96. Grossman, R. & Salas, E. (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120.
97. Гроздановић, Д. & Секулић, В. (2006). *Економика предузећа*. Крагујевац: Економски факултет.
98. Гроздановић, Д. (1999). *Економика предузећа: резултати, принципи, расподела*. Ниш: Универзитет у Нишу.
99. Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000a). Family-Work, Work-Family Spillover and Problem Drinking during Midlife. *Journal of Marriage and the Family*, 62 (1), pp. 336-348.
100. Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000b). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
101. Grzywacz, J. G., Almeida D. M. & McDonald D. A. (2002). Work-Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force. *Family Relations*, 51 (1), 28-36.
102. Haar, J. M. & Roche, M. A. (2010). Family Supportive Organization Perceptions and Employee Outcomes: The Mediating Effects of Life Satisfaction. *The International Journal of Human Resources Management*, 21 (7), 999-1014.
103. Haas, L. & Hwang, P. (1995). Company Culture and Men's Usage of Family Leave Benefits in Sweden. *Family Relations*, 44 (1), 28-36.
104. Hall, A. C. & Bishop, M. J. (2009). *Mommy Angst: Motherhood in American Popular Culture*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
105. Hall, D. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role of Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 419-436.
106. Hall, D. (2009). Moms.com. In: Hall, A. & Bishop, M. (Eds), *Mommy Angst: Motherhood in American Popular Culture* (pp. 179-195). Santa Barbara, CA: ABC-CLIO.
107. Halpern, D. & Cheung, F. (2008). *Women at the Top: Powerful Leaders Tell Us How to Combine Work and Family*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
108. Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

109. Hatam, N., Kavosi, Z., Lotfi, M., Zarifi, M., Tavakoli, A. & Rahimi, M. K. (2014). Localization of the Knowledge Workers' Productivity Questionnaire and Evaluation of the Productivity of Knowledge Workers of the Central Field of Shiraz University of Medical Sciences. *International Journal of Travel Medicine and Global Health*, 2 (2), 51-60.
110. Hausknecht, J. & Trevor, C. (2010). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37 (1), 352-388.
111. Haworth, J. & Lewis, S. (2005). Work, Leisure and Well-Being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33 (1), 67-79.
112. Heath, K. (2012). *Women in Leadership - Strategies for Work/Life Balance*. PhD Thesis.
113. Herlin, P. K. (2010). *Influence of Work/Life Balance Benefits on Family-Supportive Organisational Perception & Work Attitudes*. Master Thesis.
114. Hilliard, B. (2007). Changing Irish Attitudes to Marriage and Families in Cross National Comparison. In: Hilliard, B. & Nic Ghiolla Phadraig, M. (Eds.), *Changing Ireland in International Comparison* (pp. 115-134). Dublin: The Liffey Press.
115. Hitt, M. A. & Ireland, D. R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 3-14.
116. Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6 (4), 307-324.
117. Holt, J. (2006). Time Is Not the Enemy: The Key Is Mind Management Not Time Management. In: Tregeagle, S. (Ed.), *Balance: Real-Life Strategies for Work/Life Balance*. Kingscliff, N. S. W: Sea Change.
118. Hunter, B. N. (2016). *The Power of KM: Harnessing the Extraordinary Value of Knowledge Management*. San Francisco: Spirit Rising Productions.
119. Hutchinson, E. D. (2007). *Dimensions of Human Behaviour: The Changing life Course*. 4<sup>th</sup> Edition, London: Sage.
120. Hyman, J., Baldry, C. & Scholarios D. (2005). Getting on or Getting by? Employee Flexibility and Coping Strategies for Home and Work. *Work Employment and Society*, 19 (4), 705-725.
121. IBM Institute for Business Value. (2020). *Covid-19 and the Future of Business*.
122. International Public Management Association for Human Resources. (2011). *More Organizations Expected to Move to More Integrated Paid Time off Programs in the Future*.

123. Irefin, P. & Mechanic, M. (2014). Effect of Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *Journal of Humanities and Social Science*, 19 (3),33-41.
124. Ивановић-Ђукић, М., & Ђорђевић, А. (2005). Усклађивање људских ресурса са стратегијом. *Економске теме*, 17 (2), 163-170.
125. Jafri, M. H. & Lhamo, T. (2013). Organizational Commitment and Work Performance in Regular and Contract Faculties of Royal University of Bhutan. *Journal of Contemporary Research in Management*, 8 (2), 47-58.
126. James, N. (2006). Is There Any Such Thing as Work/Life Balance?. In: Tregeagle, S. (Ed.), *Balance: Real-Life Strategies for Work/Life Balance* (pp. 48-61). Kingscliff, N. S. W: Sea Change.
127. Jennings, J. & McDougald, M. (2007). Work-Family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice. *Academy of Management Review*, 32 (3), 747-760.
128. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. & Millet, C. (2005). The Experience of Work-Related Stress across Occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 178-187.
129. Јовановић, П., Томић, М., Берић, И. & Јовановић, Ф. (2011). *Савремени менаџер*. Београд: Висока школа за пројектни менаџмент.
130. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
131. Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procredia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
132. Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work/Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management & Organization*, 14 (3), 323-327.
133. Kang, D., Rice, M., Park, N. Turner-Henson, A. & Downs, C. (2010). Stress and Inflammation: A Biobehavioural Approach for Nursing Research. *Western Journal of Nursing Research*, 32 (6), 730-760.

134. Karrassvidou, E. & Glaveli, N. (2014). Work-Family Balance through Border Theory Lens: The Case of a Company "Driving in the Fast Lane". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34 (1), 84-97.
135. Kaspin, L., Gorman, K. & Miller, R. (2013). Systematic Review of Employer-Sponsored Wellness Strategies and Their Economic and Health-Related Outcomes. *Population Health Management*, 16 (1), 14-21.
136. Kirchmeyer, C. (2000). Work/Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time. *Trends in Organisational Behavior*, 7, 79-93.
137. Kluczyk, M. (2013). *Impact of Work/Life Balance on Wellbeing of Employees in Private Sector in Ireland*. Master Thesis.
138. Koekemoer, E. & Mostert, K. (2010). An Exploratory Study of the Interaction between Work and Personal life: Experiences of South African Employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-15.
139. Konrad, A. M. & Mangel, R. (2000). The Impact of Work/Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 21 (12), 1225-1237.
140. Kossek, E. E. & Friede, A. (2006). The Business Case: Managerial Perspectives on Work and the Family. In: Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. E. & Sweet, S. (Eds.), *The Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 611-626). NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
141. Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J. & Burke, L. B. (2014). *Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity*. SHRM Foundation.
142. Kralj, J., Kantar-Kostić, J. & Mamula-Nikolić, T. (2021). Coaches or Firefighters: Where Does Coaching Stand in Serbia?. *HR World*, 6, 84-89.
143. Krasulja, N., Đuretić, G. & Ilić, D. (2022). Application of the Innovative Concept Mindfulness in Organizational and Academic Practice. *Ekonomika*, 68 (2), 67-82.
144. Krasulja, N., Vasiljević-Blagojević, M. & Radojević, I. (2015). Working from Home as Alternative for Achieving Work/Life Balance. *Ekonomika*, 61 (2), 131-142.
145. Krstić, B. & Bonić, Lj. (2016). EIC: A New Tool for Intellectual Capital Performance Measurement. *Prague Economic Papers*, 25 (6), 723-741.
146. Крстић, Б. & Јанковић-Милић, В. (2002). Мерење сатисфакције и лојалности запослених. *Економске теме*, 1-2, 601-610.

147. Крстић, Б. & Петровић, Б. (2011). The Role of Knowledge Management in Developing Capabilities for Increasing Enterprise's Absorptive Capacity. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 8 (3), 275-286.
148. Крстић, Б. & Рађеновић, Т. (2017). Радници знања - хумани капитал у функцији увећања интелектуалног потенцијала и перформанси предузећа. *Економски изазови*, 6 (12), 1-11.
149. Крстић, Б. & Рађеновић, Т. (2018). *Стратегијско и оперативно управљање интелектуалним капиталом предузећа*. Ниш: Економски факултет.
150. Крстић, Б. & Секулић, В. (2020). *Управљање перформансама предузећа*. Ниш: Економски факултет.
151. Крстић, Б. (2007). Управљање перформансама људских ресурса као детерминанта креирања вредности и конкурентске предности предузећа. *Теме*, 31 (2), 315-328.
152. Крстић, Б. (2009). *Интелектуални капитал и конкурентност предузећа*. Ниш: Економски факултет.
153. Крстић, Б. (2012). *Улога стратегијске контроле у унапређењу пословних перформанси*. Ниш: Економски факултет.
154. Крстић, Б. (2014). *Управљање интелектуалним капиталом предузећа*. Ниш: Економски факултет.
155. Крстић, Б. (2022). *Управљање пословним перформансама*. Крагујевац: Економски факултет.
156. Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31 (3), 638-658.
157. Lazăr, I., Osoian, C. & Rațiu, P. (2010). The Role of Work/Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies*, 13 (1), 201-214.
158. Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J. & Zhang, T. (2016). Leading Future Orientations for Current Effectiveness: The Role of Engagement and Supervisor Coaching in Linking Future Work Self Salience to Job Performance. *Journal of Vocational Behavior*. 96, 145-156.
159. Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. Alexandria, USA: Society for Human Resource Management.
160. Luther, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71 (3), 543-562.

161. Malik, M. I. (2012). *Role of Work/Life Balance in Maintaining Productivity among Layoff Survivors*. PhD Thesis.
162. Martel, L. (2002). The Principles of High Performance and How to Apply Them. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (4), 49-59.
163. Martins, L., Eddleston, K. & Veiga, J. (2002). Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 399-409.
164. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row.
165. Maxwell, G. & McDougall, M. (2004). Work/Life Balance. *Public Management Review*, 6 (3), 377-393.
166. Maxwell, G. (2005). Checks and Balances: The Role of Managers in Work/Life Balance Policies and Practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (3), 179-189.
167. Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. New York: Gower Publishing.
168. McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work/Life Balance Policy and Practice: Underlying Line Manager Attitudes and Behaviours. *Human Resources Management Review*, 20 (2), 158-167.
169. McMillan, H., Morris, M. & Atchley, E. (2011). Constructs of the Work/Life Interface: A Synthesis of the Literature and Introduction of the Concept of Work/Life Harmony. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 6-25.
170. McPherson, M. (2007). *Work/Life Balance, Employee Engagement and Discretionary Effort*. Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
171. Md-Sidin, S., Sambasivan, M. & Ismail, I. (2008). Relationship between Work-Family Conflict and Quality of Life. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (1), 58-81.
172. Mercer. (2020). *US Employers Flexing for the Future*.
173. Microsoft. (2022). *2022 Work Trend Index: Annual Report*.
174. Mladenović, M. & Krstić, B. (2021a). Barriers and Measurement of Work/Life Balance of Managers and Other Employees. *Economics of Sustainable Development*, 5 (1), 23-31.
175. Mladenović, M. & Krstić, B. (2021b). Interrelationship between Work and Private Life of Employees - Conflict or Balance?. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 18 (3), 1-15.

176. Mladenović, M. & Krstić, B. (2021b). Trends and Strategic Approach to Establishing Work/Life Balance of Managers and Other Employees. *Economics of Sustainable Development*, 5 (2), 29-36.
177. Младеновић, М. (2020). Равнотежа између пословног и приватног живота запослених и менаџера - погодности за балансирање живота и њихови ефекти. *Економски изазови*, 9 (17), 67-79.
178. Mohamed, I. (2019). *Effect of Work/Life Balance on Employee Productivity in Hotels in Kenya*. Master Thesis.
179. Molloy, A. (2004). *Get a Life: Simple Strategies for Work/Life Balance*. Auckland, New Zealand: Random House.
180. Moore, F. (2007). Work/Life Balance: Contrasting Managers and Workers in an MNC. *Employee Relations*, 29 (4), 385-399.
181. Morley, M. J., Slavić, A., Poor, J. & Berber, N. (2016). Training Practices and Organisational Performance: A Comparative Analysis of Domestic and International Market Oriented Organisations in Central & Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21 (4), 406-432.
182. Mostert, K. & Van Aarde, A. (2010). Work Home Interaction of Working Females: What is the Role of Job and Home Characteristics?. *South African Journal of Industrial Psychology*, 34 (3), 1-10.
183. Mshololo, N. (2011). *A Qualitative Exploration of Women's Work-Life Balance over the Life Course: A Case Study of Female Managers*. Master Thesis.
184. Mukhtar, F. (2012). *Work/Life Balance & Job Satisfaction among Faculty at Iowa State University*. PhD Thesis.
185. Munro, Z. (2015). *Work/Life Balance, Job Satisfaction & Turnover Intention Among IT Employees*. Master Thesis.
186. Nadeem, M. S. (2009). The Impact of Work/Life Conflict on Job Satisfactions of Employees in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4 (5), 63-83.
187. Nel, P. S., Van Dyk, P. S., Haasbroek, G. D., Schultz, H.B., Sono, T. & Werner, A. (2004). *Human Resources Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
188. Ngonyo, K. J. (2013). *Impact of Work/Life Balance on Employee Productivity*. Master Thesis.

189. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice. 4<sup>th</sup> Edition*, Thousand Oaks, CA: Sage.
190. Носак, Т. & Зубанов, В. (2013). Хармонизација пословних и приватних циљева запослених, *TIMS Acta*, 7 (2), 77-85.
191. Nzimande, J. (2008). *Investigation of Work/Life Balance in Organisations in KwaZulu Natal: Comparison with the United Kingdom*. Master Thesis.
192. Odiri, V. I. O. (2019). Does Work/Life Balance Matter for Employee Productivity? Evidence from the Nigerian Banking Sub-Sector. *FUO Quarterly Journal of Contemporary Research*, 7 (3), 111-120.
193. Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 15). 3rd Edition*, Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.
194. Patel, C. J., Govender, V., Paruk, Z. & Ramgoon, S. (2006). Working Mothers: Family-Work Conflict, Job Performance and Family/Work Variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32 (2), 39-45.
195. Peteraf, M. & Bergen, M. (2003). Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1027-1041.
196. Петровић, В. & Алексић, П. (1993). *Економија рада*. Београд: Економски факултет.
197. Petrović-Randelović, M., Rađenović, T., Krstić, B. & Mičić, V. (2020). Does the Level of Human Capital Matter for FDI in the Western Balkan Countries?. *Acta Oeconomica*, 70 (3), 381-405.
198. Phusavat, K. & Kingpadung, K. (2005). Examination and Development of the Interrelationships among Quality of Work Life, Productivity, and Profitability. *Journal of Research and Development*, 16 (4), 36-51.
199. Phusavat, K. (2013). *Productivity Management in an Organization: Measurement and Analysis*. Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress.
200. Poelmans, S. A., Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Achieving Work/Life Balance: Current Theoretical and Practice Issues. *Journal of Management and Organization*, 14 (3), 227-238.
201. Poppleton, S., Briner, R. B. & Kiefer, T. (2008). The Roles of Context and Everyday Experience in Understanding Work-Non-Work Relationships: A Qualitative Diary Study of White- and Blue-Collar Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (3), 481-502.



202. Porter, S. & Ayman, R. (2010). Work Flexibility as a Mediator of the Relationship between Work-Family Conflict and Intention to Quit. *Journal of Management & Organization*, 16 (3), 411-424.
203. Postolov, K., Bardarova, S., Magdinčeva-Sopova, M. & Ristovska, A. (2019). Challenges in Managing Your Own Career Development, *Ekonomski pogledi*, 21 (1), 17-34.
204. Purcell, J. & Hutchison, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM-Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
205. Putri, A. & Amran, A. (2021). Employees' Work/Life Balance Reviewed from Work from Home Aspect during Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 1 (1), 30-34.
206. Rađenović, T. & Krstić, B. (2017a). Intellectual Capital as the Source of Competitive Advantage: The Resource-Based View. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 14 (2), 127-137.
207. Rađenović, T. & Krstić, B. (2017b). Intellectual Capital in the Theory of the Firm. *Ekonomika*, 63 (4), 13-27.
208. Rađenović, T. (2017). *Интелектуални капитал као детерминанта унапређења конкурентности предузећа у Републици Србији*. Докторска дисертација.
209. Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. & Pruitt, B. (2002). *Beyond Work-Family Balance. Advancing Gender Equity and Workplace Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
210. Riley, D. (2012). *Work and Family Interface: Wellbeing and the Role of Resilience and Work/Life Balance*. PhD Thesis.
211. Robbins, S. P. (1992). *Essentials of Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
212. Roberts, K. (2007). Work/Life Balance: The Sources of the Contemporary Problem and the Probable Outcomes. *Employee Relations*, 29 (4), 334-351.
213. Rogers, K. C. & Finks, S. W. (2009). Job Sharing for Women Pharmacists in Academia. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 73 (7), 1-5.
214. Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
215. Ronen, S. & Primps, S. B. (2001). The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioral and Attitudinal Outcomes. *Academy of Management Review*, 6 (1), 48-52.

216. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684.
217. Rotondo, D., Carlson, D. & Kincaid, J. (2003). Coping with Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. *Personnel Review*, 32 (3), 275-296.
218. Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K. & King, S. N. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45 (2), 369-386.
219. Sachs, W. (2005). *How She Really Does It: Secrets of Successful Stay-at-Work Moms*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
220. Sangarandeniya, Y. M. S. W. V. & Ranasinghe, V. R. (2020). Flexible Working and Work/Life Balance. *Contemporary Developments in Human Resource Management*, 97-101.
221. Schwarzer, R. (2000). Manage Stress at Work through Preventive and Proactive Coping. In: Locke, E. A. (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 342-355). Oxford, UK: Blackwell.
222. Sharma, J. K. & Mehta, D. (2009). Impact of Work/Life Balance Issues on Performance of Pharmaceutical Sales Managers. *CH Institute of Management and Commerce*, 2 (1), 1-6.
223. Sharma, S. K. & Thatoi, D. (2020). Work/Life Balance and Its Effect on the Organizational Productivity. *Psychology and Education*, 57 (9), 810-814.
224. Simard, M. (2011). *Employees' Perceptions of Work/Life Balance*. Master Thesis.
225. Simons, R. & Dávila, A. (1998). How High Is Your Return on Management?. *Harvard Business Review*, 76 (1), 71-80.
226. Singh, P. & Khanna, P. (2011). Work/Life Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*, 2 (2), 188-206.
227. Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55 (3), 241-302.
228. Slavić, A. & Berber, N. (2019). The Role of Training Practice in Improving Organizational Performance in Selected Countries of the Danube Region. *Engineering Economics*, 30 (1), 81-93.
229. Society for Human Resource Management. (2012). *The Employee Benefits Landscape in a Recovering Economy*. SHRM Foundation.

230. Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for Coping with Work-Family Conflict: The Distinctive Relationships of Gender Role Ideology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 1-19.
231. Spillman, B. C. & Pezzin, L. E. (2000). Potential and Active Family Caregivers: Changing Networks and the "Sandwich Generation". *The Millbank Quarterly*, 78 (3), 347-374.
232. Stepanova, O. (2012). *Work/Life Balance in Organizational Subcultures: The Case of Mutua*. PhD Thesis.
233. Stoddard, M. & Madsen, S. R. (2007). Toward an Understanding of the Link between Work-Family Enrichment and Individual Health. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9 (1), 2-15.
234. Стојановић-Алексић, В. & Бошковић, А. (2017). Друштвена одговорност предузећа и етичко лидерство. *Economics of Sustainable Development*, 1 (2), 71-84.
235. Strassmann, P. A. (1999). *Introduction to Return on Management Analysis: Linking Management Productivity and Information Technology*.
236. Stum, D. L. (2001). Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid. *Strategy & Leadership*, 29 (4), 4-9.
237. Szabo, S., Slavić, A. & Berber, N. (2019). Coaching and Its Effects on Individual and Organizational Performances in Central and Eastern Europe. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 55 (41), 67-80.
238. Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics. 5th Edition*, Boston: Pearson Education.
239. Tariq, A., Aslam, D. H., Siddique, A. & Tanveer, A. (2012). Work/Life Balance as a Best Model of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool for Employees and Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3 (1), 577-585.
240. Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work/Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22 (2), 101-119.
241. Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.
242. Thompson, C. A., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D. & Andreassi, J. K. (2007). On the Importance of Coping: A Model and New Directions for Research on Work and Family. In:

- Perrewé, P. L. & Ganster, D. C. (Eds.), *Exploring the Work and Non-Work Interface, Research in Occupational Stress and Well Being* (pp. 73-113). Amsterdam: Emerald Press.
243. Thulasimani, K., Duraisamy, M. & Rathinasabapathi, S. (2010). A Study on Work/Life Balance amongst Managers of Garment Units in Tamilnadu State, India. *International Journal of Human Sciences*, 7, 445-460.
244. Todericiu, R., Șerban, A. & Dumitrașcu, O. (2013). Particularities of Knowledge Worker's Motivation Strategies in Romanian Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 6, 405-413.
245. Trenbeth, L. & Drewe, P. (2002). The Importance of Leisure as a Means of Coping with Work Related Stress: An Exploratory Study. *Counselling Psychology Quarterly*, 15 (1), 59-72.
246. Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resources Management*, 36, 303-320.
247. Ur Rehman, M., Irum, R., Tahir, N., Ijaz, Z., Noor, U. & Salma, U. (2012). The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction: A Study on Private Colleges of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3 (3), 50-56.
248. Utrilla, P. N. C., Grande, F. A. & Lorenzo, D. (2015). The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance - The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11 (2), 166-189.
249. Van Beek, A. & Gerritsen, D. (2010). The Relationship between Organizational Culture of Nursing Staff and Quality of Care for Residents with Dementia: Questionnaire Surveys and Systematic Observations in Nursing Homes. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (10), 1274-1282.
250. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. & Has De Witte, W. (2010). Unemployed Individuals' Work Values and Job Flexibility: An Explanation from Expectancy-Value Theory and Self-Determination Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 59 (2), 296-317.
251. Van Staden, R. & Du Toit, A. (2011). Career Development of South African Knowledge Workers. *SAJEMS*, 14 (1), 80-91.
252. Varuhas, J., Fursman, L. & Jacobsen, V. (2003). *Work and Family Balance: An Economic View. New Zealand Treasury Working Paper*, 3 (26).
253. Veselinović, N., Krstić, B. & Rađenović, T. (2022). The Impact of Human Capital Value on Human Capital Efficiency and Business Performance. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 19 (1), 13-26.

254. Veselinović, N., Krstić, B. & Veselinović, M. (2021). Measuring the Efficiency of Human Capital. *Economics of Sustainable Development*, 5 (2), 1-17.
255. Viedma-Marti, J. M. (2007). In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (2), 245-256.
256. Vuksan, M., Williams, A. & Crooks, V. (2012). Family Friendly Policies: Accommodating End-of-Life Caregivers in Workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 5 (1), 4-14.
257. Waite, J. P. & Richardson, E. G. (2004). Determining the Efficacy of Resiliency Training in the Work Site. *Journal of Allied Health*, 33 (3), 178-183.
258. Walsh, F. (2002). A Family Resilience Framework: Innovation Practice Applications. *Family Relations*, 51 (2), 130-138.
259. Wanberg, C. R. Welsh, L. & Hezlett, S. (2003). Mentoring: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22 (2), 39-124.
260. Warier, S. (2014). *Competence & Competency Management - The Practitioners Handbook: Develop Organizational Competence & Individual Competencies*. CreateSpace Publishing.
261. Warner, J. (2005). *Perfect Madness: Motherhood in the Age of Anxiety*. New York, NY: Riverhead Books.
262. Wellington, S. & Spence, B. (2001). *Be Your Own Mentor: Strategies from Top Women on the Secrets of Success*. Westminster, MD: Random House.
263. White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). High-Performance Management Practices, Working Hours and Work/Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 175-195.
264. Whitehouse, G. M. & Zetlin, D. J. (1999). Family Friendly Policies: Distribution and Implementation in Australian Workplaces. *Economic and Labour Relations Review*, 10 (2), 221-239.
265. Wills, T. (1990). Social Support and Interpersonal Relationships. In: Clark, M. S. (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology* (pp. 265-289). Newbury Park, CA: Sage.
266. Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K. & Mumford, M. D. (1991). *Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perceptiveness and Behavioral Flexibility to Leader Effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 2, 317-331.
267. Шуње, А. (2002). *Топ-менаџер: визионар и стратеги*. Сарајево: Тирада.

## ПРИЛОГ

### АНКЕТНИ УПИТНИК О УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА КАО ДЕТЕРМИНАНТИ ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАџЕРА И ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Верујем да баланс између посла и приватног живота представља изузетно актуелну и значајну тему за Вас као менаџера. Пред Вама је анкета која има за циљ испитивање нивоа баланса и његовог утицаја на продуктивност менаџера и целог предузећа.

Ако радите у домаћем или страном предузећу у Републици Србији на било ком од 3 хијерархијска нивоа менаџмента (оперативни, средњи или топ менаџмент), замолићу Вас да посветите до 10 минута попуњавању ове анкете, која ће бити коришћена у научноистраживачке сврхе тј. за потребе израде докторске дисертације. На крају анкете можете оставити своју е-mail адресу ако желите да након обраде и анализе прикупљених података добијете резултате истраживања (није обавезно).

Такође би било веома значајно да проследите ову анкету својим колегама и познаницима који раде у Србији на било ком од 3 хијерархијска нивоа менаџмента, како у истом предузећу тако и у другим предузећима, у различитим делатностима.

Хвала најлепше на издвојеном времену и посвећености попуњавању анкете.

#### I - КАРАКТЕРИСТИКЕ (ПРИРОДА) ПОСЛА МЕНАџЕРА

Оцените на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за КАРАКТЕРИСТИКЕ (ПРИРОДУ) Вашег ПОСЛА МЕНАџЕРА (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
Оцена	1	2	3	4	5
1. Мој посао ми омогућава да изнесем корисне предлоге за унапређење посла и спроведем нове идеје.					

2. Сложеност, одговорност и тежина мојих радних задатака у складу су са мојим хијерархијским нивоом тј. радним местом.					
3. Мој посао ми омогућава да похађам обуке, едукације и радионице за професионални и лични развој менаџера.					
4. Моја менаџерска позиција ми обезбеђује компензациони пакет који чине зарада, бонуси и немонетарне бенефиције.					
5. Мој посао је стресан и стално сам под притиском (нпр. надређених, колега, радних задатака...).					
6. Моја менаџерска позиција подразумева провођење пуно времена на послу, укључујући и прековремени рад.					
7. Мој посао укључује провођење пуно времена на службеном путу ван места у коме живим.					

## **II - КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ КУЛТУРЕ, КОМУНИКАЦИЈЕ И ПОДРШКЕ МЕНАѢРИМА НА ПОСЛУ**

Оцените на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за ОРГАНИЗАЦИОНУ КУЛТУРУ, КОМУНИКАЦИЈУ И ПОДРШКУ МЕНАѢРИМА у предузећу у коме радите (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

<b>Тврдње</b>	<b>уопште се не слажем</b>	<b>не слажем се</b>	<b>нити се слажем нити се не слажем</b>	<b>слажем се</b>	<b>потпуно се слажем</b>
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. У овом предузећу се негује култура поштовања приватног живота и породичних обавеза менаџера.					
2. Ово предузеће разуме менаџере који из приватних разлога одбију вишу каријерну позицију.					
3. У овом предузећу релативно је лако узети слободне дане.					
4. У овом предузећу се од менаџера очекује да често раде прековремено.					

5. У овом предузећу се од менаџера очекује да буду стално на располагању, да могу да буду контактирани и ван радног времена и да свој посао ставе испред свог приватног живота када је то неопходно.					
6. У овом предузећу менаџери који жртвују приватни живот зарад посла најбрже напредују у каријери.					
7. Ово предузеће подстиче активну сарадњу и отворену комуникацију менаџера са колегама из других сектора у предузећу.					
8. Од својих надређених добијам фидбек (повратне информације), разумевање и подршку у усклађивању посла и приватног живота.					
9. Од својих колега (менаџера истог хијерархијског нивоа) добијам фидбек (повратне информације) и подршку у усклађивању посла и приватног живота.					
10. У овом предузећу менаџерима је доступан разговор са ментором, коучем или сектором људских ресурса ради консултовања око пословних или приватних проблема.					

### III - ПРАКСЕ ЗА УСКЛАЂИВАЊЕ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАѢРА У ПРЕДУЗЕЋУ

Оцените на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за примену следећих ПРАКСИ за усклађивање посла и приватног живота менаџера У ПРЕДУЗЕЋУ у коме радите (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. У овом предузећу постоји опција флексибилног радног времена за менаџере (нпр. избор времена почетка и завршетка рада).					



2. У овом предузећу постоји опција скраћеног радног времена за менаџере (part-time) тј. мањи број радних сати од пуног радног времена.					
3. У овом предузећу постоји опција скраћене радне недеље за менаџере (нпр. 40 радних сати недељно распоређено у 4 радна дана по 10 сати).					
4. У овом предузећу постоји опција рада од куће за менаџере.					
5. У овом предузећу менаџери могу узети слободне дане.					
6. У овом предузећу постоји опција плаћеног породилског одсуства или одсуства због очинства за менаџере.					
7. Ово предузеће помаже у бризи о деци менаџера (нпр. вртић у пословној згради, плаћен екстерни вртић или бибиситерка).					
8. У овом предузећу постоји опција субвенционисања трошкова неге старих чланова породице менаџера.					
9. У овом предузећу постоји опција субвенционисања трошкова становања менаџера.					
10. Ово предузеће пружа информације или помоћ у запослењу супружника менаџера.					
11. Менаџерима је доступан интерни ментор у овом предузећу.					
12. Менаџерима је доступан интерни коуч запослен у овом предузећу.					
13. Менаџерима је доступан екстерни коуч кога ангажује/плаћа ово предузеће.					
14. Менаџерима су доступне радионице и обуке професионалних вештина или знања које организује/плаћа ово предузеће (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом, стручне едукације...).					
15. Менаџерима су доступне едукације личног развоја које организује/плаћа ово предузеће (нпр. НЛП, коучинг...).					

16. Менаџерима су доступни здравствени и wellness програми које организује/плаћа ово предузеће (нпр. лекарски прегледи, СПА центар, теретана...).					
17. Менаџерима су доступне друштвене активности са колегама у овом предузећу (нпр. билијар или забавне игре у пословној згради, тим билдинг...).					

#### IV - САТИСФАКЦИЈА МЕНАѢРА ПОСЛОМ

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за Ваше ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ МЕНАѢРА (значење оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
Оцена	1	2	3	4	5
1. Задовољан/-на сам условима у којима радим.					
2. Задовољан/-на сам садржајем посла тј. врстама активности које обављам.					
3. Задовољан/-на сам организацијом рада и активности у овом предузећу.					
4. Задовољан/-на сам временом почетка и завршетка радног времена у овом предузећу.					
5. Задовољан/-на сам временском ефикасношћу одржавања и начином вођења састанака у овом предузећу.					
6. Задовољан/-на сам могућностима за професионалну едукацију и развој у овом предузећу.					
7. Задовољан/-на сам могућностима за каријерно унапређење у овом предузећу.					
8. Задовољан/-на сам могућностима за усклађивање посла и приватног живота које ово предузеће нуди менаџерима (нпр.					

слободан дан из приватних разлога, организоване обуке и едукације професионалног и личног развоја менаџера...).					
9. Задовољан/-на сам својим компензационим пакетом у овом предузећу - зарадом, бонусима и немонетарним бенефицијама.					
10. Критеријуми за остваривање и износ стимулација и бонуса у овом предузећу су реални.					
11. Осећам да припадам овом предузећу и имам осећај личне испуњености (ово предузеће је "моја друга кућа").					
12. Задовољан/-на сам структуром и квалитетом чланова свог тима.					
13. Задовољан/-на сам комуникацијом са колегама (менаџерима истог хијерархијског нивоа) у овом предузећу.					
14. Задовољан/-на сам комуникацијом са надређенима у овом предузећу.					
15. На послу сам често под стресом и тензијом (нпр. због дужине времена које проводим на послу, притиска надређених, обима радних задатака...).					
16. На послу се осећам исцрпљено, уморно или депресивно.					
17. Често размишљам о напуштању овог посла.					

## V - ЛИЧНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАѢРА

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за Ваше ЛИЧНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
Оцена	1	2	3	4	5
1. Имам позитиван приступ животу.					

2. Сматрам да сам/-а управљам својим животом и оним што ми се дешава.					
3. Лако се концентришем и фокусирам на оно што радим.					
4. Добро управљам временом.					
5. Добро подносим притисак и стрес.					
6. Могу отворено да разговарам са људима о томе што ми смета у њиховом понашању.					
7. Умем да поставим границе људима и да кажем не.					
8. Непријатно ми је да затражим помоћ када имам превише обавеза.					
9. Сматрам себе радохоличаром.					
10. Перфекциониста сам.					
11. Често започнем неколико активности/послова, али имам проблема да их завршим.					
12. Склон/-а сам одлагању обавеза и често почнем са обављањем задатака у последњем тренутку.					

## VI - ПРИВАТНА ПОДРШКА МЕНАѢЕРИМА

Оцените на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за ПРИВАТНУ ПОДРШКУ у Вашем животу (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Чланови моје породице разговарају са мном и пружају ми разумевање када сам узнемирен због посла или приватног живота.					
2. Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у обављању кућних послова.					
3. Од своје породице (партнера, родитеља, рођака...) добијам подршку и практичну помоћ у					

чувању деце или старих особа о којима бринем.					
4. Од екстерне особе (пријатеља, дадиље, чистачице...) добијам подршку или практичну помоћ у усклађивању посла и приватног живота.					

## VII - ПРАКСЕ ЗА УСКЛАЂИВАЊЕ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАџЕРА ВАН ПРЕДУЗЕЋА

Оцените на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за примену следећих ПРАКСИ ВАН ПРЕДУЗЕЋА за усклађивање Вашег посла и приватног живота (значање оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Самостално (приватно) ангажујем екстерног ментора ван предузећа.					
2. Самостално (приватно) ангажујем екстерног коуча ван предузећа.					
3. Самостално (приватно) похађам екстерне радионице и обуке професионалних вештина (нпр. комуникационе вештине, управљање стресом или временом...).					
4. Самостално (приватно) похађам екстерне едукације личног развоја (нпр. НЛП, коучинг...).					
5. Приватно практикујем спортске и wellness активности (нпр. спорт, теретана, фитнес, плес, јога, СПА центар...).					
6. Приватно практикујем опуштајуће активности (нпр. медитација, шетња, боравак у природи...).					
7. Приватно практикујем забавне активности (нпр. хоби, музика, филмови, путовања, дружење са пријатељима или партнером...).					

## VIII - САТИСФАКЦИЈА МЕНАѢРА ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за Ваше ЗАДОВОЉСТВО ПРИВАТНИМ ЖИВОТОМ (значење оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
Оцена	1	2	3	4	5
1. Задовољан/-на сам условима у којима живим.					
2. У мом приватном животу преовладава осећај испуњености.					
3. Свесно сам присутан/-на и посвећен/-а обављању свих активности у свом приватном животу.					
4. Успевам да управљам временом и да завршим приватне обавезе и активности.					
5. Имам довољно времена за своје пријатеље, хоби и друга лична интересовања.					
6. Имам леп однос и комуникацију са члановима породице.					
7. Пропуштам провођење квалитетног времена са породицом и пријатељима јер код куће често обављам пословне обавезе (нпр. пословне телефонске позиве, писање извештаја...).					
8. Осећам оптерећење и стрес због приватних обавеза (нпр. обављања кућних послова, чувања деце или старих...).					

## IX - УСКЛАЂЕНОСТ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАѢРА

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за УСКЛАЂЕНОСТ ВАШЕГ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА (значење оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Уживам у животу и извлачим максимум из свега што се догађа у мом послу и приватном животу.					
2. Моја укљученост и свесна присутност у свему што радим помаже ми да се осећам срећно и испуњено у животу.					
3. Успевам да обављам активности које ће довести до остварења мојих каријерних и приватних циљева.					
4. Добро усклађујем време које проводим на послу и време за обављање приватних активности.					
5. Када одем на одмор, у стању сам да се одвојим од посла и да уживам.					
6. Када сам код куће, не размишљам о послу.					
7. Брига о приватним проблемима омета моје обављање радних задатака када сам на послу.					
8. Осећам се оптерећено у животу и не успевам да се концентришем на оно што радим.					

## Х - ПРОДУКТИВНОСТ МЕНАЦЕРА

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за ПРОДУКТИВНОСТ Вас као МЕНАЦЕРА (значење оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).

Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Почињем са радом убрзо након доласка на посао.					
2. Добро управљам временом и завршавам посао на време.					
3. Држим се свог радног распореда.					
4. На послу сам фокусиран/-а, организован/-а и посвећен/-а					

ефикасном обављању радних задатака.					
5. Успешно се носим са својим радним оптерећењем - обимом и врстама активности.					
6. Делегирање задатака подређенима омогућава ми да продуктивније искористим своје радно време и ефикасније обављам задатке из делокруга своје одговорности.					
7. Чекање да подређени заврше свој део посла често смањује моју продуктивност.					
8. Често морам да чекам надређене за добијање одобрења како бих могао/-ла да завршим свој посао.					
9. Колеге ме стално прекидају и ометају у обављању посла, што смањује моју продуктивност.					
10. Имам превише пословних мејлова и порука за одговарање, што смањује време за реализовање руководилачких активности и доношење менаџерских одлука.					
11. Присуствујем великом броју састанака у току месеца, што смањује време за суштинске активности и негативно утиче на мој радни учинак (продуктивност).					
12. Рад у софтверском програму предузећа одузима ми пуно времена (нпр. нема свих потребних опција, тешко се налазе потребне информације, честе су грешке у систему...).					
13. Едукација и стицање нових знања и вештина доприносе повећању моје продуктивности.					

## XI - ПРОДУКТИВНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

Означите на скали 1-5 у којој мери се слажете са сваком тврдњом везаном за ПРОДУКТИВНОСТ ПРЕДУЗЕЋА у коме радите (значење оцена: 1 = уопште се не слажем, 2 = не слажем се, 3 = нити се слажем нити се не слажем, 4 = слажем се, 5 = потпуно се слажем).



Тврдње	уопште се не слажем	не слажем се	нити се слажем нити се не слажем	слажем се	потпуно се слажем
<i>Оцена</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. У овом предузећу у целини добро је организовано обављање задатака и рада свих сектора.					
2. Интензивније и ефикасније обављање радних задатака у оквиру радног времена у овом предузећу унапређује продуктивност на нивоу предузећа.					
3. Већа посвећеност менаџера остварењу циљева овог предузећа доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.					
4. Када менаџер да отказ и напусти ово предузеће, то ће утицати на смањење продуктивности на нивоу предузећа.					
5. Брига овог предузећа о сигурности и заштити здравља запослених позитивно утиче на продуктивност на нивоу предузећа.					
6. Стицање нових знања и вештина кроз едукације које организује ово предузеће доприноси расту продуктивности на нивоу предузећа.					
7. Када менаџери постигну усклађеност посла и приватног живота, ово предузеће је продуктивније.					
8. Када остало (неменаџерско) особље постигне усклађеност посла и приватног живота, расте продуктивност рада на нивоу предузећа.					

## **XII - ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА МЕНАѢРА**

Означите одговарајући одговор или упишите у предвиђени простор своје ПРЕДЛОГЕ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ УСКЛАЂЕНОСТИ посла и приватног живота менаџера.

1. Шта би предузеће у коме радите могло да уради како би побољшало усклађеност посла и приватног живота својих менаџера? (није обавезно)
- 

2. Шта бисте Ви лично могли да урадите како бисте побољшали усклађеност свог посла и приватног живота? (није обавезно)
- 

3. Означите која тврдња генерално важи за Вас у тренутном периоду живота:

- за мене су подједнако важни и посао и приватни живот
- за мене је важнији посао у односу на приватни живот
- за мене је важнији приватни живот у односу на посао

### **ХШ - ОПШТА ЛИЧНА ПИТАЊА**

Изаберите одговарајући одговор или упишите одговор у предвиђени простор за следећа ОПШТА ЛИЧНА (СОЦИОДЕМОГРАФСКА) ПИТАЊА.

1. Пол:

- мушки
- женски

2. Старост:

- 18-25 година
- 26-35 година
- 36-45 година
- 46-55 година
- 56 и више година

3. Регион у коме живите:

- Београд и околина
- југоисточна Србија
- централнозападна Србија
- Војводина

4. Који је Ваш највиши завршени ниво образовања?

- средња школа
- виша школа
- висока школа - факултет
- мастер или магистарске студије

- докторске студије
5. Да ли уз рад паралелно и студирате (виша школа, факултет, мастер, магистарске или докторске студије)?
- да
  - не
6. Брачни статус:
- слободан/-на
  - у браку или ванбрачној заједници
  - разведен/-а или растављен/-а
  - удовац/-ица
7. Да ли је Ваш/-а партнер/-ка запослен/-а?
- немам партнера/-ку
  - запослен/-а са пуним радним временом
  - запослен/-а са скраћеним радним временом (part-time)
  - незапослен/-а
8. Да ли имате деце?
- не
  - да - 1 дете
  - да - 2 детета
  - да - 3 или више детета
9. Са киме живите?
- живим сам/-а, без деце и без других одраслих
  - живим са својом децом и са другим одраслима (нпр. партнер/-ка, породица или пријатељи)
  - живим са својом децом, али без других одраслих
  - живим са другим одраслима (нпр. партнер/-ка, породица или пријатељи), али без деце
10. Коју здравствену тегобу најчешће имате?
- немам здравствене тегобе
  - осећам физичке болове - нпр. мучнину, главобоље, болове у леђима и врату, напрезање очију или слично
  - осећам умор, проблеме са спавањем или слично
  - осећам анксиозност, депресивно стање или слично
  - имам кардиоваскуларне сметње - нпр. срчани притисак, тахикардију или слично
  - друго: \_\_\_\_\_

## XIV - ОПШТА ПОСЛОВНА ПИТАЊА

Изаберите одговарајући одговор или упишите одговор у предвиђени простор за следећа ОПШТА ПОСЛОВНА ПИТАЊА.

1. Према власништву, предузеће у коме радите је:

- приватно предузеће
- државно (јавно) предузеће
- мешовито предузеће

2. Према броју запослених, предузеће у коме радите је:

- мало (до 50 запослених)
- средње (51-250 запослених)
- велико (251 и више запослених)

3. Која је претежна делатност предузећа у коме радите (или дивизије у случају мултинационалне компаније)?

- прехранбена индустрија - производња хране или пића
- трговина - велепродаја, малопродаја или дистрибуција
- финансијске услуге - банкарство, осигурање, ревизија, берза или књиговодство
- информационе технологије
- телекомуникације
- електронска индустрија
- машинска индустрија
- аутомобилска индустрија
- саобраћај, транспорт и складиштење
- грађевинарство и архитектура
- енергетика и рударство
- рециклажа
- обрада гуме и пластике
- производња дувана
- фармацеутска индустрија
- хемијско-козметичка индустрија
- текстилна индустрија
- медији и издаваштво
- некретнине - продаја или издавање
- маркетинг услуге
- консултантске услуге
- комуналне услуге
- правне услуге
- научно истраживање и развој
- обезбеђење и техничка заштита објеката
- игре на срећу
- туризам и хотелијерство
- друго: \_\_\_\_\_

4. У којој пословној функцији (сектору) у предузећу радите?

- управљачка функција (председник, директор, управни, надзорни или извршни одбор)
- продаја
- производња
- набавка
- логистика
- маркетинг и комуникације
- људски ресурси
- финансије и рачуноводство
- контролинг, планирање и анализа
- ИТ служба
- пројектни менаџмент
- управљање квалитетом
- истраживање и развој
- правна служба и корпоративни послови
- међународно пословање (увоз или извоз)
- корисничка подршка

5. Ком хијерархијском нивоу менаџмента у предузећу припадате?

- оперативни менаџмент
- менаџмент средње линије
- топ менаџмент

6. Ваш рад је класификован као:

- пуно радно време без сменског рада
- пуно радно време са сменским радом
- скраћено радно време (part-time)

7. Колико укупно сати радите у типичној радној недељи, укључујући и прековремени рад на послу и додатни рад код куће ван радног времена?

- до 40 сати недељно
- 40-50 сати недељно
- 50-60 сати недељно
- 60-70 сати недељно
- преко 70 сати недељно

8. Колико укупно година радите у овом предузећу?

- до 1 године
- 1-5 година
- 5-10 година
- 10-20 година
- преко 20 година

9. Колико укупно година у свом радном веку радите на менаџерским позицијама?

- до 1 године
- 1-5 година
- 5-10 година
- 10-20 година
- преко 20 година

10. Упишите име предузећа у коме радите (није обавезно):

---

11. Упишите своју е-mail адресу ако желите да добијете резултате истраживања (није обавезно):

---

## БИОГРАФИЈА АУТОРА

Милица Младеновић је рођена 25. децембра 1989. године у Нишу. Завршила је основну школу и гимназију (друштвено-језички смер) у Нишу као носилац Вукове дипломе и ђак генерације. На Економском факултету у Нишу на смеру Менаџмент предузећа завршила је у редовном року основне академске студије 2012. године са просечном оценом 9,11 и мастер академске студије 2013. године са просечном оценом 10, те је одмах након тога уписала докторске академске студије на смеру Пословно управљање.

Током свих нивоа студија похађала је семинаре и конференције о вештинама комуникације, људским ресурсима, дигиталном маркетингу, предузетништву, иновацијама, интелектуалној својини, финансијама, пројектима и научним истраживањима. Добитник је стипендије "Буди Vip студент" компаније Vip Mobile 2012. године. Освојила је 3. место на Републичком такмичењу из граматике и правописа српског језика 2004. године. Одлично говори енглески, немачки, италијански и шпански језик, о чему поседује међународно признате сертификате за највиши ниво знања језика (C2). Завршила је међународно сертификоване едукације личног развоја НЛП практичар и НЛП мастер. Поседује ECDL сертификат за свих 7 модула компјутерских вештина. Аутор је бројних научних радова из области менаџмента и маркетинга, који су објављени у научним часописима и презентовани на међународним конференцијама.

У периоду 2011-2013. године обављала је посао Community Manager-а у компанији Подравка Београд. Од 2014. године ангажована је у центру у Нишу на Факултету за менаџмент Универзитета Метрополитан из Београда као сарадник у настави, а од 2016. године као асистент на предметима из области маркетинга, менаџмента, управљања пројектима и предузетништва. Као руководилац Креативног центра Метрополитан универзитета у оквиру центра у Нишу организатор је гостујућих предавања, креативних радионица и вебинара, ментор у припреми студената за маркетинг такмичења и члан жирија на предузетничким такмичењима. Области истраживања укључују дигитални маркетинг, менаџмент, предузетништво, управљање пројектима, управљање пословним перформансама и управљање интелектуалним капиталом.



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом *Усклађеност посла и приватног живота као детерминанта продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији*, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивала на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредила ауторска права, нити злоупотребила интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 30/11/2022. године

Аутор дисертације: Милица Младеновић

Потпис аутора дисертације: \_\_\_\_\_





Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: Милица Младеновић

Наслов дисертације: *Усклађеност посла и приватног живота као детерминанта  
продуктивности менаџера и предузећа у Републици Србији*

Ментор: Проф. др Бојан Крстић

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан  
електронском облику, који сам предала за уношење у Дигитални репозиторијум  
Универзитета у Нишу.

У Нишу, 30/11/2022. године

Потпис аутора дисертације: \_\_\_\_\_



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: **УСКЛАЂЕНОСТ ПОСЛА И ПРИВАТНОГ ЖИВОТА КАО ДЕТЕРМИНАНТА ПРОДУКТИВНОСТИ МЕНАџЕРА И ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.**

Дисертацију са свим прилозима предала сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучила.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да подвучете само једну од шест понуђених лиценци; опис лиценци дат је у наставку текста).

У Нишу, 30/11/2022. године

Аутор дисертације: Милица Младеновић

Потпис аутора дисертације: \_\_\_\_\_