



**UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA**

**DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO
INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI
MENADŽMENT**



DOKTORSKA DISERTACIJA

**UTICAJ PERSONALNIH
KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH U
USLUŽNIM SISTEMIMA NA
PERFORMANSE ORGANIZACIJE**

MENTOR

vanredni profesor
dr Mladen Pečujlija,

KANDIDAT

master inž. menadž.
Duško Petrović

Novi Sad, 2019. godina



UNIVERZITET U NOVOM SADU ● FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj, RBR:			
Identifikacioni broj, IBR:			
Tip dokumentacije, TD:	Monografska dokumentacija		
Tip zapisa, TZ:	Tekstualni štampani materijal		
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija		
Autor, AU:	MSc Duško Petrović		
Mentor, MN:	vanredni profesor, dr Mladen Pečujlija		
Naslov rada, NR:	UTICAJ PERSONALNIH KARAKTERISTIKA ZAPOSLENIH U USLUŽNIM SISTEMIMA NA PERFORMANSE ORGANIZACIJE		
Jezik publikacije, JP:	Srpski		
Jezik izvoda, JI:	Srpski		
Zemlja publikovanja, ZP:	Srbija		
Uže geografsko područje, UGP:	Novi Sad		
Godina, GO:	2019.		
Izdavač, IZ:	Autorski reprint		
Mesto i adresa, MA:	21000 Novi Sad. Trg Dositeja Obradovića 6		
Fizički opis rada, FO:	9/155/90/33/8/25/10		
Naučna oblast, NO:	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment		
Naučna disciplina, ND:	Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment		
Predmetna odrednica, PO:	Kvalitet, Performanse, Velikih Pet, Moral		
UDK			
Čuva se, ČU:	Biblioteka Fakulteta Tehničkih Nauka, Univerzitet u Novom Sadu		
Važna napomena, VN:	-		
Izvod, IZ:	Ispitivanje uticaja personalnih karakteristika davaoca usluga (osobine ličnosti i moral) na procenu kvaliteta usluge od strane korisnika usluga i procenu performansi preduzeća (rekreacionih centara) pokazalo je da personalne karakteristike davaoca usluge direktno utiču na kvalitet usluge i performanse.		
Datum prihvatanja teme, DP:	.		
Datum odbrane, DO:			
Članovi	Predsednik:	Dr Ilija Ćosić, profesor emeritus	Potpis mentora
	Član:	Dr Leposava Grubić-Nešić, redovni profesor	
	Član:	Dr Rado Maksimović, profesor emeritus	
	Član:	Dr Dobrivoje Mihailović, redovni profesor	
	mentor:	Dr Mladen Pečujlija, vanredni profesor	



University of Novi Sad ● **FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES**
21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6

KEY DOCUMENTATION INFORMATIONS

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monograph documentation
Type of record, TR :	Textual printed material
Contents code, CC :	Doctoral dissertation
Author, AU :	MSc Duško Petrović
Mentor, MN :	associate professor, PhD Mladen Pečujlija
Title, TI :	INFLUENCE OF PERSONAL CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES IN SERVICE SYSTEMS ON ORGANIZATION PERFORMANCE
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Novi Sad
Publication year, PY :	2019
Publisher, PB :	Author reprint
Publication place, PP :	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6
Physical description, PD : <small>(chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)</small>	9/155/90/33/8/25/10
Scientific field, SF :	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific discipline, SD :	Production System, Organization and Management
Subject/Key words, S/KW :	Performance, Big Five, Morality, Quality
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Note, N :	
Abstract, AB :	An examination of the impact of the personal characteristics of the service provider (personality traits and morale) on the assessment of the quality of service by the service users and the assessment of the performance of the company (recreational centers) showed that the personal characteristics of the service provider directly affect the quality of service and performance.
Accepted by the Scientific Board on,	
Defended on, DE :	
Defended	President: Professor emeritus Ilija Čosić, PhD
	Member: Full professor Leposava Grubić-Nešić, PhD
	Member: Full professor Rado Maksimović, PhD
	Member: Full professor Dobrivoje Mihailović, PhD
	Mentor: Associate professor, Mladen Pečujlija, PhD
	Mentor's sign

SADRŽAJ

UVOD.....	6
PREDMET DISERTACIJE.....	10
PROBLEM.....	11
HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	12
PRETPOSTAVLJENI NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE.....	14
MENADŽMENT USLUGA.....	15
REKREACIONI CENTRI (RC) KAO PARADIGMA ISPITIVANJA RELACIJA LIČNIH OSOBINA DAVAOCA USLUGA I PERFORMANSI ORGANIZACIJE I KVALITETA RADA.....	21
ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI (HPWS High Performance Working Systems).....	25
MERENJE PERFORMANSI I KVALITETA RADA.....	38
MODELI ZA MERENJE POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	42
REZULTATI MERENJA OSTVARENE POSLOVNE IZVRSNOSTI.....	46
MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI PERFORMANSI ORGANIZACIJE I KVALITETA USLUGE.....	48
OBRAZLOŽENJE HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA.....	69
DEFINISANJE PROMENJIVIH ISTRAŽIVANJA.....	84
MODEL LIČNOSTI VELIKIH PET (BIG FIVE MODEL).....	86
HAJDTOVA TEORIJA MORALNIH OSNOVA.....	89
ISTRAŽIVANJE.....	103
INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA.....	104
UZORAK ZAPOSLENIH U RC.....	106
DESKRIPTIVNA STATISTIKA.....	108
REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	116
DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA.....	122
ZAKLJUČCI.....	129
NEDOSTACI I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA.....	130
PRAKTIČNI DOPRINOS DISERTACIJE.....	131
NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE.....	132
LITERATURA.....	133
PRILOZI.....	147

1. UVOD

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja upravljačku funkciju, sa teorijskom i regulatornom komponentom, kojom se uspostavlja niz procedura koje se odnose na zaposlene, koje su konzistentne sa strategijom organizacije, koje obezbeđuju kvalitet radnih uslova, visoku posvećenost i učinak zaposlenih, efektivnost rada i konkurentsku prednost. Definicijom se ističe značaj izjednačavanja potreba kompanije i potreba zaposlenih. Pretpostavlja se da svaka nesaglasnost između ovih potreba, koje su često u konfliktnom odnosu, neminovno vodi narušavanju odnosa poslodavca i zaposlenih i izazivanju negativnih posledica na rast i razvoj organizacije. Strateška komponenta upravljanja ljudskim resursima koja se naziva strateško upravljanje ljudskim resursima može se definisati kao „razvoj i implementacija ljudskih strategija koje su integrisane sa strategijom kompanije i koje obezbeđuju da kultura, vrednosti i struktura kompanije, kao i kvalitet, motivacija i posvećenost zaposlenih doprinose u potpunosti ispunjavanju ciljeva kompanije“ (Dainty, Loosemore and Lingard, 2003). Strateško upravljanje ljudskim resursima se sastoji od niza postupaka sa ciljem maksimiziranja organizacione integracije, posvećenosti zaposlenih, fleksibilnosti i kvaliteta rada. Razlika u odnosu na prethodnu fazu je u integrisanosti sa strategijom firme, u odnosu na raniju usklađenost sa strategijom. Umesto da se prilagođava, upravljanje ljudskim resursima učestvuje u kreiranju strategije. Naglasak je na međusobnom odnosu između ljudi, strategije, strukture kompanije i spoljnog okruženja. Smatra se da je preduslov uspeha kompanije shvatanje važnosti ljudi i njihovog doprinosa ispunjavanju ciljeva kompanije. Unapređenje kvaliteta rada, kao sastavni deo svakodnevnih aktivnosti svih drugih zaposlenih, predstavlja kontinuirani proces čiji je cilj dostizanje višeg nivoa efikasnosti i efektivnosti u radu, kao i veća satisfakcija korisnika. Korisnici usluga imaju pravo i obavezu da učestvuju, pojedinačno ili u grupama u planiranju i implementaciji sopstvene zaštite od nekvalitetne usluge. Na taj način od pasivnog primaoca korisnik postaje aktivni učesnik - partner i i odgovornost za kvalitet deli sa ostalim učesnicima. (Leavey, 2007) Uvođenje mišljenja klijenta u odluke o organizovanju i pružanju usluge vodi njenom napretku. Satisfakcija je jedna od varijabli koja utiče na ishod korišćenja usluga. Da bi se poboljšalo pružanje usluge prediktori nezadovoljstva moraju biti identifikovani i otklonjeni (Tong, 2007; Larrabee, 2007). Lochman, ističe da "faktori koji imaju najjasniji odnos sa

satisfakcijom uključuju dostupnost, organizacionu strukturu, kompetentnost, komunikaciju i kontinuitet, a da nisu u vezi sa plaćanjem, ličnošću davaoca usluge, sociodemografskim karakteristikama klijenata, (Lochman J, 2013). Zadovoljstvo klijenata predstavlja složeni odnos između njegovih opaženih potreba, očekivanja od strane davaoca usluge i iskustava sa dobijenim uslugama. (Veronda, 2011). Jedan od elemenata unapređenja kvaliteta rada ustanova je procena zadovoljstva korisnika uslugama. Zadovoljstvo klijenata pruženom uslugom je osnovna komponenta u evaluaciji kvaliteta usluge. (Murray, 2007) Važnost mišljenja klijenta i njegovog viđenja kvaliteta usluge je danas prepoznata u svim razvijenim RC. (Kareem, 2016) Merenje satisfakcije ima značajnu funkciju u identifikovanju problema u sistemu rekreacione delatnosti, kao i lociranju ključnih mesta za koje se ti problemi mogu vezati. Na taj način, uz objektivnu procenu kvaliteta, satisfakcija doprinosi ukupnoj evaluaciji funkcionisanja sistema i ispunjenja njegovih uloga. (Cucić, 2012). Mnogi autori smatraju da klijenti nisu kompetentni da vrednuju rad davaoca usluge, jer za to nemaju dovoljna stručna znanja. Međutim, većina autora se slaže da su klijenti u stanju da pouzdano vrednuju humanu komponentu odnosa korisnik-davaoc, gde dolazi do izražaja veština komunikacije davaoca usluge, sposobnost da prikuplja podatke značajne za identifikaciju problema, sposobnost pridobijanja klijenta za saradnju. Klijenti su takođe sposobni da procene priyatnost, odnosno osećaj ugodnosti koji proizilazi iz ambijenta sredine i međusobnih odnosa. Donabedian kaže da su "očekivanja korisnika ona koja treba da postave standard za ono što je dostupno, prihvatljivo, ugodno i na vreme. Oni su ti koji nam mogu reći do koje mere smo ih slušali, informisali, omogućili im da donesu odluku i tretirali ih s poštovanjem". (Donabedian, 2012) Gray kaže da su sami korisnici više zainteresovani za način na koji se usluga pruža, nego za vrstu usluga koje im se pružaju. (Gray, 2010) Mansour u svom istraživanju ukazuje na visoku povezanost ličnih osobina davaoca usluge i satisfakcije korisnika. (Mansour, 2013). Leavey (2007), Cohen (2006), McKinley (2017), naglašavaju značaj međuljudskih aspekata nege i komunikacije. Cohen kaže da klijenti pridaju ogromnu važnost ohrabrivanju da postavljaju pitanja o svom stanju i tretmanu, objašnjavanju izbora koji se nalaze pred njima, uključujući pravo i na drugačije mišljenje. Lochman (2013) Fakhoury (2016) Larson (2006), Crane (2017), ističu da je klijentovo opažanje kvaliteta usluge udruženo sa sposobnostima stručnjaka da klijentu prenesu informacije koje se tiču njegovog stanja. Informisanje klijenta je osnovni faktor kako ishoda tretmana, tako i satisfakcije klijenata uslugama.

Bolja informisanost može značajno doprineti kvalitetu i efektivnosti usluga i obezbediti kontinuitet zaštite. (Aizpuru, 2013) Neka istraživanja su pokazala da klijenti pridaju veliku važnost informacijama dobijenim u pisanom obliku, čak mnogo više nego usmeno saopštenim savetima (Aizpuru, 2013; Law, 2007). Sve organizacije se stalno razvijaju, tako da nije iznenađujuće da i njihovi sistemi za merenje performansi prolaze kroz različite stadijume razvoja. Nalaz jednog istraživanja sprovedenog u Evropi (Gates i Kulik, 1999.) govori da je oko tri četvrtine kompanije obuhvaćenih istraživanjem, tokom prethodne tri godine promenilo svoje sisteme za merenje performansi i da očekuje da će u budućnosti nastaviti sa njihovim menjanjem. Osamdesetih godina, podstrek za promenu je došao iz uverenja da je fokus učinka menadžmenta previše istorijski. Posledica toga je bila da su mnoge organizacije mislile da mere pogrešne stvari. Devedesetih godina, kompanije su doživljavale teškoće prilikom implementacije mernih okvira, a isto tako su i previše brinule o samom merenju. Mnogi problemi iz devedesetih su ostali relevantni i danas, kao npr, šta meriti, kako pristupiti podacima, da li rasporediti nagrade, itd. Nema sumnje da nova tržišta i nove strategije koja su se pojavila tokom poslednjih par godina zahtevaju nove i drugačije mere performansi. Takozvani "Tri C" model (customers, competitors and change): potrošači, konkurenti i proemna, plus iznenađujuća brzina promena u tehnologiji su snažno uticali na način na koji kompanije razvijaju svoje sisteme merenja. Zapravo, istraživanje je pokazalo da često postoje teškoće u korišćenju podataka prilikom razmatranja suštinskih pitanja, kao što su odnos između zadovoljstva zaposlenog ili klijenta i finansijskog učinka. Čini se da je sveobuhvatna poruka ta da se posao sada oslanja na merenje i mekih i tvrdih oblasti učinka, kao i na uspostavljanje veze između to dvoje. Nedavni izveštaj koji je objavila CIMA ocrtao je raznovrsne filozofije merenja učinka koje je tridesetisedam kompanija usvojilo tokom istraživanja. Istraživanje je obuhvatilo kompanije sa tradicionalnim tipom menadžmenta, zatim one sa menadžmentom baziranom na vrednosti i one sa izrazito deoničarskim menadžment pristupom. Zaključak istraživanja je bio da se nijedan pristup nije pokazao superiornim u terminima optimizacije učinka, ali se ovo baš može objasniti činjenicom da nijedna kompanija ne praktikuje "čistu" filozofiju merenja performansi već hibrid bilo kojih pristupa koje smatra korisnim. Savremeni sistemi merenja zadržavaju merenje finansijskih performansi, ali uključuju merenje performansi preduzeća u odnosu na potrošače, performansi preduzeća u vođenju internih poslovnih procesa i performansi u

inoviranju i sticanju novih znanja. Merenje performansi u današnjim preduzećima omogućava više uravnoteženih perspektiva umesto jedne (finansijske). Adekvatan sistem merenja performansi u savremenim uslovima treba da zadovolji različite informacione zahteve i da odražava uspešnost u upotrebi materijalnih (fizičkih, finansijskih), ali i nematerijalnih (ljudskih i intelektualnih resursa). Efektivan sistem merenja je sistem koji predstavlja set finansijskih i nefinansijskih merila koji će omogućiti menadžerima da se suoče sa velikim brojem poslovnih aktivnosti i njihovom kompleksnošću, te da se pravovremeno i na pravi način fokusiraju na ključne faktore poslovnog uspeha. Uspešnost savremene organizacije ne meri se više samo ostvarenim profitom, već i ostvarivanjem interesa različitih internih i eksternih grupa, gde i zaposleni takođe sve više postaju ključ uspeha savremenih organizacija.

2. PREDMET DISERTACIJE

Predmet istraživanja ove disertacije je utvrđivanje stepena zadovoljstva korisnika pruženom uslugom u rekreacionim centrima (u daljem tekstu RC) u Vojvodini i uticajem istih na njihove performanse a rezultati istraživanja predstavljaju osnovu za planiranje aktivnosti kojima će se unapređivati performanse, kvalitet rada pa i zadovoljstvo korisnika kao glavni izlazni rezultat. Zadovoljstvo korisnika ne zavisi samo od karakteristika pružene usluge već i od karakteristika samog korisnika, od njegovih očekivanja i sklonosti da kritikuje i pohvaljuje. Nekada ispunjenje potreba ne mora da ispunjava socijalne i emocionalne potrebe, a osim toga, zadovoljstvo korisnika može da ima i kulturnu pozadinu naroda. (Clifford,S., 2015). Kvalitet usluge se može definisati kao stepen u kom usluga za pojedinca i populaciju povećava verovatnoću željenih ishoda i ako je konzistentna sa trenutnim stručnim znanjem. Ovo je definicija, koja je prvobitno korišćena kao prekretnica izveštaja Instituta za medicinu koja je započeta od strane Lohr-a (1990). Ona je i dalje u širokoj upotrebi u studijama kvaliteta usluga RC, jer stavlja naglasak na odgovarajuće pojedinačne i populacione nivoe analiza. Kategorije pokazatelja kvaliteta usluge kao što su oprema, objekti, ljudski resursi i kvalifikacije je prvobitno razvio Avedis Donabedian, a Lohr (Donabedian, 1996) je proveo mnogo godina osmišljavajući i šireći ovu šemu. Važno je imati na umu da je on predložio da ove promenljive nisu baš direktna mera kvaliteta. Umesto toga, oni su tu samo da nam pomognu da zaključimo da li je kvalitet dobar ili nije. (Michael A, 2007). Problem ovog istraživanja je da li dimenzija ličnosti davaoca RC usluga, kao i koje njihove vrednosti utiču na zadovoljstvo korisnika RC usluga kao i na performanse preduzeća. Zaposleni se različito ponašaju na poslu iz jedinstvenog razloga, zato što su različite ličnosti. Ličnost je jedinstvena kombinacija karakteristika osobe koja proizilazi iz načina na koji se pojedinac ponaša i stupa u interakciju sa drugim ljudima.

3. PROBLEM

Cilj istraživanja je da se sagleda zadovoljstvo korisnika usluga RC, kao i faktori koji utiču na njihovo zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo, vrednosti i karakteristike davoca usluga a zatim kako ovi elementi utiču na performanse RC. Na osnovu rezultata ovog istraživanja, uvažavajući mišljenje korisnika, mogu se jasnije definisati prioriteta za poboljšanje i unapređenje kvaliteta rada i performansi Rekreacionih Centara. Procena zadovoljstva korisnika je jedan od osnovnih elemenata unapređenja kvaliteta rada i preduslov kvalitetne zaštite, a predstavlja meru stava korisnika usluge prema davaocu usluge. Zadovoljstvo korisnika ne zavisi samo od karakteristika pružene usluge već i od karakteristika samog klijenta, od njegovih očekivanja i sklonosti da kritikuje i pohvaljuje. Nekada ispunjenje ličnih potreba ne mora da ispunjava socijalne i emocionalne potrebe, a osim toga, zadovoljstvo korisnika može da ima i kulturnu pozadinu naroda. Cilj za obezbeđivanje kvaliteta u RC više ne leži u tehničkoj i stručnoj savršenosti sistema, već u optimalnom kvalitetu koji odgovara potrebama korisnika usluga, te je sasvim prirodno da je mišljenje korisnika od neprocenjivog značaja za kvalitet usluge. Zadovoljstvo korisnika usluge je opšte opredeljenje pojedinca prema svom ukupnom iskustvu. Mera okrenutosti prema zadovoljstvu korisnika ne ogleda se u indikatorima stanja, već u načinu na koji se sistem odnosi prema njihovim očekivanjima. Zadovoljstvo se mora razumeti unutar sklopa različitih elemenata koji mogu u većoj ili manjoj meri da zadovolje korisnika. U ovom radu istraživaćemo koje dimenzije ličnosti i koje vrednosti stručnjaka utiču na zadovoljstvo korisnika njihove usluge i kako te dimenzije utiču na performanse organizacije. Doći ćemo do saznanja da li su možda primaoci usluga zadovoljniji kada im stručnjak ukaže više ili manje pažnje, strpljenja, empatičnosti, da li su zadovoljniji kada se duže ili kraće zadrže, da li su zadovoljni pojedninim aspektima rada i kako onda ti elementi i koji od njih, presudno utiču na performanse organizacije koje pružaju usluge (RC).

4. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

U skladu sa definisanim predmetom, problemom i ciljevima istraživanja, uz uvažavanje očekivanih rezultata istraživanja postavljene su sledeće hipoteze:

4.1. Opšte hipoteze:

H0: Dimenzija ličnosti davalaca usluge utiče na zadovoljstvo primalaca usluga

H1: Vrednosti davalaca usluga utiču na zadovoljstvo primalaca usluga

H2: Zadovoljstvo uslugom primalaca usluga utiče na performanse davaoca usluge

H3: Vrednosti davaoca usluge utiču na performanse davaoca usluge

H4: Karakteristike ličnosti davaoca usluge utiču na performanse davaoca usluge

4.2. Posebne hipoteze:

H1.1: Dimenzija ekstraverzije davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluga

H1.2: Dimenzija neuroticizma davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluga

H1.3: Dimenzija otvorenosti davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluga

H1.4: Dimenzija prijatnosti davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluga

H1.5: Dimenzija savesnosti davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluga

H1.6: Empatičnost davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluge

H1.7: Pravednost davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluge

H1.8: Lojalnost davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluge

H1.9: Autoritet davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluge

H1.10: Svetost profesije davalaca usluge utiče na zadovoljstvo korisnika usluge

H1.11: Dimenzija ekstraverzije davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.12: Dimenzija neuroticizma davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.13: Dimenzija otvorenosti davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.14: Dimenzija prijatnosti davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.15: Dimenzija savesnosti davalaca usluge utiče na utiče na performanse davalaca usluga

H1.16: Empatičnost davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.17: Pravednost davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.18: Lojalnost davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.19: Autoritet davalaca usluge utiče na performanse davalaca usluga

H1.20: Svetost profesije davalaca utiče na performanse davalaca usluga

H1.21: Zadovoljstvo uslugom primalaca usluga utiče na performanse davalaca usluga

5. PRETPOSTAVLJENI NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE

Naučni doprinos ove disertacije se pre svega ogleda u potvrđivanju pretpostavljenog teoretskog modela uticaja dimenzija ličnosti i moralnih osnova davalaca usluga na zadovoljstvo korisnika usluga i njihovog uticaja na performanse organizacije. Disertacija će dati odgovor na to koje dimenzije ličnosti ekstravertnosti, sistematičnosti, otvorenosti za nove ideje davaoca usluga i koje vrednosti zadovoljavaju, odnosno ne zadovoljavaju korisnike usluga i u kojoj meri i isto tako kako svi ti elementi utiču na performanse davalaca usluga.

6. MENADŽMENT USLUGA

Slobodanka Jovin (2011) u svom preglednom radu piše da su usluge bile značajne za ekonomski rast u poslednja dva veka, što se najbolje uočava kroz industrijsku revoluciju u 18. veku (promene u proizvodnji, finansijskoj strukturi, transportu i komunikacijama). Zahvaljujući velikom značaju usluga i njihovom učešću u ekonomiji razvijenih zemalja, sve se više pojavljuju izrazi uslužno društvo i uslužna ekonomija. Ovi termini javljaju se početkom osamdesetih godina i od tada se upotrebljavaju za opisivanje ekonomije koja se u najvećoj meri oslanja na sferu usluga. Društvo prolazi kroz fazu „revolucije uslužnih delatnosti“, naročito od kraja prošlog veka (Bragg, S.M. 2007). To je posebno vidljivo ukoliko se posmatra: razvoj pojedinih uslužnih delatnosti i diverzifikacija ponude (širenje spektra usluga i stvaranje novih tipova, u skladu sa potrebama potrošača i poslovnih subjekata); uticaj uslužnog sektora na razvoj ekonomije; uticaj uslužnog sektora na poboljšanje kvaliteta života i korelacija razvoja uslužnih delatnosti sa zaposlenošću. Svaka od ovih faza zahtevala je drugačije resurse. Dok se u industrijskom društvu standard življenja definiše količinom roba, postindustrijsko društvo se bavi kvalitetom života, koji se meri količinom usluga, kao što su: zdravstvene, edukativne i rekreativne usluge. Najveće promene se dešavaju u oblasti računarskih i informacionih tehnologija i komunikacija, što dodatno dovodi do povećanja tražnje za uslugama. To dovodi do stvaranja novih usluga koje na ranijim nivoima razvijenosti i tehnologije nisu postojale (Berg, S. 2010). Prema Jovin (2011) postoje mnogi uzroci koji su doveli do ekspanzije uslužnih delatnosti, a ovde će biti navedeno nekoliko glavnih faktora:

- razvoj novih proizvoda često dovodi i do razvoja novih usluga rast životnog standarda i kvaliteta života koji je usledio posle drugog svetskog rata doveo je do značajnog povećanja dohotka, a time i do povećanja korišćenja usluga;
- promene u porodici i u odnosima između polova;
- menjanje strukture stanovništva;
- razvoj novih gradova i regiona što dovedo do povećanja gradskog stanovništva, a time i do promena u životnom stilu ljudi;

- veća međunarodna mobilnost i putovanje ljudi, koje opet dovodi do veće potrošnje usluga;
- globalizacija poslovanja.

Prema Jovin (2011) iz iskustva razvijenih zemalja kao i zemalja u tranziciji može se zaključiti da uslužne delatnosti u Srbiji mogu preuzeti vodeću ulogu u ukupnom ekonomskom razvoju. Usluge su po svojoj prirodi radno intenzivne, tako da njihov razvoj pruža i mogućnost rešavanja jednog od najvećih problema u Srbiji, a to je nezaposlenost. Imajući u vidu da su usluge složen fenomen i da predstavljaju grupu veoma heterogenih aktivnosti, ni njihovo definisanje nije jednostavno. Za definisanje pojma usluga, vremenom su se menjali kriterijumi u zavisnosti od ciljeva istraživanja pojedinih autora. Tako Američko društvo za marketing (AMA) definiše usluge kao aktivnosti, korisnosti ili satisfakcije koje se nude na prodaju ili pružaju u vezi sa prodajom proizvoda (Daum, J. H. 2005). Sa druge strane, Kotler (2004) pod pojmom usluge podrazumeva svaku performansu koju jedan učesnik može ponuditi drugom, a koja je suštinski neopipljiva, i koja ne rezultira u vlasništvu . Ona može ali ne mora biti vezana za neki fizički proizvod. Jednu od najboljih definicija je dao Hill (2007), prema kojoj su uslužne aktivnosti definisane kao odnosi između proizvođača i potrošača, korisnika usluga, dok se usluge definišu kao promene u stanju ličnosti ili stanju stvari. Stoga, uslužne aktivnosti predstavljaju akcije koje se tiču lica, stvari ili informacija, i koje zahtevaju ostvarenje razmenskog odnosa sa korisnikom usluge (Bakić, Ljubojević, Živković, 2008). Neki od primera uslužnih aktivnosti su: ugostiteljstvo i turizam, finansije, osiguranje, transport, veleprodaja, maloprodaja, određene vrste popravki, edukacija, zdravstvene i socijalne usluge, usluge pošte, telekomunikacije, profesionalna, marketing i druga poslovna podrška, usluge rekreacije, kulture i mnoge druge. Prema Christianu Gronroosu (2011), jednom od začetnika marketinga usluga, da bi se shvatila suština usluga, potrebno je razumeti i navesti njihove karakteristike koje se prilično razlikuju od karakteristika proizvoda: neopipljivost (nematerijalni karakter usluge); kvarljivost odnosno nepostojanost; heterogenost; simultanost procesa proizvodnje i potrošnje; odsustvo vlasništva. Usluge su neopipljive. Iako one mogu učiniti raspoloživim opipljiv, materijalizovan proizvod ili mogu uvećati vrednost opipljivog proizvoda, usluga sama ne dovodi do prenosa vlasništva. Dakle, sama usluga je neopipljiva, iako u praksi može biti

praćena i nekim fizičkim proizvodima u toku izvršavanja. Kvarljivost, odnosno nepostojanost usluge je karakteristika koja govori da ona ne može biti uskladištena, preprodana ili vraćena. Usluge su stvar trenutnog korišćenja (Kennerley, M., & Neely, A. 2002). Uzimajući u obzir činjenicu da usluge predstavljaju aktivnosti i da se pružaju u interakciji između zaposlenog i potrošača, usled različite situacije korišćenja, ali i osobe koja tu uslugu pruža, teško je izvršiti standardizaciju usluga. To nije slučaj sa klasičnim proizvodima. O heterogenosti usluga govore i primeri sa kojima se potrošači skoro svakodnevno susreću, kao što su auto perionice, koje sa par radnika pružaju uslugu lokalnog karaktera, uz stotinjak relativno stalnih klijenata, i uz godišnji promet od nekoliko desetina hiljada evra, sa jedne strane, a u isto vreme je uslužna delatnost i avio kompanija, sa stotinama hiljada klijenata i prometom od nekoliko milijardi evra godišnje. Pored toga, usluge se po mnogim karakteristikama razlikuju po koristima za potrošače, kompleksnosti i čitavom nizu drugih kriterijuma (Kindermann, H. 2005). Simultanost procesa proizvodnje i potrošnje je još jedna od karakteristika usluga i govori da za razliku od većine opipljivih, materijalizovanih dobara, koja su prvo proizvedena od strane nekog preduzeća pa potom isporučena i prodana i na kraju potrošena od strane potrošača, kod uslužnih aktivnosti, usluga se prvo kupuje, a zatim proizvodi i konzumira od strane potrošača u isto vreme, pri čemu je potrošač sastavni deo procesa proizvodnje i isporuke usluge (Laitinen, E.K. 2002). Odsustvo i nemogućnost vlasništva nad uslugom je direktna posledica svih napred nabrojanih karakteristika, kao što su: neopipljivost, kvarljivost i nemogućnost čuvanja. Ovde treba praviti razliku između samog čina usluge i određenih prava na vršenje usluge kada potrošač plati za njeno korišćenje. Važnost usluga se može sagledati u njihovom velikom uticaju na rast i efikasnost čitavih industrijskih grana i celokupne privrede, što se najviše vidi na primeru sektora kao što su: finansijske usluge, transport i telekomunikacije. Proces pružanja usluge sastoji se iz dva tipa aktivnosti, i to iz operativnih aktivnosti koje predstavljaju korake koji su neophodni za isporuku usluga potrošaču i samih uslužnih aktivnosti gde dolazi do ličnih interakcija između potrošača i davaoca usluge u toku isporuke usluge. Pored toga, razlikujemo materijalne usluge koje povećavaju vrednost proizvoda, odnosno nacionalnog dohotka (saobraćaj, ugostiteljstvo, turizam i druge) i nematerijalne koje su društveno korisne ali ne povećavaju direktno vrednost društvenog proizvoda (prosveta, zdravstvo, umetnost i drugo). U savremenoj ekonomiji nije moguće organizovati ekonomski život bez razvijenog sektora usluga. U razvijenim zemljama,

pored rasta uslužnog sektora, dolazi i do promene same strukture unutar usluga. Nove usluge koje su zasnovane na visokoj tehnologiji (kompjuterske usluge, usluge informatike i telekomunikacije) su ostvarile značajan rast udela u društvenom proizvodu i samog uslužnog sektora razvijenih zemalja (Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. 2003). U isto vreme, klasične usluge (trgovina, saobraćaj, finansije) beleže stagnaciju. U nerazvijenim zemljama, pored nižeg učešća usluga u društvenom proizvodu, nepovoljan je odnos novih i starih usluga na štetu onih koje su zasnovane na savremenoj tehnologiji. Prema podacima Privredne komore Srbije, naša zemlja prati svetske trendove jer udeo industrije konstantno opada, dok učešće usluga raste (udeo industrije je sa 29% u BDP pre deset godina pao na samo 19% prethodne godine). Pored toga, rast usluga u ukupnom izvozu se povećava, iako dominantan deo čine proizvodi sa 73,5% u 2010. godini, dok ostatak izvoza čine usluge. Finansijsko posredovanje, trgovina, saobraćaj i telekomunikacije su od 2002. do 2008. prosečno rasle čak 15,4%. Ostali sektori privrede rasli su po prosečnoj stopi od svega 2,3%. Na osnovu navedenih podataka, može se uočiti da su generatori rasta BDP bile uslužne delatnosti u čemu ne odstupamo u odnosu na druge zemlje, i to u najvećoj meri: trgovina, saobraćaj, skladištenje i veze, usluge finansijskog posredovanja, PTT usluge i telekomunikacije. Pored toga, poljoprivreda i prerađivačka industrija, u određenoj meri, doprinele su privrednom rastu u posmatranom periodu. Navedene specifične karakteristike usluga, kao i sve jača konkurencija, uticali su na činjenicu da tradicionalni pristupi istraživanjima menadžmenta, koji potiču iz koncepata utemeljenih u proizvodnim preduzećima, već duže vreme nisu dovoljni. Sve veća konkurencija u uslužnoj ekonomiji zahteva veoma dobro razumevanje prirode uslužne proizvodnje i potrošnje, kao i pravila za upravljanje uslužnom organizacijom u konkurentskim situacijama (Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. 2001). U uslužnim organizacijama, tradicionalna organizaciona i upravljačka struktura ne pruža dobre mogućnosti za uspešno poslovanje i isporučivanje vrednosti potrošačima uz stvaranje zadovoljstva i lojalnosti. Kako Jovin (2011) piše uslužne aktivnosti stoga zahtevaju i organizacionu i upravljačku strukturu orijentisanu na potrošače i usluživanje, jer je uslužna performansa daleko teža za definisanje, merenje i dosledno izvršenje nego proizvodna. Pri tome, prema njoj, svaki aspekt doživljavanja i pružanja usluga prati ponašanje ljudi, a mogućnost za predviđanje ponašanja ljudi iz okruženja je veoma mala, u odnosu na predviđanje tražnje za proizvodima (Schneider, Bowen, 2005). Uslužni menadžment predstavlja izučavanje načina kako

da marketing i operacije zajedno, uz korišćenje tehnologije i ljudi, omoguće planiranje, proizvodnju i isporuku paketa koristi za potrošača (Ljubojević, 1998). Uspešno upravljanje ljudima koji pružaju uslugu direktno potrošačima podrazumeva postojanje menadžerske sposobnosti iz oblasti marketinga, operativnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa. Top-menadžment mora biti informisan o tome šta se događa na prvoj liniji usluživanja jer je menadžment kompanije taj koji je pod uticajem, ali i sam utiče na razvoj organizacione kulture. Očigledno je da od toga kakav je menadžment kompanije zavisi u velikoj meri i na koji način će se razvijati uslužna organizacija u svakom pogledu. Svaki uslužni susret je jedinstven i ne može se nikad ponoviti na potpuno isti način, za razliku od proizvoda koji su uglavnom identični (Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. 2001). Stoga je u uslužnom menadžmentu upravljanje procedurama prilagođeno karakteristikama usluga i prirodi uslužne konkurencije. Uslužne organizacije su osetljivije na kvalitet svog menadžmenta od druge vrste organizacija. Osnovni zahtev za razvijanje odgovarajućeg uslužnog koncepta odnosi se na razumevanje potrošača određene usluge i njihove potrebe i preferencije. Mnoge institucije smatraju da su potrošački orijentisane, ali im nedostaje fundamentalno razumevanje očekivanja potrošača. Organizacije, kao i svi socijalni sistemi, poseduju kulturu koju karakterišu osnovne norme i vrednosti, stil menadžmenta i odlučivanja, kao i socijalni kodeksi (Morton, M., & Pulova, I. 2010). Jovin (2011) navodi da najvažnija komponenta koja je presudna u dugoročnoj efikasnosti uslužne organizacije je njena kultura i filozofija. Kultura organizacije predstavlja ključ za upravljanje kvalitetom usluge, imajući u vidu nemogućnost neposrednog upravljanja pojedinačnom uslužnom transakcijom. Kako uloga sektora usluga nastavlja da raste u ekonomijama većine zemalja, javlja se pritisak za efikasniji marketing menadžment usluga koje se nude. Marketing pristup uslugama sastoji se iz četiri osnovna koraka: determinisanje zahteva potrošača; dizajniranje novih usluga ili osavremenjavanje postojećih; pružanje usluga potrošačima kojima su namenjene i za koje su dizajnirane; zadovoljenje potreba potrošača. Okruženje se konstantno menja, kao rezultat rastućeg životnog standarda i promena konkurentne situacije. Iako se ove promene osećaju sporo, moraju se rano anticipirati, kako bi se moglo nositi sa izazovima stalno promenljivih marketing uslova. Uslužna institucija, kroz marketing menadžment, mora biti sposobna da se sretne sa svim promenama na tržištima koja uslužuje i da prilagodi svoje resurse promenama koje dolaze spolja. Funkcionalni ili proizvodni pristup može dovesti do

opadanja kvaliteta usluge, što uglavnom dovodi do gubljenja potrošača. Stoga je neophodno usredsrediti se na primenu principa uslužnog menadžmenta, jer stepen satisfakcije potrošača i ostvareni kvalitet usluge moraju biti predmet kontinuiranog merenja (Morton, M., & Pulova, I. 2010).

7. REKREACIONI CENTRI (RC) KAO PARADIGMA ISPITIVANJA RELACIJA LIČNIH OSOBINA DAVAOCA USLUGA I PERFORMANSI ORGANIZACIJE I KVALITETA RADA

Prema EUROPEAN ECONOMIC CHAMBER OF TRADE, COMMERCE AND INDUSTRY EEIG rekreacija je korišćenje vremena na neprofitabilan način, a na mnogo načina predstavlja i terapeutsko osveženje za telo i duh. Rekreacija se često razlikuje od dokolice. Dok se za dokolicu smatra da je, ili bi trebala biti, odmarajuća, rekreacija je osvežavajuća i zabavna. Kako sve više i više vodimo sedeći način života, potreba za rekreacijom se povećava. To pokazuje i rast popularnosti takozvanih aktivnih odmora. Rekreacija, igra i zabava nisu svojstvene samo ljudima, već im se gotovo sva bića donekle prepuštaju. Igra je neophodna za razvoj raznih sposobnosti, uključujući i one najosnovnije kao što su motoričke sposobnosti kod mladih. Reč rekreacija dolazi od latinske reči *re creo, re creare*, što znači ponovo stvoriti, obnoviti, ponovo kreirati. U odnosu na čoveka značenje se povezuje sa regeneracijom, kvalitetnim odmorom, revitalizacijom. Naravno, misli se na sve ljudske sposobnosti, telesne i mentalne. Prema tome, rekreacija predstavlja svaku aktivnost izvan profesionalnog rada koju pojedinac lično izabere u cilju odmora, relaksacije, razonode i zabave. Sadržaj rekreacije treba da nadoknadi one potrebe koje su usled dnevnih obaveza zanemarene. Na taj način, tempo vašeg života treba da odredi kako ćete provoditi slobodno vreme. Rekreacija u tome ima važnu ulogu kroz raznovrsne sadržaje, ne samo iz domena sportske kulture, nego kulture uopšte, umetnosti, različitih hobija ili volonterskih aktivnosti. Prefiks rekreativni treba primarno da znači da se ne bavimo time zbog zarade nego iz lične potrebe. Sportska rekreacija koristi sport i telesnu aktivnost u svrhu zadovoljavanja potrebe za kretanjem i telesnom aktivnošću. Iako većina ljudi toga nije svesna, rekreacija je presudna za pojedinčevo fizičko i mentalno zdravlje. Zvuči kontradiktorno: pri nedostatku energije telo treba rekreaciju. Samo rekreacija ima pozitivan učinak na tijelo. No, zašto nam zapravo o tome svi govore? Navest ćemo samo neke od pozitivnih učinaka rekreacije, koji su univerzalni, bez obzira na uzrast, pol ili sposobnosti. Kretanje je izvrstan alat u pobeđivanju stresa. Sportski uspesi povećavaju samopouzdanje i otpornost imunološkog sistema. Brojna su istraživanja dokazala vrednost redovne fizičke aktivnosti kod čoveka. Dokazano je da fizičke vežbe imaju ulogu u jačanju mišićne mase, utiču na očuvanje koštane mase, kao i

zadržavanje spretnosti, što je važno za izbegavanje preloma kao posljedice nespretnih padova. Isto tako, fizičke vežbe aerobnog oblika pozitivno djeluju na psihosomatski status, bez obzira na životnu dob. Redovna fizička aktivnost deluje u smislu očuvanja i poboljšanja ventilacijske funkcije pluća tokom opterećenja. Aerobne fizičke aktivnosti kao biciklizam, plivanje, trčanje, jogging i hodanje čine niz pozitivnih rezultata na psihosomatski status organizma. Glavni fiziološki i metabolički rezultati takvih aktivnosti, uključuju porast količine eritrocita, povećanje protoka krvi, povećanje sadržaja miglobina i mitohondrija u mišićnim stanicama, te povećavaju enzimatsku aktivnost za aerobnu glikolizu. Te promjene omogućuju djelotvornije stvaranje ATP-a (adenozintrifosfata) za skeletni mišićni rad i olakšavaju dopremanje kiseonika u tkiva.... (Cucić, V. 2012)

Iz navedenog vidimo vidimo jasne poveznice između rekreacije i zdravlja tako da RC možemo staviti u korpus ustanova koja se posredno bave zdravstvenom zaštitom ljudi. Shodno tome RC imaju karakteristike uslužnih sistema i na njih se mogu primeniti sve odredbe koje se tiču samog kvaliteta zdravstvene zaštite.

Danas postoji širok spektar međunarodnih organizacija koje imaju uticaj na razvoj i implementaciju regionalnih, nacionalnih i međunarodnih strategija za unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite (Cucić, V. 2012). Među najuticajnijima su Zajednički komitet za akreditaciju zdravstvenih organizacija (JCAHO) i Institut za medicinu (IOM) sa sedištem u SAD, kao i Međunarodno društvo za obezbeđenje kvaliteta zdravstvene zaštite (ISQua). U Evropi su lideri: Evropsko društvo za kvalitet zdravstvene zaštite (ESQH), Savet Evrope i Regionalna kancelarija Svetske zdravstvene organizacije za Evropu. Savet Evrope je osnovao Komitet eksperata koji je 1998. godine, kao okvir za upoređivanje aktivnosti koje se preduzimaju u različitim državama, dao predlog "Dimenzije sistema za poboljšanje kvaliteta". Iste godine postignuta je saglasnost o saradnji na unapređenju kvaliteta zdravstvene zaštite, a u maju 2000. godine, Evropska unija (EU) je usvojila novu zdravstvenu politiku koja je uzela u obzir preporuke o unapređenju kvaliteta zdravstvene zaštite. Savet Evrope je 2006. godine usvojio osnovne preporuke o bezbednosti pacijenata kao meri kvaliteta zdravstvene zaštite. Politika bezbednosti pacijenata obuhvata sistem izveštavanja o rizicima po zdravlje pacijenata, kao i korišćenje podataka o pritužbama pacijenata i zahtevima za odštetu. Ove preporuke takođe obuhvataju i edukaciju o bezbednosti pacijenata uz stimulisanje istraživanja iz ove oblasti, kao i

saradnju na nacionalnom i međunarodnom nivou. Evropska komisija Evropske unije težište stavlja na primere dobre prakse u domenu stalnog unapređenja kvaliteta, jer oni predstavljaju najbolje dokaze o bezbednosti, efikasnosti i delotvornosti zdravstvene zaštite i efektima različitih pristupa na unapređenju kvaliteta (Cucić, V. 2012). Dva glavna cilja inicijative Evropske komisije EU iz 2007. godine su:

- da podržavaju zemlje članice u dostizanju najvišeg stepena bezbednosti pacijenata na taj način što će obezbediti relevantna praktična i zakonska sredstva i mehanizme;
- da građani EU imaju na raspolaganju dovoljno relevantnih informacija o bezbednosti pacijenata u zdravstvenim sistemima EU što će povećati poverenje građana u ove sisteme.

Značajan pomak u Srbiji ostvaren je donošenjem strateških dokumenata Ministarstva zdravlja: "Zdravstvena politika, Vizija razvoja sistema zdravstvene zaštite i Strategija reforme zdravstvenog sistema do 2015. sa akcionim planom, objedinjenih u publikaciji "Bolje zdravlje za sve u trećem milenijumu" 2003. godine, u kojima je stalno unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite, prepoznato kao jedan od strateških ciljeva. Ministarstvo zdravlja je, 2004. godine, donelo "Objašnjenje za praćenje kvaliteta rada u zdravstvenim ustanovama". Ovim dokumentom se uvodi koncept i uređuje stalno unapređenje kvaliteta rada zdravstvenih ustanova, odnosno zdravstvene zaštite, kao sastavni deo svakodnevnih aktivnosti zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika i svih drugih zaposlenih u zdravstvenom sistemu. U skladu sa navedenim objašnjenjem, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović-Batut" sačinio je Metodološko uputstvo za postupak izveštavanja zdravstvenih ustanova o pokazateljima kvaliteta rada, listama čekanja, sticanju i obnovi znanja i veština zaposlenih i zadovoljstvu pacijenata, kao i Metodološko uputstvo za postupak zakazivanja pregleda u specijalističko konsultativnim službama zdravstvenih ustanova. Sve ove mere trebalo bi da u budućnosti dovedu do boljeg rada zdravstvenih radnika kao i unapređenja primarne zdravstvene zaštite što bi odmah dovelo i do većeg zadovoljstva pacijenata (Cucić, V. 2012).

U našem radu smo jednostavno RC posmatrali kao deo sistema zdravstvene zaštite, zaposlene u RC kao neku vrstu zdravstvenih radnika a korisnike usluge kao pacijente.

Shodno tome ovo istraživanje je koncipirano da njegov praktični doprinos bude unapređenje kvaliteta rada RC i da rasvetli složenu međuzavisnost personalnih karakteristika davalaca usluge sa jedne strane i performansi i kvaliteta rada uslužnih sistema.

8. ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI (HPWS High Performance Working Systems)

Organizaciona struktura je samo jedan od aspekata organizacije preduzeća, mada je dugo bila skoro jedini način koji se koristio za njeno prikazivanje. (Anderson, K., & McAdam, R. 2004) Razvoj preduzeća kao organizaciono poslovnih sistema i stohastički i dinamički uslovi poslovanja inicirali su potrebu i za definisanjem načina na koji preduzeće funkcioniše, a ne samo načina na koji je strukturirano (Neely, A.D., Kennerley, M., & Adams, C. 2007). Istovremeno, povećana dinamika poslovanja savremenog preduzeća zahtevala je prikazivanje njegove organizacije na način prilagođen takvoj situaciji. Sve to je dovelo do reafirmacije sistemskog i pojave procesnog pristupa u projektovanju organizacije preduzeća ali i do promena u organizacionoj strukturi. Poslovni procesi predstavljaju entitete uz pomoć kojih se na najbolji način upravlja poslovnim sistemom, sagledava njegova struktura, definišu nadležnost odgovornosti, sprovodi podela rada, otkrivaju mesta i uzroci neodgovarajućeg rada i dr (Neely, A.D., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. & Kennerley, M. 2000). Uzimajući u obzir da su poslovni procesi srž svakog poslovnog sistema, jer oni stvaraju vrednost za korisnike, kao i povećanu dinamiku poslovanja razvila se potreba da se organizaciona struktura sistema definiše, odnosno prikaže, na način koji odgovara novonastaloj situaciji. Sve je to uzrokovalo promene u klasičnom kreiranju organizacione strukture i pojavu procesnog pristupa u projektovanju organizacije. Kvalitet proizvoda se, svakim danom, sve više smatra presudnim faktorom konkurentnosti, koji se tiče opstanka i razvoja svakog preduzeća, privredne grane, odnosno privrednih delatnosti (Otley, D. 2007). Sistem kvaliteta nije cilj, već sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti, što je osnovna postavka koncepta menadžmenta kvalitetom. Međutim, preduzeće treba najpre da ispita kako korisnici proizvoda gledaju na dati proizvod, da ispita eventualne probleme koje potrošači imaju pri eksploataciji, kao i to kakav nivo kvaliteta odgovara tim potrošačima. Kvalitet je jedini faktor koji i kupci i proizvođači smatraju za ključni, bez obzira što i jedni i drugi ponekad imaju različit pogled na njega (Parisi, C. 2010). Uloga kvaliteta direktno je uslovljena shvatanjem ovog termina. On ima različite nivoe shvatanja i primene. Najrasprostranjenija se svakako odnosi na kvalitet proizvoda, odnosno usluge. Poseban nivo bi bilo obezbeđenje kvaliteta, odnosno sistem mera koje organizacija preduzima da bi kupcu pružila poverenje u ispunjenje zahteva za kvalitet proizvoda i usluga (Anderson, K., & McAdam, R. 2004). Kvalitet je planetarni i

društveni fenomen današnjice. Novi koncept kvaliteta predstavlja novu filozofiju poslovanja i življenja koja omogućuje dugoročan opstanak i razvoj. Kvalitet predstavlja vrlo kompleksan koncept u teoriji i praksi menadžmenta. Proizvođača i davaoca usluga, u osnovi, zanima određenija ocena kvaliteta proizvoda ili usluge kako bi se na osnovu nje, ako je potrebno, izvelo određeno poboljšanje. Svaka osobina proizvoda ili usluge od koje se traži da zadovolji potrebe korisnika ili dostigne željeni nivo upotrebljivosti, predstavlja karakteristiku kvaliteta (Parmenter, D. 2010). Po svim objektivnim merenjima, značajne, često traumatične promene u organizacijama u poslednje vreme su strahovito narasle (Parmenter, D. 2010). Nažalost, u mnogim slučajevima, promene su propale zbog grešaka, a najčešće su :

- **MNOGO SAMOZADOVOLJSTVA** : najveća greška jeste pokušaj promena organizacije bez postavljanja visokog nivoa potrebe promena kod saradnika
- **NEUSPEH U KREIRANJU DOVOLJNO MOĆNE VODEĆE KOALICIJE** : velike promene su nemoguće ako ih vrhovni lider organizacije ne prihvata. Međutim, ako ih i prihvata, individua sama, bez obzira na njenu kompetenciju ili harizmu, nikada nema dovoljno moći da savlada tradiciju i inerciju, osim u vrlo malim organizacijama
- **POTCENJIVANJE ZNAČAJA VIZIJE** : vizija je ključna u ostvarivanju potrebnih promena, tako što pomaže ljudima da ih inspiriše i tako što usmerava njihove akcije
- **POTCENJENA KOMUNIKACIJA SA FAKTOROM 10, 100 ILI ČAK 1000**: velika promena je nemoguća ukoliko većina zaposlenih ne želi da pomogne, često uz kratkoročna odricanja. Bez kredibilne komunikacije vizije od vodeće koalicije neće biti uhvaćena srca i duše zaposlenih
- **DOZVOLJAVANJE PREPREKA KOJE BLOKIRAJU NOVU VIZIJU**: ponekad je to organizaciona struktura, ponekad uticajna i dobro pozicionirana osoba koja može da blokira sve napore promena
- **NEUSPEH U KREIRANJU KRATKOROČNIH POBEDA**: prave transformacije su kompleksne i traže puno vremena. Mnogi ljudi neće biti deo promena ukoliko ne vide i ne proslave kratkoročne pobede
- **PRERANO OBJAVLJIVANJE POBEDE**: dok je proslava kratkoročnih ciljeva dobra, svaka sugestija da je posao skoro gotov je grozna greška. Dok promene

ne uđu duboko u kulturu kompanije, što obično traje od 3 do 10 godina, novi pristupi su osetljivi i lomljivi kao staklo

- **PROPUSTITI DA PROMENE POSTANU DEO KORPORATIVNE KULTURE:** promene donose velike pomake napred samo ako postanu "ovo je naš način rada". Dok nova ponašanja ne budu ukorenjena u zajedničkim vrednostima i socijalnim normama organizacije, uvek mogu biti subjekt degradacije. Ove greške nisu neizbežne, sa pažnjom i veštinom mogu biti izbegnute. Ključ leži u razumevanju zašto se organizacija odupire promenama i kakvo liderstvo je potrebno da bi se uspelo u procesu promena.

Sprovođenje uspešnih promena jeste jedan proces koji ima 8 faza. Vrlo je bitno da se svih 8 faza izvrši u rasporedu koji dajemo. Prve 4 faze jesu odmrzavanje statusa kvo. Faze od 5 do 7 nas upoznaju sa novom praksom, a poslednja faza jeste ukorenjivanje promena u korporativnu kulturu (Ricketts, J.A. 2008). Uobičajena greška jeste preskakanje prvih 4 faza. Sekvencionalno odvijanje faza je od ključne važnosti, svaka faza mora biti završena 100% pre prelaska na narednu. Druga velika greška jeste što mnogi upravljaju promenama, ali promene nisu posao menadžera već lidera. Uspešne transformacije su 70-90% liderstvo, a samo 10-30% menadžment. Uspostavljanje osećanja urgentnosti jeste prva faza procesa i ključna je za uspostavljanje potrebne kooperativnosti. Sa dozom zadovoljstva sadašnjim stanjem transformacija obično ne vodi nikuda, jer ljudi nemaju interesa da promene problem (Ricketts, J.A. 2008). Uspeh u ovoj fazi jeste kada većina zaposlenih, najmanje 75%, kao i ceo rukovodni tim, veruju da je promena apsolutno potrebna. Da bi se podigao nivo urgencije potrebno je:

- kreirati krizu tako što ćete dozvoliti finansijski gubitak.
- eliminisati očigledne elemente prethodnog uspeha (luksuzni automobili i restorani, npr.)
- postaviti ciljeve tako visoko da se ne mogu ostvariti uobičajnim načinom obavljanja posla
- odvojiti što više ljudi od funkcionalne i uključiti ih u poslovne performanse
- poslati što više podataka o finansijskim performansama i (ne)zadovoljstvu potrošača zaposlenima, posebno onih koje pokazuju slabosti u organizaciji
- insistirati da ljudi regularno govore sa nezadovoljnim kupcima, partnerima i

akcionarima

- angažovati konsultante koji će dati još više relevantnih podataka i voditi poštenu diskusiju na sastancima rukovodilaca
- staviti što više poštene diskusije o problemima firme u kompanijske novine i govore rukovodilaca
- bombardovati ljude informacijama o budućim šansama i o čudesnim nagradama za kapitalizovanje tih šansi.

Kreiranje vodeće koalicije jeste druga faza. Prava koalicija mora da ima:

- **SNAGU POZICIJE:** dovoljno bitnih rukovodilaca
- **EKSPERTIZU:** ljude potrebnih struka
- **KREDIBILITET:** ljude sa dobrom reputacijom u firmi
- **LIDERSTVO:** dovoljno proverenih lidera koji će voditi proces.

Koalicija mora biti zasnovana na efektivnom timskom radu, mora imati dovoljno poverenja i zajedničke ciljeve (Rosemann, M., & vom Brocke, J. 2010). Poverenje će se izgraditi uz mnogo razgovora i aktivnosti, kao i kroz pažljivo planirane događaje koji nisu vezani direktno za posao. Cilj mora biti ugodan za uho i očaravajući za dušu. Razvijanje vizije i strategije jeste treća faza. Lideri kreiraju efektivnu viziju, privlačnu sliku budućnosti i strategije, logične puteve ostvarivanja vizije. Menadžeri na osnovu kreacije lidera kreiraju planove, specifične korake u cilju implementacije strategije i budžet, planove konvertovane u finansijske izraze i ciljeve (Rosemann, M., & vom Brocke, J. 2010). Dobra vizija ima tri svrhe :

- osvetljava puta promena
- motiviše ljude da preuzmu akciju u željenom pravcu
- pomaže koordinisanje akcija različitih ljudi, nekada hiljada i hiljada njih, veoma brzo i efikasno

Komuniciranje vizije promena jeste četvrta faza. Neuspeh u prve tri faze promena često pravi probleme u ovoj fazi. Kada urgencija nije visoka ljudi neće slušati o novoj viziji. Ako vodeća koalicija nije prava grupa ljudi imaće problem u kreiranju i slanju određene poruke. Ako sama vizija nije pokretačka, ako je preopširna ili preopšta, ukratko, ako je vizija loša, neće se moći lako "prodati". Ali ako su i prve tri faze sjajno

urađene lideri često "padaju" u ovoj fazi (Parisi, C. 2010). Komuniciranje vizije promena je neverovatno zahtevan posao. Ključni elementi efektivnog komuniciranja vizije su :

- jednostavnost govora
- korišćenje metafora, analogija i primera
- mnoštvo formi : veliki skupovi i mali sastanci, formalni i neformalni susreti, novine i govori rukovodilaca
- ponavljanje, ponavljanje, ponavljanje
- liderstvo primerom : ponašanje čelnih ljudi mora biti konzistentno sa novom vizijom
- objašnjenje vidljivih nedostataka (nije potreban nov nameštaj od mahagonija)
- dvosmernost komunikacije

Osposobiti saradnike za široke akcije jeste peta faza ovog procesa (Parisi, C. 2010). Barijere osposobljavanja radnika, procesa u kome oni dobijaju šanse i mogućnosti da oslobode svoj rad, jesu :

- STRUKTURE : formalne strukture organizacije onemogućavaju ih da dejstvuju
- VEŠTINE : nedostatak potrebnih veština minira akcije
- SISTEMI : informacioni sistem i sistem radnih odnosa onemogućavaju proces promena
- SUPERVIZIJE: rukovodioci obeshrabljuju akcije usmerene na implementiranje

U gornjim slučajevima zaposleni shvataju viziju i žele da je učine realnom, ali se nalaze u "zatvorenoj kutiji". Da se to ne bi desilo lideri treba da :

- komuniciraju senzibilnu viziju sa zaposlenima
- naprave strukture kompatibilne sa vizijom
- omoguće trening koji je potreban zaposlenima
- usklade informacioni i personalni sistem sa vizijom
- konfrontiraju se sa rukovodiocima koji potcenjuju potrebne promene.

Generisanje kratkoročnih pobeda jeste šesta faza. Uticaj kratkoročnih ciljeva, i pobeda na osnovu njih, na poslovnu transformaciju je velik, što mnogobrojni primeri iz prakse

i pokazuju. Transformacija nije proces koji isključivo počiva na liderstvu, dobar menadžment je takođe bitan (Anderson, K., & McAdam, R. 2004). Balans ovih delatnosti je potreban, a ostvarenje kratkoročnih ciljeva je merilo uspeha dobrog menadžmenta. Kratkoročni ciljevi daju neophodnu sigurnost ljudima da rezultati promena dolaze, da su oni planirani u dugoročnom procesu promena (Parisi, C. 2010). Uloga kratkoročnih ciljeva bila bi :

- obezbediti dokaze da je žrtvovanje korisno
- nagrađivanje agenta promena pojačanim kredibilitetom
- fino usklađivanje vizije i strategija
- potkopavanje cinika i onih koji se opiru promenama
- ujediti leaderski tim jer postoji evidencija da je transformacija na dobrom putu
- stvara momentum : neutralni postaju pristalice, pristalice postaju aktivni nosioci promena.

Konsolidovanje dobitaka i proizvođenje daljih promena jeste sedma faza. Iracionalni i politički otpori promenama nikada potpuno ne prestaju. Kad god bi se odustalo pre nego što bi posao bio u potpunosti završen, kritični momentum bio bi izgubljen i usledila bi regresija. To je direktno povezano sa povećanim međuzavisnostima svih delova organizacije koje kreira dinamička promena okuženja. Ove međuzavisnosti čine teškim da se promeni bilo šta ako se ne promeni sve. I to je krucijalna istina: promene međuzavisnih sistema su ekstremno teške, jer one zahtevaju da se promeni gotovo sve (Naghavi, M. A. S., Asri, G. M., Ezzati, M., Zarandi, M., & Hosseini, S. A. 2012). Efekat u praksi znači da će se desiti više promena nego što je moglo i da se zamisli na početku. Ova faza biće uspešna i velike promene će se desiti uz sledeće poteze:

- više promena ne manje: vodeća koalicija, na osnovu postignutog kredibiliteta na osnovu kratkoročnih pobeda, preuzeće dodatne i krupnije projekte promena
- više pomoći: promovišite aktivne nosioce promena, dovedite dodatne ljude ako vam trebaju njihova ekspertska znanja
- liderstvo vrhovnog nivoa: vrhovni nivo je usredsređen na vizije, komunicira je i pojašnjava; održava nivo urgencije konstantno visokim projektno upravljanje i liderstvo nižih nivoa : niži nivo u hijerarhiji obezbeđuje liderstvo za specifične projekte i upravlja tim projektima

- redukcija nepotrebnih međuzavisnosti : da bi promene bile lakše, menadžeri otkrivaju nepotrebne međuzavisnosti i eliminišu ih.

Usidriti nov pristup u kulturu jeste osma i poslednja faza ovog procesa (Addison, R., Haig, C., & Kearny, L. 2009). Kultura obuhvata norme ponašanja i zajedničke vrednosti jedne grupe ljudi. Norme ponašanja su uobičajeni načini delovanja koje je usvojila grupa i oni su rezistentni jer članovi grupe teže da se ponašaju na način na koji su navikli i teže da nove članove grupe nauče tim normama, nagrađujući one koji ih usvajaju i kažnjavajući one koji to ne čine (Naghavi, M. A. S., Asri, G. M., Ezzati, M., Zarandi, M., & Hosseini, S. A. 2012). Zajedničke vrednosti su važni interesi i ciljevi većine ljudi u grupi i oni imaju tendenciju da budu postojani u vremenu čak i kad se promene članovi grupe. Kulturne promene dolaze poslednje, a usidrenje promena u kulturu ima snažan efekat, jer je kultura moćna iz sledećih razloga :

- jer se individue selektuju i indoktriniraju tako lako, a efektno
- jer se kultura odvija kroz akcije stotina i hiljada ljudi
- jer se sve to dešava bez mnogo svesti o tome šta se dešava i stoga je teško da se tome suprotstavi, nekad čak i da se diskutuje.

Promene će biti deo kulture ako:

- DOLAZE POSLEDNJE NE PRVE : to je kraj transformacionog procesa
- ZAVISE OD REZULTATA : novi pristupi biće deo kulture samo ako je kristalno jasno da su superiorni u odnosu na stare metode
- ZAHTEVAJU DOSTA RAZGOVORA : bez verbalne instrukcije i podrške, ljudi često odbijaju da prihvate nove prakse
- MOGU DA TRAŽE ZAOKRET : nekada jedini način promene kulture jeste promena ključnih ljudi
- UZASTOPNO DONOŠENJE NOVIH ODLUKA : ako proces promocije unutar organizacije nije promenjen da bi bio kompatibilan sa novom kulturom, stara kultura će opstati.

Za primenu modela potrebni su timovi ljudi koji su eksperti u svojim organizacijama, koji žele da budu nosioci promena i kojima je potreban okvirni model promena i

analitički pristup, na bazi dosadašnjeg napretka teorije (Lindner, C. 2009). Iskustvo je pokazalo da ukoliko organizacija nema "dobro" liderstvo, nema nikakve mogućnosti da se "dobro" primeni model. Da bi se izgradilo takvo liderstvo potrebno je dostići konsenzus u organizaciji oko jasne i sveobuhvatne zajedničke vizije svih zaposlenih u organizaciji. U osnovi modela ORGANIZACIJE VISOKIH PERFORMANSI leži povratna sprega (Lindner, C. 2009). Model nam pokazuje kako se na osnovu liderstva, vizije i vrednosti menjaju strategija, strukture i sistemi organizacije. Liderstvo se bazira na filozofiji, funkciji i formi, vizija se bazira na pravcu i izjednačavanju, dok se vrednosti baziraju na kulturi i ponašanjima (Addison, R., Haig, C., & Kearny, L. 2009). Uspeh je u modelu dostizanje visokih performansi, a one su u:

- kvalitetu proizvoda i usluga
- dodatnoj vrednosti za potrošača i
- finansijskim performansama.

Timska uloga i značaj timova u organizaciji, nastalih na osnovu usvajanja filozofije niše, su ona kvalitativna razlika u sposobnostima, veštinama i ponašanjima radnika u XXI veku i radnika u zanatskoj fazi. Timske sposobnosti, veštine i ponašanja možemo podeliti na:

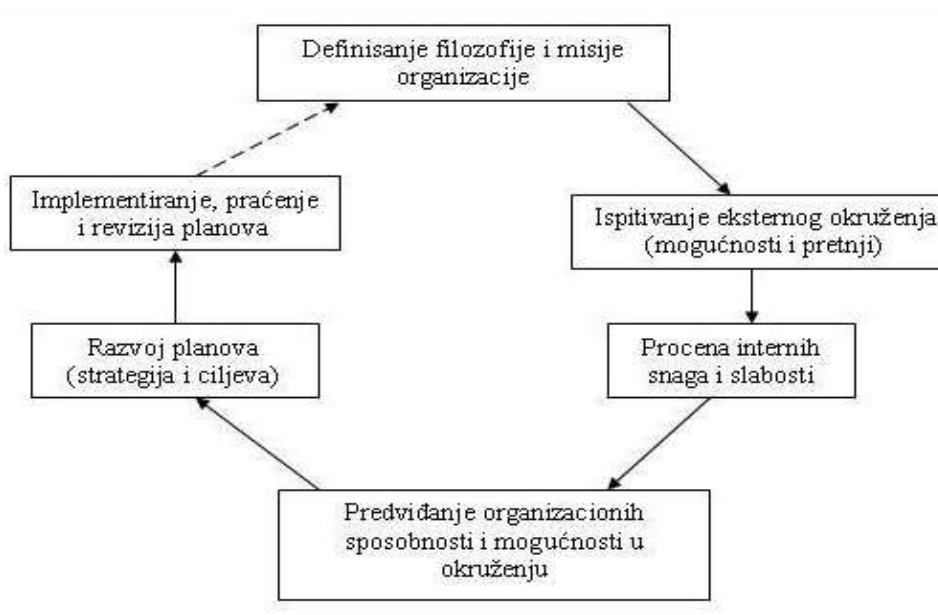
- PROCEDURALNE : tipovi sastanaka, upravljanje sastancima, proceduralna pravila na sastancima, proceduralne uloge, prezentacione veštine
- REŠAVANJA PROBLEMA : shvatanja, tehnike, vrednosti i modeli
- BIHEVIORISTIČKE (PONAŠANJA) : na personalnom, interpersonalnom i timskom nivou.

Model preduzeća treba da je :

- stabilan
- izučen
- zasnovan na aktivnostima
- ljudi podupiru tehnologiju
- zasnovan na brojkama
- u fokusu mu je proizvod ili usluga
- standardizovan i

– rigidan.

Sve organizacije treba da imaju leaderska, menadžerska i tehnička znanja, sposobnosti i veštine, ali od nivoa kontakta sa potrošačem zavisi i koja znanja treba da imaju primat (Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. 2001). Prva linija treba da stavi akcenat na svoje tehničke sposobnosti, ali ne treba zapostaviti ni ostala znanja i veštine. Sa napredovanjem u organizacionoj strukturi veću ulogu dobijaju menadžerske sposobnosti, veštine i ponašanja, dok na vrhovnim pozicijama najveći akcenat treba da dobiju leaderske sposobnosti (Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. 2001).



Slika 1: Filozofija i misija organizacije visokih performansi

Usvojene vrednosti postavljaju obrazac poslovne kulture (Enström, J. 2002). Na osnovu filozofije liderstva individualnih vrednosti pojedinaca i vrednosti sistema, zajednice postavljaju se obrasci ponašanja u organizaciji. Ponašanja mogu biti pozitivna i negativna, a posao lidera je da stimuliše ona prva (Enström, J. 2002). Na osnovu vizije i strateškog razmišljanja razvijaju se strateški planovi, taktički/operacioni/projektni planovi. monitoring i korektivne akcije (Garcia-del-Barrio, P., & Szymanski, S. 2009). Da bismo razumeli “zajedničku viziju”, treba da definišemo odgovore na sledeća pitanja :

1. Šta je viša moralna svrha, krajnja vrednost– krajnje performanse, željeno stanje

u budućnosti ?

2. Šta su visoke performanse za nas i kako ćemo znati da li ih imamo?
3. Zašto da imamo visoke performanse i zašto baš sad ?

Treba da budemo uvereni da je naša zajednička vizija ona prava vizija, da nam odgovara i po mestu i po vremenu. Da bismo znali da su nam performanse visoke u svakoj oblasti, preporučuje se sledeći proces : stalno se vraćati zajedničkoj viziji, rastaviti viziju na "elemente", razviti merenje performansi, rezultata i uticaja (Garcia-del-Barrio, P., & Szymanski, S. 2009).

Merenje performansi rezultata demonstrira nam, posle određenog vremena, da li naš uzročno/posledični model zadovoljava ili ne zadovoljava u odbacivanju rezultata koje smo anticipirali (Geri, N., & Ronen, B. 2005). Merenje performansi uticaja pokazuje nam da li smo ili nismo dostigli višu moralnu svrhu kojoj smo težili. Drugi ključni element ove spirale predstavlja strateško razmišljanje. Ono je proizvod biznis teorije i misije. Teorija biznisa nam je osnova za postavljanje strategije, strukture i sistema. Ona predstavlja stavove zaposlenih o tržišnoj poziciji organizacije, kao i verovanja o poziciji gde bi trebala ona da se nalazi u budućnosti. Obuhvata verovanja o okruženju, misiji i konkurentskoj prednosti (Geri, N., & Ronen, B. 2005). Teorija biznisa je usredsređena na "kvalitet izvođenja" i u fokusu joj je efikasnost. Teorija biznisa je osnova za odgovore na sledeća pitanja :

1. Šta treba da uradimo (koje strategije, strukture i sisteme da koristimo) da bismo ostvarili našu viziju ?
2. Da li radimo stvari na pravi način (pravi proces i dobro izveden) ?
3. Da li smo efikasni ?

Analiza misije bazira se na "kvalitetu dizajna i karakteristika", a osnova joj leži u interakciji sledećih odgovora:

1. Da li imamo potrebne proizvode i usluge koje žele krajnji potrošači ?
2. Znamo li šta je strateška vrednost za potrošača ?

Spajanjem teorije biznisa i analize misije sklopili smo sve elemente potrebne za dobro strateško razmišljanje, te tako možemo da sintetizujemo fundamentalne elemente potrebne u ovom procesu: kupce, proizvode i usluge, poslovne strategije,

organizacione strukture, radne procese, procese podrške, opremu i postrojenja i tehnologiju (Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. 1991). Indikatori visokih performansi su:

- kvalitet izvođenja
- finansijske performanse
- Strategija – da li imamo pravi poslovni uzročno posledični model?
- Redizajn/reinvencija poslovnog procesa
- Reinženjering troškova zasnovanih na aktivnostima
- Struktura – da li smo korektno struktuirani?
- Redukcionistički pristup (biznis centri i sl.)
- Integralistički pristup (matrična struktura, projektno upravljanje i sl.)
- Sistem – da li imamo sisteme koji su ujednačeni i daju podršku ?
- Pravi poslovni proces (total quality management)
- Pravi proces upravljanja i kontrole
- Prave sisteme podrške (informacione, tehnološke, finansijske, pravne i tehničke).
- informacije
- ljude
- feedback/treniranje
- proces rešenosti (procenu performansi).

Zasnovana na liderskim vrednostima u dinamičkom marketing okruženju, strategija preduzećac stalno treba da se vraća na ponovno utvrđivanje vrednosti i vizije, a da efektivnost i efikasnost bazira na rezultatima strateškog razmišljanja (Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. 1991). Ako dobijeni rezultat strateškog razmišljanja bude efektivan strateški plan, iz koga dobijamo efikasne operative planove, tada će naši biznis planovi, koji su rezultat potonjih, i rezultati nastali iz biznis planova biti outputi najviših mogućih performansi (Enström, J. 2002). U većini običnih organizacija povratna sprega je kraća nego u organizaciji visokih performansi. Naime, u preduzeću povratna sprega uključuje i uticaj na promenu liderstva, vizije i vrednosti, a ne samo na operative i strateške planove. (Ferreira, P.G.S., de Lima E.P., & da Costa, S.E.G. 2012) Ovo je povratna sprega koja može osigurati fundamentalne promene. Treba reći da povratna sprega koja uključuje

promenu samo taktičkih planova jeste još kraća i može biti još nepovoljnija po organizaciju, jer ona ne sadrži promene strategije, strukture i sistema, kao i promene u misiji u kojoj se nalazi organizacija (Ferreira, P.G.S., de Lima E.P., & da Costa, S.E.G. 2012). Zajedničke karakteristike organizacija visokih performansi izrazito uspešnih na tržištu duži niz vremena jesu:

- struktura sa manje organizacionih nivoa i manjom hijerarhijom
- veća autonomnost jedinica
- orijentacija na proizvode i usluge sa višom dodatnom vrednošću
- kontrola kvaliteta
- kontrola usluga
- pouzdanost
- brzina inovacija
- fleksibilnost
- visoko obučeni radnici koji koriste kako mozak tako i ruke
- lideri na svim nivoima, pre nego menadžeri.

Menadžment podstiče organizacije da analiziraju zahteve korisnika, definišu procese koji doprinose ostvarivanju proizvoda koji je prihvatljiv za naručioca i da drže ove procese pod kontrolom (Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. 2005). Menadžment može dati okvir za stalna poboljšavanja kojima se povećava verovatnoća da se postigne povećavanje zadovoljenja korisnika i zadovoljenje ostalih zainteresovanih strana. Time se kod organizacije i njenih korisnika obezbeđuje poverenje da je moguće isporučivati proizvode koji konstantno ispunjavaju zahteve. Uspeh može da izađe iz primene i održavanja sistema menadžmenta koji je projektovan da stalno poboljšava performanse preduzeća obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana (Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. 2005). Kvalitet proizvoda se, svakim danom, sve više smatra presudnim faktorom konkurentnosti, koji se tiče opstanka i razvoja svakog preduzeća, privredne grane, odnosno privrednih delatnosti. Sistem kvaliteta nije cilj, već sredstvo za ostvarivanje konkurentske prednosti, što je osnovna postavka koncepta menadžmenta (Bourne, M.C.S. 2008). Međutim, preduzeće treba najpre da ispita kako korisnici proizvoda gledaju na dati proizvod, da ispita eventualne probleme koje potrošači imaju pri eksploataciji, kao i to kakav nivo kvaliteta odgovara tim

potrošačima (Bourne, M.C.S. 2008). Kvalitet je jedini faktor koji i kupci i proizvođači smatraju za ključni, bez obzira što i jedni i drugi ponekad imaju različit pogled na njega. Uloga kvaliteta direktno je uslovljena shvatanjem ovog termina. On ima različite nivoe shvatanja i primene. Najrasprostranjenija se svakako odnosi na kvalitet proizvoda, odnosno usluge (Berg, S. 2010). Poseban nivo bi bilo obezbeđenje kvaliteta, odnosno sistem mera koje organizacija preduzima da bi kupcu pružila poverenje u ispunjenje zahteva za kvalitet proizvoda i usluga (Addison, R., Haig, C., & Kearny, L. 2009). Kvalitet proizvoda se, svakim danom, sve više smatra presudnim faktorom konkurentnosti, koji se tiče opstanka i razvoja svakog preduzeća, kao i privrednih grana. Praktično, osnovno je da se najpre ispitaju potrebe tržišta za kvalitetom konkretnog proizvoda, jer se često dešava u proizvodnji da, na primer, težnja za visokim kvalitetom iziskuje visoke troškove, a zbog nepoznavanja potreba potrošača, ovako visoki zahtevi za kvalitetom, umesto da utiču na povećanje profitabilnosti, imaju suprotan efekat (Addison, R., Haig, C., & Kearny, L. 2009). Kvalitet je jedini faktor koji i kupci i proizvođači smatraju za ključni, bez obzira što i jedni i drugi ponekad imaju različit pogled na njega.

9. MERENJE PERFORMANSI I KVALITETA RADA

Kako Fitzgerald i saradnici (1991) pišu poslovna izvrsnost predstavlja najviši nivo sposobnosti i performansi preduzeća u poređenju sa konkurencijom u svetskoj klasi. Koncept poslovne izvrsnosti baziran je na uključivanju svih zainteresovanih strana u partnerski odnos, jer je postizanje poslovne izvrsnosti jedino moguće sa kontinuiranim uravnoteženjem i zadovoljenjem potreba svih strana (Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. 1991). Promene su pretpostavka poslovne izvrsnosti sa osnovom u dodatnoj vrednosti i stalnim poboljšanjima. Na taj način uspostavlja se sprega između opšte poslovne uspešnosti, stalnih poboljšanja i poslovne izvrsnosti. Pojam kvaliteta prevazilazi vezivanje samo za proizvod, već se sveobuhvatno ugrađuje u kvalitet celokupnog poslovanja preduzeća (Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. 1991). Poslovanje preduzeća iskazuje se finansijskim pokazateljima kao što su: stopa povrata ukupne imovine (ROA – return on total assets), stopa povrata vlastitog kapitala (ROE – return on equity), stopa povrata uloženog kapitala (ROI – return on investment), stopa povrata ukupnog angažovanog kapitala (ROCE – return on capital employed), dobit po deonici (EPS – earnings per share), dividende po deonici (DPS – dividend per share) i dr. Oni se izračunavaju na osnovu finansijskih izveštaja, odnosno računovodstvenih iskaza (bilansa stanja, bilansa uspeha i dr) ili sa tržišta kapitala. To su finansijski pokazatelji kojim se meri uspešnost nekog preduzeća kao celine u odnosu na neku zadatu veličinu (Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. 2007). Posebno je interesantna dodata vrednost koja predstavlja razliku između prihoda i kupljenih dobara i usluga, a prikazuje prirast vrednosti preduzeća koji je rezultat sopstvenih snaga, odnosno poslovnih aktivnosti kojim se stvara nova vrednost, uključujući i eventualnu deprecijaciju dugotrajne imovine (Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. 2007). Dodata vrednost je osnova za izračunavanje pokazatelja kao što su: stopa povrata na dodatnu vrijednost (ROVA – return on value added) – pokazatelj odnosa između neto profita pre oporezivanja i dodate vrednosti, dodatna tržišna vrednost (MVA – Market Value Added) – predstavlja razliku između ukupne tržišne vrednosti deonice i investiranog kapitala, ekonomska dodata vrednost (EVA – Economic Value Added) – predstavlja razliku između neto prihoda i cijene za kapital potreban da se ostvari taj neto prihod (Gemoets, P. 2009). Osim ovih pokazatelja savremeni uslovi poslovanja nameću upotrebu nefinansijskih aspekata, kao što su:

poslovna izvrsnost (BE–Business Excellence), karta uravnoteženih rezultata (BSC–Balanced Scorecard), upravljanje zasnovano na vrednostima (VBM–Value Based Management), upravljanje potpunim kvalitetom (TQM–Total Quality Management), upravljanje troškovima zasnovano na aktivnostima (ABC–Activity Based Costing), upravljanje troškovima zasnovano na procesu (PBC–Process Based Costing), upravljanje zasnovano na aktivnostima (ABM – Activity Based Management), ključni pokazatelji poslovanja (KPI Key Performance Indicator), reinženjering poslovnih procesa (BPR – Business Process Reengineering) i dr (Gemoets, P. 2009). Nefinansijski podaci omogućavaju ocenu vrednosti kompanije kao što su: liderstvo, pokazatelji realizacije ciljeva, pokazatelji zadovoljstva i lojalnosti kupaca, partnera, akcionara, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana, zatim uspešnost operativnog rada (kvalitet, efektivnost i efikasnost procesa), društvena odgovornost i dr. Korištenjem i jednih i drugih aspekata zajedno moguće je uspostaviti ravnotežu u ukupnim performansama rezultata poslovanja (Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (2006). Dakle, ukupnost "tvrdih promenljivih" koje se mogu kvantifikovati i "mekih promenljivih" nudi jasniju sliku stvarnog poslovanja preduzeća. Na ovaj način kratkoročna orijentacija prelazi u dugoročnu, imovina se proširuje na nematerijalnu imovinu čime se dostiže tržišna vrednost ukupne imovine preduzeća (Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. 2006). Prema mnogim istraživanjima, učešće nefinansijskih pokazatelja u razvijenim zemljama je u stalnom porastu, dok je u zemljama u tranziciji još uvijek veći naglasak na finansijskim pokazateljima (Heckl, D., & Moormann, J. 2010). To se može protumačiti na način da je finansijsko izveštavanje u svim zemljama obavezno po zakonskim propisima, a ostali oblici nefinansijskog "izveštavanja" dobrovoljno. Osim toga, nedovoljna primena u zemljama u razvoju je u nedostatku znanja i nepoznavanja koncepata alata, metoda i modela za izražavanje nefinansijskih aspekata poslovanja. Uspešne kompanije potvrđuju značaj prikupljanja i obrade nefinansijskih podataka (Heckl, D., & Moormann, J. 2010). One ističu da je razvoj i implementacija sistema za nefinansijske podatke mnogo složenija od prakse praćenja finansijskih podataka. Međutim, iznose i činjenicu da je uspešno proširivanje sistema na merenje i praćenje nefinansijskih podataka veoma profitabilno, jer olakšava procese donošenja odluka i povećava konkurentnost. Za blagovremeno donošenje odluka neophodno je dnevno ažuriranje finansijskih i nefinansijskih podataka. Za obezbeđenje kvalitetnih i ažurnih informacija koriste se ERP (Enterprise Resource Planning) sistemi (Hope, J., & Fraser, R. 2003). U mnogim

kompanijama finansijske strukture odbijaju da prepoznaju potrebe menadžera za nefinansijskim podacima, pa se u radu timova na projektima razvoja i implementacije ERP sistema nefinansijski podaci potiskuju u drugi plan ili se potpuno zanemaruju. Zbog toga je broj kompanija koje primenjuju generisanje i obradu nefinansijskih podataka kroz ERP sisteme više nego skroman. ERP sistemi bi se mogli unapređivati u sektoru standardnih modula, npr. prodaje, nabavke i dr. sa mogućnostima generisanja i obrade nefinansijskih podataka, kao i njihove integracije sa finansijskim podacima (Hofsede, G., Van Deusen, C.A., Mueller, C.B., & Charles, T. A. 2002). Kvalitet funkcionisanja poslovnog sistema može se ocenjivati kroz dva osnovna kriterijuma:

- Efektivnost (Effectiveness) – redizajniranje ciljeva i izbor pravih alternativa, odnosno raditi pravu stvar ("doing the right things")
- Efikasnost (Efficiency) – racionalnost u korištenju resursa, odnosno raditi stvari na pravi način ("doing thing right").

Efektivnost predstavlja presek planiranih i stvarnih ciljeva poslovnog sistema. Ravnoteža između efektivnosti i efikasnosti u savremenim poslovnim sistemima predstavlja ključ njihove konkurentnosti. To znači da poslovni sistem treba da ima takav proizvod koji je potreban na tržištu (efektivnost), a da istovremeno ima obeležja kvalitetnog proizvoda sa minimalnom cenom koštanja (efikasnost). Da bi dobili podatke o efektivnosti procesa treba meriti: sposobnost, pouzdanost i funkcionalnu pogodnost (Kanji, G. 2008). Za dobijanje podataka o efikasnosti treba meriti njegova ostvarenja po pitanju utrošaka i gubitaka: sirovina, informacija, energije, ljudskih resursa i dr. Merila efikasnosti mogu biti izražena kvantitativno i kvalitativno. Ne postoje univerzalni kriterijumi efikasnosti i efektivnosti koji bi se mogli primeniti u svakom preduzeću (Hofsede, G., Van Deusen, C.A., Mueller, C. B., & Charles, T.A. 2002). Klasični tradicionalni pristup efikasnosti i efektivnosti karakteriše parcijalno merenje rezultata poslovanja. Princip efikasnosti teško je kvantitativno sintetički iskazati (Kanji, G. 2008). Zbog toga se koriste parcijalni pokazatelji i merila efikasnosti: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost (profitabilnost). Savremeni pristup uvažava interne i eksterne faktore, i napušta parcijalno merenje efikasnosti i efektivnosti. Ekonomska teorija razlikuje: poslovnu

efikasnost (zahtev da se zadaci izvršavaju uz što niže troškove), alokativnu efikasnost (zahtev da svaki deo sistema ima na raspolaganju potrebne optimalne resurse) i distributivnu efikasnost (zahtev za distribuciju proizvoda prema potrebama). Osim toga, razlikuje se: ekonomska efikasnost (odnos troškova i ostvarenih vrednosti) – vrednosni oblik kod kojeg su ekonomičnost i rentabilnost osnovni kriterijumi za ostvarivanje efikasnosti i tehnološka efikasnost (odnos količine upotrebljenih resursa po jedinici upotrebljenih faktora) – prirodni oblik kod kojeg je produktivnost osnovni kriterijum za ostvarivanje efikasnosti (Kaplan, R.S., & Anderson, S.R. 2007). Često se u praksi koristi i razlikuje tekuća i relativna efikasnost. Tekuća efikasnost podrazumeva razmatranje efikasnosti poslovanja jednog preduzeća u određenom vremenu (Laitinen, E. K. 2002). Nasuprot tome, relativna efikasnost podrazumeva razmatranje efikasnosti jednog preduzeća u odnosu na druga, tj. razmatra se položaj preduzeća u njegovom okruženju (Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. 2007). Efikasnost se često tretira kao interni pokazatelj ili interna osobina sistema, dok se efektivnost tretira kao eksterni pokazatelj sistema. Merila koja se koriste da ukažu na efikasnost transformacije su: output po zaposlenom, stepen korišćenja kapaciteta, troškovi po jedinici proizvoda, koeficijent obrta, itd. Efektivnost uključuje karakteristike outputa kao i efikasnost u njegovom kreiranju (Kennerley, M., & Neely, A. 2002). Naime, efektivnost poslovanja zavisi i od drugih faktora osim troškova po jedinici outputa. Karakteristike outputa su: specifikacija proizvoda i usluga, kvalitet proizvoda i usluge, pouzdanost rada, raspoloživost proizvoda i usluga, fleksibilnost u obavljanju aktivnosti preduzeća. Mogu postojati različiti intenziteti i kombinacije efektivnosti i efikasnosti rezultata poslovanja. Ostvarenje cilja može biti dobro i slabo, ali i korišćenje izvora preduzeća može biti dobro i slabo (Laitinen, E. K. 2002). Dakle, preduzeće može biti efektivno – neefikasno, efikasno – neefektivno, neefikasno – neefektivno i efektivno – efikasno. Poslednja kombinacija bi bila optimalna, tj. uspeh preduzeća je ostvaren jer postoji efektivnost u ostvarenju ciljeva i efikasnost u korišćenju izvora preduzeća. Međutim, i ova poslednja kombinacija može dati nezadovoljavajuće ukupne rezultate ako optimalnost nije posledica dobrog sistema kontrole u preduzeću (Kennerley, M., & Neely, A. 2002). Performanse ukupnog poslovnog rezultata je neophodno posmatrati kroz celinu delovanja poslovnog sistema (holistički pristup), jer je interakcija svih delova poslovnog sistema pretpostavka efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost je pokazatelj racionalnog korišćenja raspoloživih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva, a

efektivnosti govori o kapacitetu poslovnog sistema da svoje ciljeve kontinuirano usklađuje sa prilikama u okolini. Pokazatelji performansi suština su delovanja povratne sprege u poslovnom sistemu. Dakle, performansa nije samo finansijski rezultat, nego i skup vrednosti za sve stejkholdere. Uspešna organizacija je ona koja istovremeno ostvaruje i efektivnost i efikasnost tj. deluje na način koji doprinosi stalnom praćenju promena u okolini i usklađivanju ciljeva s prepoznatim prilikama (Morton, M., & Pulova, I. 2010). Efektivnost, kao usklađenost vrednosti (vizije, misije, ciljeva) sa promenama u okolini, usmerena je na: konkurentnost (udeo na tržištu, zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca, zadovoljstvo dobavljača), motivisanost i zadovoljstvo zaposlenika, kvalitet (meki pokazatelji) i dr. Efikasnost, kao način kako se koriste resursi, usmerena je na: procese, produktivnost, kontrolu troškova, pouzdanost isporuke, kvalitet (čvrsti pokazatelji) i dr (Morton, M., & Pulova, I. 2010). Prema elaboriranim pokazateljima može se razlikovati više vrsta merila uspešnosti poslovanja, kao što su: merila poslovne uspešnosti sa aspekta vlasnika, merila sa aspekta uprave i merila sa aspekta ostalih zainteresovanih strana. Prema deoničarima usmereni su uglavnom finansijski pokazatelji poslovanja. Uspešnost uprave se meri raznim pokazateljima od kojih se neki mogu uvrstiti u kvalitativna, a neki u kvantitativna merila (Neely, A.D., & Kennerley, M. 2002). Kvalitativna merila mogu biti: kvalitet vođstva, sprovođenje strategije, međuljudski odnosi, odnosi prema stejholderima i dr. U kvantitativna merila ubrajaju se: EPS godišnje, EPS od 2 do 5 godina, povrat uloženog kapitala, povrat ukupne imovine i dr. Merila uspešnosti poslovanja sa aspekta ostalih zainteresovanih strana postaju imperativ u savremenim uslovima poslovanja. Odnose se na kupce, dobavljače, kreditore, zaposlenike, menadžere, državu, društvenu zajednicu i dr. Sva navedena merila uspešnosti poslovanja u sinergijskom delovanju predstavljaju poslovnu izvrsnost (Neely, A.D., & Kennerley, M. 2002). Dakle, preduzeća mogu zabeležiti dobre parcijalne pokazatelje poslovanja ili više parcijalnih pokazatelja prema nekim stejholderima, a da ne pripadaju niti jednom od pet nivoa poslovne izvrsnosti.

9.1. MODELI ZA MERENJE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Poslovna izvrsnost se može postići primenom koncepta integrisanih menadžment sistema (IMS). Baziran je na integraciji standardizovanih i nestandardizovanih menadžment sistema (Packová, V., & Karácsóny, P. 2010). Standardizovani

menadžment sistemi imaju podloge u objavljenim međunarodnim ili nekim drugim standardima, kao što su:

- menadžment sistem kvaliteta QMS/ISO 9001,
- menadžment sistem životne sredine EMS/ISO 14001,
- menadžment sistem zdravlja i sigurnosti OHSMS/OHSAS 18001,
- menadžment sistem društvene odgovornosti CSRMS/SA 8000,
- ISO 26000,
- menadžment sistem sigurnosti hrane – FSMS/HACCP/ISO 22000
- menadžment sistem bezbjednosti informacija – ISMS/ISO/IEC 27000.

Nestandardizovani menadžment sistemi su oni koji još uvek nemaju podloge u objavljenim međunarodnim standardima, kao što su: proizvodni, finansijski, kadrovski i strateški menadžment sistemi. Nakon postizanja određenog nivoa poslovna izvrsnost se unapređuje različitim metodologijama upravljanja performansama (PM – Performance Management), dok se njeno merenje može ostvarivati primjenom referentnih modela izvrsnosti, kao što su: evropski EFQM model, američki MB model i japanski DP model izvrsnosti (Packová, V., & Karácsóny, P. 2010). Od mnoštva različitih metoda, alata i modela stvara se konfuzija u razumevanju i njihovoj primeni. Mnoge metode daju fragmentarne rezultate i često nisu povezane sa strategijom i ciljevima preduzeća. U dosadašnjoj praksi pozitivne trendove primene beleže BSC metoda i EFQM model izvrsnosti. Karta uravnoteženih rezultata ili BSC metoda nametnula se kao dokazan alat u nastojanju da se nematerijalne vrednosti prepoznaju, opišu i pretvore u stvarnu vrednost. Model je nastao 1990. godine saradnjom autora Roberta Kaplana i Davida Nortona. Nakon više objavljenih radova u *Harvard Business Reviewu* 1996. godine objavljena je knjiga pod naslovom *The Balanced Scorecard–Translating Strategy into Action* u kojoj se izlaže celovita koncepcija predloženog pristupa upravljanju. Obuhvata četiri perspektive: finansije, kupci, interni procesi i učenje i razvoj. Svaka od perspektiva sadrži četiri parametra, i to: ciljevi – što je potrebno napraviti kako bi se ostvario uspeh, mere – koji parametri će se odabrati i pratiti kako bi se dokazao uspeh, ciljne

vrednosti – koje kvantitativne vrednosti koristiti kako bi se odredio uspeh, inicijative – šta je potrebno učiniti kako bi se dostigli zadati ciljevi. BSC koncept kombinuje finansijske i nefinansijske pokazatelje kroz jedinstvenu mapu ciljeva. U osnovi predstavlja sistem za merenje performansi, komunikacioni alat i sistem strateškog upravljanja. Na nivou internih procesa postiže se operativna izvrsnost kao optimalna kombinacija cene i kvaliteta, dok se poslovna izvrsnost ostvaruje na nivou celokupnog poslovnog sistema (Parmenter, D. 2010). Umesto operativne izvrsnosti često se u literaturi starijih datuma koristio termin operativna efikasnost/efektivnost. Da bi preduzeća mogla upravljati svojim sistemom TQM ili IMS, Evropska fondacija za menadžment kvaliteta (EFQM – European Foundation for Quality Management) razvila je EFQM model izvrsnosti, koji predstavlja osnovu za dobijanje Evropske nagrade za izvrsnost (EEA – European Excellence Award). EFQM model izvrsnosti 2010 sastoji se od devet kriterijuma za postizanje poslovne izvrsnosti, od kojih pet spada u potencijale: liderstvo (Leadership), ljudi (People), strategija (Strategy), resursi (Resources) i procesi (Processes). Ostala četiri kriterijuma mere rezultate u odnosu na zadovoljenje zaposlenih (People Satisfaction), zadovoljenje kupca (Customer Satisfaction), uticaj na društvo (Impact on Society) i poslovni rezultat (Business Results). Mogućnosti (50%) pokazuju kako su rezultati ostvareni, a rezultati (50%) određuju šta je preduzeće postiglo (Gemoets, P. 2009). Model pokazuje da se zadovoljenje kupaca, zaposlenih i društvene zajednice postiže kroz liderstvo koje upravlja ostalim kriterijimima potencijala, težeći ka izvrsnosti u poslovnom rezultatu. Evropski model poslovne izvrsnosti EFQM je dijagnostička metodologija koja omogućava rukovodstvu organizacije da ocenjuje koliko dobro ono rukovodi svim ključnim oblastima poslovanja, kao i da ocenjuje kvalitet rezultata koje ostvaruje (Gemoets, P. (2009). Model BSC u fokusu ima provođenje strategije, dok EFQM model ima benčmarking, što ih upotpunjuje (Gemoets, P. 2009). Za utvrđivanje ciljeva poslovne izvrsnosti i za uspostavljanje procesa kontinualnih poboljšanja i inovacija, kojim se ostvaruju ciljevi poslovne izvrsnosti, koristi se samoocenjivanje i benčmarking. Za utvrđivanje aktivnosti i rezultata u postizanju ciljeva poslovne izvrsnosti samoocenjivanje čini multidimenzionalan metod stalnog i sistematičnog preispitivanja u procesu kontinualnih poboljšanja i inovacija (Harmon, P. 2007). Pri tome se kontinuirano utvrđuje šta se trenutno postiglo, koje su mogućnosti za buduća poboljšanja i kakva je veza između trenutnih aktivnosti i rezultata koji se trebaju postići. Samoocenjivanje ne služi za rešavanje pojedinačnih

problema u preduzeću već je orijentisan na trajna rešenja i dugoročne rezultate (Harmon, P. 2007). Kod ocenjivanja svih kategorija kriterijuma i njihovih potkriterijuma koristi se RADAR Scoring Matrics koja je kratica od prvih slova engleskih riječi Results (rezultati), Approach (pristup), Deployment (razvijanje), Assessment (Ocena) i Review (preispitivanje ili pregled). RADAR je matrica bodovanja za ocenjivanje i samoocenjivanje svih organizacija koje apliciraju za Evropsku nagradu za izvrsnost EEA. Za svaki kriterijum modela izvrsnosti formira se tabela kriterijuma u kojoj se za svaki podkriterijum datog kriterijuma vrši ocenjivanje prema odgovarajućim elementima matrice. Za ukupnu ocenu iz područja (od 0 do 1000 poena) koristi se lista ukupnih ocena mogućnosti i rezultata (Kern Pipan, K., & Leon, L. 2010.). Na osnovu dobijene vrednosti ukupnih poena, koja predstavlja stepen izvrsnosti organizacije prema datom modelu izvrsnosti, vrši se poređenje dobijenih rezultata prema tabeli klasifikacije organizacija prema ukupnoj ocjeni, čime se određuje pozicija organizacije u odnosu na postavljene ciljeve izvrsnosti. Nagrada za izvrsnost ima pet nivoa: predanost izvrsnosti (Committed to Excellence), prepoznat po izvrsnosti (Recognised for Excellence), finalista takmičenja za nagradu (EEA Finalist), dobitnik premije (EEA Prizewinner) i dobitnik nagrade (EEA Winner). Navedeni nivoi nagrada omogućavaju preduzećima postupno dostizanje poslovne izvrsnosti (Kern Pipan, K., & Leon, L. 2010.). Preduzeća svetske klase odlikuju se sledećim karakteristikama: odlučno rukovodstvo, motivisani zaposleni, izuzetno visoko zadovoljstvo kupca, stabilan ili brz rast tržišnog učešća i dobijanje međunarodno priznate nagrade za poslovnu izvrsnost. Glavni zadatak benčmarkinga jeste učenje na osnovu tuđih pozitivnih iskustava (Jeston, J., & Nelis, J. 2006). Dakle, benčmarking predstavlja sistematično poređenje performansi organizacije sa drugim organizacijama. Može biti orijentisano na proizvode, procese ili praksu u cilju da se pozitivna iskustva drugih primene u procesu stalnih poboljšanja. Kod eksternog (kompetitivnog) benčmarkinga poređenje se vrši najčešće sa direktnim konkurentima, dok se kod funkcionalnog porede proizvodi, radni procesi i sl. sa najboljim preduzećima, nezavisno čime se ona bave. Kod internog benčmarkinga poređenje se vrši prema pojedinim celinama unutar složenog poslovnog sistema. Kao posljednja faza benčmarkinga pojavljuje se generički benčmarking koji se primjenjuje prema bilo kojem preduzeću u kojem postoje slični generički procesi. Uslov za primenu generičkog benčmarkinga je u prethodnom sticanju iskustva sa prve tri vrste benčmarkinga (Jeston, J., & Nelis, J. 2006).

9.2. REZULTATI MERENJA OSTVARENE POSLOVNE IZVRSNOSTI

Merenje poslovne izvrsnosti je stalan proces koji se odvija uz primenu rešenja baziranih na povratnim vezama. Podatke je potrebno sistemski prikupljati i na osnovu tih podataka napraviti prikaz rezultata prema pojedinim zainteresovanim stranama (kupcima, zaposlenima, društvenoj zajednici i dr). Merenje zadovoljstva kupaca je stalan proces koji se odvija kroz određivanje atributa zadovoljstva kupaca, uspešnu komunikaciju sa povratnim informacijama od kupaca i primenu rešenja baziranih na povratnim informacijama od kupaca (List, B., & Machaczek, K. 2004.). Pri tome se posebna pažnja obraća na ključne procese zadovoljstva kupaca, koji se sastoje od: identifikacije zahteva kupaca, menadžmenta reklamacija, komunikacije sa kupcima, menadžmenta promena kulture i menadžment vezama sa kupcima. Podatke iz svih pojedinačnih aktivnosti potrebno je prikupljati sistemski i uraditi analize zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupaca (ZK) jednako je kvalitetu koji predstavlja odnos između objektivnih performansi (OP) i očekivanja kupaca (OK). Iz prethodnog odnosa je vidljiva potreba za težnjom sadržavanja višeg nivoa očekivanja kupaca u ukupnim performansama. Zbog toga se nameće potreba poznavanja elementa po kojima kupac ocenjuje i vrednuje postojeće performanse (List, B., & Machaczek, K. 2004). Komponente performansi kvaliteta mogu biti opipljive (novac i materijal) i neopipljive (pouzdanost, brzina reagovanja, uverljivost i privlačnost). U posljednje vreme sve više preovlađuju neopipljive komponente performansi i čine značajan faktor u povećanju stepena zadovoljstva kupaca, odnosno ispunjenja višeg nivoa očekivanja kupaca. Ovakve komponente performansi utiču na stvaranje vrednosti koja utiče na veću tržišnu cenu proizvoda (Neely, A.D., & Adams, C. 2005). Rezultati zadovoljenja zaposlenih su važan aspekt za ostvarivanje poslovne izvrsnosti budući da su zaposleni kreatori svih ostalih parcijalnih rezultata poslovanja preduzeća (Martinez Sanchez, A., & Perez Perez, M. 2001). Pošto je svaki zaposleni kao pojedinac "nestandardizovan" tako se i pojedini ljudski faktori ne mogu u potpunosti standardizovati. Svi dosadašnji pokušaji bili su ograničeni nacionalnom kulturom, tradicijom i drugim specifičnim faktorima različitih okruženja. Sa porastom životnog standarda menja se pojedinačni stil života, u kojem uloga novca opada sa zadovoljavanjem osnovnih bioloških potreba. Zbog toga se često ističe nenovčano nagrađivanje zaposlenih kao presudan motivator u razvijenim zemljama. Prema

brojnim istraživanjima očekivanja zaposlenih su u stalnim dinamičkim promenama (Martinez Sanchez, A., & Perez Perez, M. 2001). Usklađivanje očekivanja zaposlenih sa rezultatima organizacije mora korespondirati sa ciljevima organizacije. Izvršenim pregledima zadovoljenja zaposlenih dobijaju se pokazatelji zadovoljenja potreba i ispunjenja očekivanja zaposlenih, odnosno dobijeni rezultati omogućavaju praćenje trendova i poređenja sa konkurencijom (Neely, A.D., & Adams, C. 2005). Zadovoljstvo zaposlenih utiče na povećanje produktivnosti i kreativnosti. Korištenje intelektualnog i kreativnog kapitala zaposlenih značajno doprinosi diferenciranju preduzeća u odnosu na konkurente. Da bi se postigla poslovna izvrsnost, potrebno je zadovoljiti i opštedruštvene potrebe, odnosno ostvariti rezultate prema društvenoj zajednici. Pri tome se pokazuju performanse organizacije u zadovoljenju potreba i očekivanja društva, trendovi, ciljevi i poređenja sa konkurentima koji su najbolji u svetskoj klasi (Najmi, M., & Hosseini, S. 2003). Merenje rezultata prema društvenoj zajednici odnosi se na: performanse koje pokazuju društvenu odgovornost organizacije (ispunjavanje zakonskih obaveza, saradnja sa organima vlasti, ispunjavanje etičkih i moralnih normi), performanse koje pokazuju uključenost organizacije u društvenu zajednicu (uključivanje u programe obrazovanja i obuke, podrška sportskim, kulturnim i drugim organizacijama), aktivnosti organizacije na smanjenju smetnji i šteta od svojih procesa i proizvoda tokom životnog ciklusa (rizik po zdravlje ljudi, buka i neugodni mirisi), aktivnosti organizacije na zaštiti okoline i očuvanja prirodnih resursa (izbor vrste transporta, uticaj na ekologiju, smanjenje i eliminacija otpada i pakovanja, korištenje alternativnih izvora energije i recikliranih materijala). Primljene društvene pohvale i nagrade su indikator uključenosti organizacije u društvenu zajednicu. Poslovne performanse organizacije u obimu primene moraju istovremeno zadovoljavati sve zainteresovane strane, iskazivati trend i trajanje, poređenje sa ciljevima, konkurencijom i najboljim u klasi (Neely, A.D., & Adams, C. 2005). Ovi parcijalni atributi ocene kumulativno određuju nivo rezultata prema društvu, kao standardnom kriterijumu u kategoriji rezultata u modelima izvrsnosti. Ukupne performanse preduzeća čine rezultati ostvareni u odnosu na planirane finansijske i nefinansijske performanse (Najmi, M., & Hosseini, S. 2003). Danas preduzeća često koriste neko merilo upravljanja zasnovano na vrednosti, kao što su dodata ekonomska vrednost (EVA), gotovinski prinos na investicije (CFROI) i varijacije diskontovanog gotovinskog toka (Neely, A.D., & Adams, C. 2005).

10. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI PERFORMANSI ORGANIZACIJE I KVALITETA USLUGE

Prema Savić Tot (2016) savremeno poslovanje nameće potrebu organizacijama za pronalaženjem načina i metoda koji će im obezbediti konkurentnost na tržištu. U stabilnom okruženju, koje je pratilo organizacije do početka '80-tih godina prošlog veka, fokus poslovanja je bio usmeren na identifikovanje faktora koji utiču i oblikuju njihovo poslovanje, kao i kreiranje i primenu alata, metoda i pristupa koji će im obezbediti što efikasnije korišćenje materijalnih resursa. Međutim, takav fokus danas obezbeđuje funkcionisanje ali ne garantuje opstanak, razvoj i konkurentnost organizacije na tržištu. U današnjem okruženju od organizacija se zahteva sve brži odgovor u smislu kreiranja i primene modela, pristupa, metoda i alata koji će im omogućiti adekvatno upravljanje nematerijalnim resursima. Savić Tot (2016) navodi da zajednički faktor u svim konceptima koji su se tokom vremena razvijali kao odgovor na promene i koji je identifikovan kao osnovni preduslov za razvoj organizacija su ljudi. Ponašanje ljudi u procesu rada predstavlja predmet istraživanja još od pojave bihejviorističkih teorija o menadžmentu (Mayo, E., 1924.; Gilbreth, F., i Gilbreth, L., 1927; Likert, R., 1961.; Lewin, K., 1951.; itd.) Od tada se u okviru oblasti menadžmenta ljudskih resursa razvijaju pristupi, načini i aktivnosti rukovođenja ljudima u organizacijama. Mnogi autori u svojim teorijskim i empirijskim radovima ističu i potvrđuju presudnu ulogu ljudi u stvaranju konkurentske prednosti (Fitz-enz, J., 1995., i 2000.; Cascio, F. W., 1998; Kravetz, D., 1988; O'Reilly, A. C., i Pfeffer, J., 2000; Becker, B. E., Huselid, M. A., i Ulrich, D., 2001; Mayo, A., 2001). Stručnjaci ističu da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za uspeh organizacije na tržištu. S' obzirom na to da se nalazimo u ekonomiji znanja, nemoguće je poreći da ljudi postaju poluga za stvaranje profita. Svi ostali resursi osim ljudi su pasivni i zahtevaju ljudsku primenu kako bi stvarali vrednost (Fitzenz, J., 2000). Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji (Dulebohn, J. H., Ferris, G. R., Stodd, J. T., 1995). Kako je ljudski rad bio predmet interesovanja još u drevnim civilizacijama naučna oblast menadžmenta ljudskih resursa razvijala se u širem kontekstu društvenog, industrijskog i ekonomskog razvoja i predstavlja odgovor na ključne promene koje je

industrijalizacija imala na društvo i rad (Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. M., 2007). Sam naziv oblasti menadžment ljudskih resursa imao svoj razvoj u svetu i kod nas, ali je prvenstveno nastao pod uticajem američke literature početkom 1980-tih godina. Dotadašnji naziv oblasti bio je personalni ili kadrovski menadžment čija je uloga bila administrativnog i savetodavnog karaktera sa primarnim ciljem smanjenja troškova rada i povećanja produktivnosti. Novi pojam nije predstavljao samo promenu starog naziva naučne oblasti ili upravljačke funkcije već i promenu poslovne filozofije sa fokusa na troškove rada ka fokusu na shvatanje zaposlenih kao resursa u ostvarenju poslovnih rezultata. Ovu razvojnu fazu karakterišu detaljno osmišljavanje i definisanje aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, rast značaja same funkcije i njene uloge u organizaciji kao i shvatanje funkcije kao sredstva za ostvarenje strategije organizacije. Početak 1990-tih godina karakterišu brojna restrukturiranja organizacija, downsizing, informatizacija itd., što je iniciralo razvoj i još jednu promenu uloge menadžmenta ljudskih resursa u strategijski menadžment ljudskih resursa koji zaposlene posmatra kao izvor konkurentske prednosti i ravnopravne partnere u ostvarenju strategije organizacije (Savić Tot, 2016). U suštini, definisane periode evolucije menadžmenta ljudskih resursa možemo posmatrati kao tri razvojne etape ili tri shvatanja samog pojma oblasti (Dessler, G., 2002):

- posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao operativne u cilju smanjenja troškova rada. Funkcija kadrovskog menadžmenta je isključivo administrativna - (kadrovski ili personalni pristup menadžmentu ljudskih resursa do 1980tih)
- posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa isključivo kao elementa koji je neophodno uskladiti ili prilagoditi strategiji organizacije. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa u okviru ovog pristupa ima zadatak da definiše i uskladi strukturu aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa u okviru organizacije isključivo kako bi na najbolji način podržali ostvarenje korporativne (organizacione) strategije - (pristup menadžmenta ljudskih resursa do 1990-tih) i
- posmatranje uloge menadžmenta ljudskih resursa kao ravnopravnog partnera u procesu strategijskog menadžmenta. Funkcija strategijskog menadžmenta ljudskih resursa ima zadatak da integriše sve aktivnosti procesa menadžmenta

ljudskih resursa sa poslovnim procesom sa ciljem realizovanja strategijskih ciljeva i poboljšanja konkurentske pozicije - (pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa)

Od pojave kadrovskog pristupa, preko pristupa menadžmenta ljudskih resursa do pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa teoretičari i praktičari pokušavaju da kreiraju poslovni ambijent u kome će ljudski resursi maksimalno doprineti povećanju performansi organizacije (Savić Tot, 2016). Na sam razvoj pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa najznačajniji uticaj imala je rastuća konkurencija koja je inicirala potragu za izvorima održive konkurentske prednosti (Dyer, D. W., i Reeves, T., 1995). Značaj pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursima ogleda se u mogućnosti njegove primene sa ciljem jačanja konkurentske pozicije i efikasnosti organizacije (Dyer, D. W., 1983; Wright, P. M., i dr. 1998; Pfeffer, J., 1994). Autor Miller, P., (1989) pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa posmatra šire odnosno kao skup odluka i aktivnosti koje su usmerene na upravljanje ljudima sa ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Prema autorima Wright, P. M., MacMahan, G. C., (1992) i Tayson, S., (1997) istraživanje pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa doprinelo je razumevanju veze između strategije, ljudskog kapitala, aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i organizacionog učinka. U okviru strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa definisana su tri pristupa kojima organizacije mogu ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i to (Desller, G., 2003):

- Univerzalistički pristup koji se bazira na pretpostavci da postoje različite grupe aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, u strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, koje za posledicu imaju bolje poslovanje organizacija i da će njihova implementacija neminovno rezultirati boljim rezultatima u bilo kom okruženju i situaciji,
- Situacioni pristup koji se bazira na pretpostavci da se strategija ljudskih resursa prilagođava situaciji, okruženju i tipu organizacije i
- Resursni pristup koji se bazira na pretpostavci da su interni resursi organizacije jedini izvor održive konkurentske prednosti (Barney, J. B., 1991)

i koji je uslovio pokušaje stvaranja modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koji se zasniva na resursima (Boxall, P., 1996).

Takvo viđenje je usmereno na ispitivanje veze između internih resursa (od kojih su ljudi jedan), strategije i učinka organizacije. Kvalitet ljudskih resursa se posmatra kao glavni izvor konkurentske prednosti što znači da organizacija strategiju zasniva isključivo na razvoju njihovih veština, znanja i sposobnosti brže od konkurencije. Aktivnosti i procesi koje organizacije primenjuju se mogu lako iskopirati i u zavisnosti od konteksta mogu da proizvedu drugačija ponašanja pa se kao rešenje za sticanje konkurentske prednosti u okviru resursnog pristupa predlaže se fokus na strategiju razvijanja ljudskog kapitala (Savić Tot, 2016). Pogled na firmu zasnovan na resursima kombinuje dve perspektive:

- internu analizu pojava unutar kompanije i
- eksternu analizu industrije i konkurentskog okruženja (Collis, D., Montgomery, C. A., 1995).

Takav način sagledavanja prevazilazi granice SWOT analize, jer integriše internu i eksternu perspektivu. Sposobnost resursa organizacije da stvori konkurentsku prednost ne može se determinisati a da se ne uzme u obzir širi konkurentski kontekst. Prema Barney, J. B., (1991) to podrazumeva da resursi organizacije moraju biti procenjeni na osnovu toga koliko su vredni (valuable), retki (rare), teški za kopiranje (hard to copy) i teško zamenljivi (hardly replaceable). U suprotnom, najbolji ishod za organizaciju bio bi sticanje konkurentskog pariteta. Važno je istaći da resursi sami po sebi ne stvaraju konkurentsku prednost, već da ona zavisi od povezivanja i koordinacije nekoliko vrsta resursa u jednu, jedinstvenu celinu. Resursi organizacije uključuju sva sredstva, kapacitete, organizacione procese, informacije, znanja itd., koje firma kontroliše omogućavajući razvoj implementaciju strategije stvaranja vrednosti. Prema autorima Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., (2007) resurse organizacije možemo podeliti na materijalne, nematerijalne i organizacione resurse. Materijalni resursi se odnose na finansijske resurse (npr. novčana sredstva firme, sredstva primljena na račun firme i njena sposobnost da pozajmljuje sredstva), fizičke resurse (npr. proizvodni pogon organizacije, oprema, mašine, kao i fizička blizina u

odnosu na klijente i dobavljače), organizacione resurse (npr. proces strategijskog planiranja organizacije i sistem razvoja, procena i nagrađivanje zaposlenih) i tehnoloških resursa (npr. poslovne tajne, patenti, autorska prava). Nematerijalni resursi su oni koje konkurenti mogu mnogo teže da imitiraju ili objasne i po pravilu su ugrađeni u jedinstvene rutine ili iskustva organizacije koja su evoluirala i akumulirala se tokom vremena (Savić Tot, 2016). Ovi resursi uključuju ljudske resurse (iskustvo i sposobnost zaposlenih, poverenje i efektivnost rada tima, menadžerske veštine) i resurse reputacije (npr. ime brenda, reputacija kod dobavljača, reputacija kod klijenata itd). Organizacioni kapaciteti se odnose na veštine i kompetencije koje organizacija koristi da bi transformisala inpute u outpute (npr. besprekorna usluga klijentima, odlične sposobnosti razvoja proizvoda, sjajne inovativne procese i fleksibilnost u proizvodnim procesima (Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S., 2005). Istraživači strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa najviše se oslanjaju na resursni pristup u objašnjenju uticaja pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na sticanje konkurentske prednosti (Collins, C. J., Christopher, J., Clark, K. D., Kevin, D., 2003) Uprkos brojnim istraživanjima (Becker, B., i Gerhart, B., 1996; Wright, P. M., i dr. 2003) i dalje postoje nedoumice u vezi primene strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama kao i direktnog uticaja ovog pristupa na učinak organizacije i poboljšanje njene konkurentske pozicije (Martell, K., i Carroll, J. S., 1995). Kako bi na najbolji način razumeli ulogu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, prema autorima Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., (2006) prvenstveno se moramo usmeriti na njegovu sistemsku perspektivu. Kako Savić Tot (2016) piše kadrovski pristup je usmeren na posmatranje i istraživanje uticaja pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije, pristup menadžmenta ljudskih resursa je usmeren na posmatranje i istraživanje uticaja grupe aktivnosti u okviru definisanih elemenata procesa, pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa usmeren na posmatranje uticaja celokupnog sistema na učinak organizacije. Jedan od prvih pokušaja istraživanja uticaja pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije vezujemo za autora Ferris, G. R. , (1999) koji je u sproveo istraživanje u 2,236. američkih organizacija u okviru građevinske industrije. Rezultati istraživanja su pokazali da organizacije koje imaju funkciju menadžmenta ljudskih resursa, sindikalno organizovane radnike i formalno strategijsko planiranje ostvaruju bolji učinak. Komparativna studija između organizacija u američkom, tajvanskom i

japanskom vlasništvu (Huang, C. T., 1998) koja se bavila ispitivanjem strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa u 315. tajvanskih organizacija pokazala je da je najviše američkih organizacija imalo strategijsko upravljanje ljudskim resursima i da su u tim organizacijama moral zaposlenih, motivacija i finansijski učinak bili viši. Istraživanje autora Won, D., i dr, (2002) u 191. singapurskoj organizaciji, sa fokusom na ispitanike na funkcijama menadžera ljudskih resursa, bilo je usmereno na ispitivanje veze između strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, finansijskog učinka i učinka ljudskih resursa. Rezultati su pokazali da osim timskog rada i plaćanja po učinku svi ostali procesi i aktivnosti su imale pozitivan uticaj na finansijski učinak. Autor Singh, K., (2004) je u 359. indijskih organizacija ispitivao vezu između šest procesa menadžmenta ljudskih resursa i njihovu primenu u odnosu na organizacioni nivo. Rezultati su pokazali značajan uticaj i vezu između treninga i kompenzacija i ostvarenog organizacionog i tržišnog učinka organizacije. Autori Green, K. W., i dr. (2006) su istraživanjem došli do zaključka da su organizacije koje su vertikalno uskladile i horizontalno integrisale funkciju menadžmenta ljudskih resursa ostvarile bolji učinak, da imaju motivisanije i posvećenije zaposlene. Autori Tessema, M. T., i Soeters, J. L., (2006) su ispitivali kako, kada i do kog nivoa aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa utiču na učinak organizacije u najsiromašnijoj afričkoj državi Eritrea-i. Istraživanje je pokazalo da bi implementacija aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa povećala učinak organizacije ukoliko ne bi postojala politička i ekonomska ograničenja. Autori Kai, K., i dr. (2007) u ispitivanju 231. organizacije sa liste australijske berze su došli do zaključka da većina ispitivanih organizacija nema strategijski pristup u upravljanju ljudskim resursima ali da one koje imaju ostvaruju bolji učinak. U ispitivanju 69. indijskih organizacija, autor Som, A., (2008) je došao do zaključka da važnost uloge funkcije menadžmenta ljudskih resursa, procesi regrutovanja i kompenzacija imaju uticaj na učinak organizacije. Kao što smo mogli da primetimo različita istraživanja su definisala različite aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koje utiču na učinak organizacije. Osnovna premisa istraživanja brojnih navedenih autora u okviru strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je da se uticaj aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa najbolje razumeju ispitivanjem strukture njegovog sistema u određenoj organizaciji (Savić Tot, 2016). Postoje brojni sistemi menadžmenta ljudskih resursa kao što su Sistemi visokih performansi (HPWS-High performance working system), (Huselid, M. A.,1995), Sistemi jačanja ljudskog

kapitala (Human capital enhancing systems), (Youndt, M. A., 1996), Sofisticirani sistemi menadžmenta ljudskih resursa (Sophisticated HR practices), (Koch, J. M., i McGrath, G., 1996), Sistemi orijentisani na posvećenost zaposlenih (Commitment oriented HR systems) (Arthur, J. B., 1992; Lepak, P. D., Snell, S. A., 2002) itd., ali kao što smo već i naveli ne postoji suštinsko slaganje u smislu njihove strukture i funkcije odnosno cilja koji trebaju da ostvare (Lepak, P. D., Liao, H., Harden, C., Harden, E. E., 2006). Na primer, u određenim sistemima naglasak je na ovlašćivanju i participaciji zaposlenih (Godard, J., 1997; Ichiniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G., 1997; MacDuffie, J. P., 1996), dok drugi autori naglasak stavljaju na aktivnosti obuke, procene učinka i kompenzacije (Bartel, A. P., 2004; Datta, D. K., Gutrie, J. P., i Wright, P. M., 2005; Gomez-Mejia L. R., 1988). Pregledom aktivnosti i programa koje predlažu različiti autori sistema menadžmenta ljudskih resursa ne može se napraviti jasna granica između programa i aktivnosti koje su karakteristične za određeni sistem. Autori Wright, P. M., i MacMahan, G. C., (1992) definišu fokus strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao obrazac planiranih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Slično njima, autor Delery, J. E., (1998) smatra da efikasnost bilo koje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa zavisi od drugih aktivnosti u organizaciji i shodno tome ukoliko se sve aktivnosti povežu u jedan koherentni sistem efekat tog sistema će biti daleko veći od efekta bilo koje pojedinačne aktivnosti. Kako se istraživači slažu da je systemska perspektiva bolja od fokusa na ulogu pojedinačnih aktivnosti, ipak njeno usvajanje otvara ključno pitanje u smislu jasno definisane strukture sistema (Wright, P. M., MacMahan, G. C., 1992; Delery, J. E., 1998; Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., Harden, E., 2006). Autori takođe smatraju da nedostatak konzistentnosti u okviru postojećih sistema ograničava sposobnost razumevanja forme i funkcije samih sistema u organizaciji. Da problem bude još složeniji i u okviru postojećih sistema postoji malo slaganja oko pojedinačnih aktivnosti u okviru predloženih struktura. Bez jasnog razumevanja samog koncepta onemogućena je jasna procena nedostatka određenog sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u smislu identifikovanja odgovarajućih odnosno neodgovarajućih aktivnosti. Neslaganja brojnih autora oko svrhe i strukture sistema onemogućava stvaranje jedinstvenog modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao i kreiranje kritičnog znanja u proceni načina uticaja sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije (Savić Tot, 2016). Pregledom definicija različitih autora možemo da zaključimo da menadžment

ljudskih resursa, predstavlja novu koncepciju odnosa prema zaposlenima i načinu upravljanja njihovim radom i razvojem koja se razvijala tokom vremena kao odgovor na promene u sferi ekonomije (tržišni koncept privređivanja), organizacije (nove organizacione forme, globalizacija i dr.) i menadžmenta (promene u strukturi, sadržaju i metodama rada). Prema autoru Schuler, R. S., (1995) osnovni zadatak menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji je ostvarenje ciljeva interesnih grupa. Pod interesnim grupama se podrazumevaju ljudi i organizacije na koje utiču i koji imaju uticaj na način upravljanja ljudskim resursima. Organizacija kao interesna grupa za primarne ciljeve ima produktivnost, profit, opstanak, prilagodljivost i sticanje konkurentske prednosti. Istraživanja u organizacijama su pokazala da je jedan od ključnih faktora za povećanje produktivnosti menadžment ljudskih resursa (Nasar, S., 1994). Kako se produktivnost organizacije definiše kao broj i vrednost proizvoda i usluga po zaposlenom aktivnosti koje organizacija primenjuje u menadžmentu ljudskih resursa i koje utiču na zaposlenog uticaće i na broj i vrednost proizvoda. U kompaniji Southwest se povećanje produktivnosti konkretno odnosilo na aktivnosti vezane za zadovoljstvo zaposlenih, u Fordu na kvalitet i sadržaj posla i u Chrysler-u na sistemu zasnovanom na timskom radu (Savić Tot, 2016). Povećana produktivnost za posledicu će imati rast profita i veće šanse za opstanak organizacije. Prema istaknutom autoru sa Harvardskog univerziteta Porter, M., (1985) organizacije u današnjem okruženju konkurentsku prednost mogu da steknu jedino ukoliko svoje poslovanje zasnivaju na resursima koji su vredni, retki i teški za kopiranje. Investitori i akcionari imaju za cilj dobit na uloženi kapital, povratak uložene imovine i povrat od prometa. Ostvarenje ovih ciljeva moguće je prema istraživanjima američkog zavoda za statistiku (U.S. Department of labour report) primenom sistema visokih performansi (High performance work systems) u menadžmentu ljudskih resursa koji rezultira značajnim porastom u godišnjoj prodaji, tržišnom učešću i tržišnoj vrednosti (Savić Tot, 2016). Prema istraživanju organizacija u Americi koje se ubrajaju u stotinu najboljih za rad (The One Hundred Best Companies to Work for in America) aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa vezane za plate i beneficije, raspoloživost mogućnosti, sigurnost posla, ponos na posao i organizaciju, stepen poštenja, poštovanja i prijateljstva su imale najjači uticaj na ekonomske indikatore poslovanja (Huselid, M. A., 1995). Studija autora Denison, D., (1990) takođe pokazuje da u organizacijama koje su transformisale svoju tradicionalnu hijerarhijsku kulturu u participativnu sa većim učešćem zaposlenih u odlučivanju imaju značajni porast

ekonomskih indikatora. Klijenti kao interesna grupa za cilj imaju što niže cene i što viši kvalitet proizvoda/usluga, brzinu usluge, fleksibilnost i dr. Istraživanja još od pre 24. godine pokazuju da zadovoljstvo klijenata ne zavisi samo od smanjenja troškova i povećanja kvaliteta proizvoda. Ukoliko zadovoljni klijent ponovi kupovinu povećanje profita za će se povećati za 28%, za bankarsku industriju 35% i za usluge kreditnih kartica 125%. (Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., i Schlesinger, L. A., 1997). Zadržavanje klijenata jedna je od značajnih aktivnosti organizacija i menadžmenta ljudskih resursa. Kada u organizaciji imate zaposlene kojima je primarni cilj vrhunska usluga klijentima onda ćete imati i klijente koji će kupovinu i ponoviti. Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa upravo oblikuju sisteme i aktivnosti koji trebaju da obezbede takvo ponašanje zaposlenih (Savić Tot, 2016). Neke od aktivnosti koje rezultiraju vrhunskom uslugom su ovlašćenja zaposlenih da donose brze odluke bez konsultacija sa pretpostavljenima što smanjuju brzinu a samim time i povećava zadovoljstvo klijenata, zadovoljstvo zaposlenih koji pružaju uslugu itd. Zaposleni kao interesna grupa imaju za cilj što bolje uslove rada, mogućnost napredovanja, sigurnost posla, plata, ovlašćivanje itd (Savić Tot, 2016). U organizacijama koje brojnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa prepoznaju i odgovaraju na potrebe zaposlenih i obezbeđuju mogućnosti razvoja i učešća u odlučivanju zaposleni pokazuju daleko više zadovoljstvo poslom i samom organizacijom od onih koje te aktivnosti zanemaruju (Lawler, E. E., 1992; Lawler, E. E., Mohrman, A. S., Ledford, E. G., 1992). Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje utiču na zadovoljstvo zaposlenih su brojne od mogućnosti obuke i razvoja koje im omogućavaju da poboljšaju znanje i veštine a samim time i povećaju svoju vrednost na tržištu rada, dizajna posla koji treba da omogući zaposlenom da zaista iskoristi svoj radni potencijal, preko aktivnosti menadžmenta koje treba da omoguće odgovornost i učešće zaposlenih u donošenju odluka do sistema selekcije i napredovanja koji je transparentan i jednak za sve zaposlene (Jackob, R., 1994). Zadovoljni zaposleni je pokretač svih indikatora koji pokreću poslovanje organizacija kao i ostvarenje ciljeva svih navedenih interesnih grupa. Kako su promene u okruženju sve intenzivnije organizacije moraju na njih da odgovaraju češće i brže. Da bi se postigla brzina i prilagodljivost zaposleni u organizacijama moraju da savladaju rad sa novih tehnologijama, načinima rada kao i da se prilagođavaju novim strategijama i ciljevima organizacije što se i postiže aktivnostima kontinuiranih obuka kojima organizacija priprema zaposlene za promene i povećava njihove veštine i

sposobnosti, aktivnostima redovne procene zaposlenih, pružanjem povratnih informacija i brigom o karijeri. Organizacije koje su navedenim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa usvojile kulturu stalnih promena imaju prilagodljive zaposlene koji na te promene odgovaraju brži i bolje od konkurencije. Društvo kao interesna grupa ima za cilj društvenu odgovornost i etičnost organizacije u poslovanju, brigu za okolinu, poštovanje zakonskih regulativa i dr. Strateški partneri kao interesna grupa u koje ubrajamo dobavljače, sindikate, potrošače, partnerske organizacije itd. imaju različite ciljeve koje žele da ostvare od isporuke neophodnih materijala po što nižim cenama preko prava radnika do učešća u poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga (Savić Tot, 2016). Iz svega navedenog možemo da zaključimo da pristup menadžmenta ljudskih resursa, kao druga razvojna etapa, ima zadatak da definiše i uskladi procese i aktivnosti u okviru organizacije isključivo kako bi na najbolji način podržali ostvarenje korporativne (organizacione) strategije.

10.1. Strateški pristup menadžmentu ljudskih resursa

Razvoj pristupa menadžmenta ljudskih resursa prati razvoj strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (Savić Tot, 2016). Očigledna razlika između menadžmenta ljudskih resursa i strategijske perspektive je adaptiranje i razvoj postojeće paradigme koja ljude posmatra kao sredstvo za ostvarenje organizacionih ciljeva u novu paradigmu koja ljude posmatra kao izvor konkurentske prednosti odnosno promena fokusa sa mikro na makro perspektivu (Butler, J. E., i dr. 1991). Dok pristup menadžmenta ljudskih resursa ima kratkoročan fokus i usmeren je na definisanje i razvijanje procesa i aktivnosti koje rešavaju poslovne probleme zaposlenih (Schuler, R. S., Walker, W. J., 1990) strategijski menadžment ljudskih resursa je usmeren na povezivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa sa procesom strategijskog menadžmenta (Dayer, L., 1985; Golden, A. K., Ramanujam, V., 1985; Guest, D. E., 1999; Legnick-Hall, C. A., 1990; Schuler, R. S., 1992) kao i usklađivanje i koordinaciju tih aktivnosti unutar organizacije (Baird, L., 1988; Schuler, R. S., i Jackson, S. E., 1987; Wright, P. M., i Snell, S. A., 1991). Danas se ljudski resursi posmatraju kao skup raspoloživih talenata ljudi kao potencijalnih partnera u kreiranju i realizaciji organizacione strategije (Schuler, R. S., Jackson, S. E., 2000). Odnosno pristup strategijskog menadžmenta ljudskim resursima možemo definisati kao pristup koji obezbeđuje integraciju menadžmenta

ljudskih resursa sa strategijskim potrebama organizacije (Schuler, R. S., 1992). Korene strategijskog menadžmenta ljudskih resursa vezujemo za članak pod nazivom Menadžment ljudskih resursa: Strateška perspektiva (Human resources management: strategic perspective) objavljen 1984. godine u časopisu Journal of Management autora Devanna, M. A., Fombrum, C. J., i Tichy, N. M., isključivo posvećenom istraživanju veze između menadžmenta ljudskih resursa i strategije organizacije. Sam koncept postao je popularan razvojem modela Harvardske poslovne škole (Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. i Walton, R., 1984.) koji prvi identifikuje različite interesne grupe (stakeholders) koje imaju uticaj na ponašanje i učinak zaposlenih kao i faktora okruženja koji utiču na oblikovanje strategije ljudskih resursa. Prema Savić Tot (2016) teoretičari i praktičari neprestano naglašavaju potrebu izjednačavanja strategije organizacije i strategije ljudskih resursa što podrazumeva sveobuhvatnu brigu za strukturu, vrednosti, kulturu, kvalitet, posvećenost, učinak i razvoj. U tom smislu pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa možemo posmatrati, ili kao integralni deo strategije organizacije "koji je isključivo usmeren na obezbeđivanje osposobljene, posvećene i visoko motivisane radne snage sa ciljem realizacije strategije organizacije" što se može postići povezivanjem strategije ljudskih resursa (na nivou odeljenja) sa organizacionom strategijom (Armstrong, M., 2008), ili kao posebnu strategiju usmerenu isključivo na razvoj ljudskih resursa kao jedinog izvora konkurentske prednosti. Evolucija pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, kao što je već i navedeno, je pratila razvoj oblasti strategijskog menadžmenta o čemu svedoče i brojna istraživanja koja imaju za rezultat identifikovanje strategije menadžmenta ljudskih resursa (u smislu razvijanja pristupa i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa) u odnosu na fazu životnog ciklusa organizacija (Kochan, T A., i Barocci, T. A., 1985), generičke strategije koju organizacija primenjuje (Jackson, S. E., Schuler, R. S., 1987; Wright, P. M., Snell, S. A., 1991), u odnosu na tip organizacije (Milles, R. E., Snow, C. C., 1984) itd. Eksponencijalni rast interesovanja za strategijsku ulogu ljudskih resursa i uticaj koji ima na učinak organizacije inicirala je potrebu za istraživanjima metoda, alata i instrumenata koji će omogućiti implementaciju ovog koncepta. Empirijska istraživanja tokom godina su pokazala da aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa bitno utiču na organizacione rezultate, ali da i dalje ostaje problem njihovog prilagođavanja uslovima u kojima preduzeće posluje i karakteristikama radne snage kojom raspolaže što je i uslovalo intenzivniju pažnju ka

razvijanju modela i pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (Savić Tot, 2016). U dosadašnjim istraživanjima izdvojili su se modeli koji opisuju vezu između strategije organizacije i strategije ljudskih resursa (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004):

- Model razdvojenog pristupa (separation model), u kome ne postoji nikakva veza između strategije organizacije i strategije ljudskih resursa. Ovaj model datira od pre dvadeset godina ali još uvek postoji u manjim organizacijama,
- Model uklapanja (fit model), u kome organizacija prepoznaje važnost ljudi i strategiju ljudskih resursa formuliše sa ciljem ostvarenja strategije organizacije. Čitav koncept uklapanja zasniva se na formulisanju funkcionalnih strategija koje doprinose ostvarenju strategija poslovnih jedinica koje opet moraju da doprinose ostvarenju strategije na nivou organizacije,
- Model dijaloga (dialogue model), ističe potrebu za dijalogom između strategijskog menadžmenta i funkcije menadžmenta ljudski resursa kao ravnopravnih partnera u ostvarenju strategije na nivou organizacije,
- Holistički model (holistic model), posmatra ljudske resurse kao ključni elemenat u postizanju konkurentske prednosti organizacije odnosno strategija ljudskih resursa nije samo sredstvo u implementaciji strategije organizacije kao krajnjeg cilja, već sama po sebi predstavlja krajnji cilj i
- Model zasnovan na ljudskim resursima, (hr driven model) ističe strategiju ljudskih resursa kao primarnu. Ako su ljudi izvor konkurentske prednosti organizacije se moraju osloniti na njihovu snagu. Shodno tome, pošto će potencijal zaposlenih nesumnjivo uticati na postizanje bilo koje planirane strategije organizacije – treba ga neizostavno imati u vidu prilikom razvoja strateških pravaca. Prikazani model je, u stvari, odraz strategijske perspektive menadžmenta ljudskih resursa zasnovanom na resursima. Butler, J. E., i dr., (1991) ga posmatraju kao zaokret ljudskih resursa od implementatora strategije do pokretačke snage u formulaciji strategije.

Ako malo detaljnije razmotrimo karakteristike modela možemo uočiti da prvi model odgovara prvoj razvojnoj fazi menadžmenta ljudskih resursa (pristup kadrovskog menadžmenta), model dijaloga i model uklapanja odgovaraju drugoj razvojnoj fazi (pristup menadžmenta ljudskih resursa) i holistički i model zasnovan na ljudskim resursima odgovaraju trećoj razvojnoj fazi (strategijskom menadžmentu ljudskih resursa) U literaturi o strategijskom menadžmentu ljudskih resursa razlikujemo 3 pristupa (Torrington, D., Hall, L., Taylor S., 2004):

- Univerzalistički pristup ili pristup najbolje prakse (universalistic/best practice approach) se bazira na pretpostavci da postoje različite grupe aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa, u strategijskom menadžmentu ljudskih resursa, koje za posledicu imaju bolje poslovanje organizacija i da će njihova implementacija neminovno rezultirati boljim rezultatima u bilo kom okruženju i situaciji. Reprezentativan primer ovog pristupa predstavlja empirijsko istraživanje (Guest, D. E., 1999) u kome su identifikovane aktivnosti strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koje obezbeđuju bolji učinak organizacije kao što su: sigurnost zaposlenja, selektivno zapošljavanje, samoupravni timovi, obuka i razvoj ljudskih resursa, smanjenje statusnih razlika, deljenje znanja, nagrađivanje prema učinku, upravljanje karijerom, fleksibilni opisi poslova itd.,
- Situacioni pristup (contingency approach) se bazira na pretpostavci da se strategija ljudskih resursa prilagođava situaciji, okruženju i tipu organizacije. Reprezentativan primer navode Schuler, R. S., i Jackson, S. E., (1987) koji su iz ugla strategija autora Porter – a M., (1985) na nivou organizacije definisali odnos zaposlenih kao i određene politike menadžmenta ljudskih resursa za svaku strategiju. Slične analize se mogu naći i u drugim pristupima strategiji, na primeru Boston matrix (Purcell, J., 1992) i razvojnoj fazi organizacije (Kochan, T A., i Barocci, T. A., 1985). Neke strategije opisuju ponašanje svih zaposlenih, dok se druge koncentrišu na ponašanje glavnih izvršnih direktora i viših menadžera. Autori Miles, R. E., Snow, C. C., (1984) usklađuju, na primer, odgovarajuće menadžerske karakteristike sa tri opšte strategije: predviđanja (prospector), odbrane (defender) i analize (analyzer). Takav proces usklađivanja podrazumeva da će, ukoliko se menadžerski atributi i

sposobnosti usklade sa strategijom organizacije, rezultat biti visok nivo organizacionog učinka. Njihovu pretpostavku potvrdilo je istraživanje 296. kompanija tzv. Fortune 500 u Sjedinjenim Državama (Thomas, S.A., Ramaswamy, K., 1996) i

- Resursni pristup (resource based approach) bazira na pretpostavci posmatranja organizacije koja polazi od resursa (Barney, J. B., 1991) i uslovio je pokušaje stvaranja modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa koji se zasniva na resursima (Boxall, P., 1996). Takvo viđenje je usmereno na vezu između internih resursa (od kojih su ljudi jedan), strategije i učinka organizacije. Kvalitet ljudskih resursa se posmatra kao glavni izvor konkurentske prednosti što znači da organizacija strategiju zasniva isključivo na razvoju njihovih veština, znanja i sposobnosti brže od konkurencije. Aktivnosti i procesi koje organizacije primenjuju se mogu lako iskopirati i u zavisnosti od konteksta mogu da proizvedu drugačija ponašanja i kao rešenje za sticanje konkurentske prednosti u okviru resursnog pristupa predlaže se fokus na strategiju razvijanja ljudskog kapitala.

Pogled na firmu zasnovan na resursima kombinuje dve perspektive: 1) internu analizu pojava unutar kompanije i 2) eksternu analizu industrije i konkurentskog okruženja (Collis, D., Montgomery, C. A., 1995). Takav način sagledavanja prevazilazi granice SWOT analize, jer integriše internu i eksternu perspektivu. Sposobnost resursa firme da stvori konkurentsku prednost ne može se determinisati a da se ne uzme u obzir širi konkurentski kontekst. Prema Barney, J. B., (1991) to podrazumeva da resursi organizacije moraju biti procenjeni na osnovu toga koliko su vredni (valuable), retki (rare), teški za kopiranje (hard to copy) i teško zamenljivi (hardly replaceable). U suprotnom, najbolji ishod za organizaciju bio bi sticanje konkurentskog pariteta. Važno je istaći da resursi sami po sebi ne stvaraju konkurentsku prednost, već da ona zavisi od povezivanja i koordinacije nekoliko vrsta resursa u jednu, jedinstvenu celinu. Resursi organizacije uključuju sva sredstva, kapacitete, organizacione procese, informacije, znanja itd., koje firma kontroliše omogućavajući razvoj implementaciju strategije stvaranja vrednosti. Prema autorima Dess, G. G., Lumpkin, G. T., i Eisner, A. B., (2007) resurse organizacije možemo podeliti na materijalne, nematerijalne i organizacione resurse. Savić Tot (2016)

navodi da se materijalni resursi odnose na finansijske resurse (npr. novčana sredstva firme, sredstva primljena na račun firme i njena sposobnost da pozajmljuje sredstva), fizičke resurse (npr. proizvodni pogon organizacije, oprema, mašine, kao i fizička blizina u odnosu na klijente i dobavljače), organizacione resurse (npr. proces strategijskog planiranja organizacije i sistem razvoja, procena i nagrađivanje zaposlenih) i tehnoloških resursa (npr. poslovne tajne, patenti, autorska prava). Nematerijalni resursi su oni koje konkurenti mogu mnogo teže da imitiraju ili objasne i po pravilu su ugrađeni u jedinstvene rutine ili iskustva organizacije koja su evoluirala i akumulirala se tokom vremena (Savić Tot, 2016). Ovi resursi uključuju ljudske resurse (iskustvo i sposobnost zaposlenih, poverenje i efektivnost rada tima, menadžerske veštine) i resurse reputacije (npr. ime brenda, reputacija kod dobavljača, reputacija kod klijenata itd.) Organizacioni kapaciteti se odnose na veštine i kompetencije koje organizacija koristi da bi transformisala inpute u outpute (npr. besprekorna usluga klijentima, odlične sposobnosti razvoja proizvoda, sjajne inovativne procese i fleksibilnost u proizvodnim procesima (Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S., 2005). Definisane modele i pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa omogućili su dalji razvoj oblasti razjašnjavanjem relacija i uticaja brojnih aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na realizaciju strategijskih ciljeva organizacije i povećanje organizacionog učinka. Međutim, kako bi na najbolji način razumeli ulogu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, prema autorima Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., (2006) prvenstveno se moramo usmeriti na njegovu sistemsku perspektivu. Naime, kadrovski pristup je usmeren na posmatranje i istraživanje uticaja pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije, pristup menadžmenta ljudskih resursa je usmeren na posmatranje i istraživanje uticaja grupe aktivnosti u okviru definisanih elemenata procesa dok je pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa usmeren na posmatranje uticaja celokupnog sistema na učinak organizacije (Savić Tot, 2016). Osnovna premisa njihovog istraživanja u okviru strategijskog menadžmenta ljudskih resursa je da se uticaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa najbolje razume ispitivanjem njegove strukture sistema u određenoj organizaciji. Autori Wright, P. M., i MacMahan, G. C., (1992) definišu fokus strategijskog menadžmenta ljudskih resursa kao obrazac planiranih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Slično njima, autor Delery, J. E., (1998) smatra da efikasnost bilo koje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa zavisi od drugih aktivnosti u organizaciji i shodno

tome ukoliko se sve aktivnosti povežu u jedan koherentni sistem efekat tog sistema će biti daleko veći od efekta bilo koje pojedinačne aktivnosti. Kako se istraživači slažu da je systemska perspektiva bolja od fokusa na ulogu pojedinačnih aktivnosti, ipak njeno usvajanje otvara ključno pitanje u smislu jasno definisane strukture sistema (Wright, P. M., i MacMahan, G. C., 1992; Delery, J. E., 1998; Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., 2006). Autori takođe smatraju da nedostatak konzistentnosti u okviru postojećih sistema ograničava sposobnost razumevanja forme i funkcije samih sistema u organizaciji. Da problem bude još složeniji i u okviru postojećih sistema postoji malo slaganja oko pojedinačnih aktivnosti u okviru predloženih struktura. Bez jasnog razumevanja samog koncepta onemogućena je jasna procena nedostatka određenog sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u smislu identifikovanja odgovarajućih odnosno neodgovarajućih aktivnosti. Savić Tot (2016) smatra da neslaganja brojnih autora oko svrhe i strukture sistema onemogućavaju stvaranje kritičnog znanja u proceni načina uticaja sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije. Prema istom autoru iako postoje slaganja da sistemi menadžmenta ljudskih resursa kao Sistemi visokog učinka (HPWS) i Sistemi posvećenosti (High Commitment Systems) utiču na učinak organizacije priroda te veze ostaje nejasna. Takođe, usvajanje systemske perspektive otvara pitanje koliko različitih elemenata sistema menadžmenta ljudskih resursa su povezani. Većina diskusija na ovu temu podrazumeva definisanje spiska specifičnih aktivnosti, sa razlikom izuzimanja ili dodavanja određenih aktivnosti bez uzimanja u obzir zašto su neke aktivnosti ukinute a neke nisu, ili dodatnog posmatranja uticaja grupe aktivnosti. Bez odgovora na ova pitanja razumevanje upotrebe i efikasnosti sistema menadžmenta ljudskih resursa ograničeno je nemogućnošću razumevanja mehanizama njihovog funkcionisanja i uticaja na učinak organizacije (Savić Tot, 2016). Bez obzira na pomake u istraživanjima (Legnick-Hall, C. A., 1998; Wright, P. M., i dr., 1998; Huselid, M. A., i dr., 1998; Delery, J. E., i Shaw, J. D., 2001), neslaganje oko toga šta će se meriti a fokusiranje na poboljšanje kako ćemo to izmeriti je građenje krova bez temelja. Radi boljeg razumevanja funkcionisanja pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa autori Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., (2006) su prikazali pregled postojećih svrha sistema menadžmenta ljudskih resursa koji su analizirani u daljem tekstu. Postoje dva načina definisanja ciljeva sistema menadžmenta ljudskih resursa (Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., 2006) i to:

- Definisanje kontinuuma dva ekstrema od sistema visoke posvećenosti/performansi do sistema kontrole – odnosno ili su orijentisani na postizanje visokih performansi ulaganjem u obuke i obrazovanje zaposlenih ili su orijentisani na administrativan pristup u upravljanju zaposlenima i
- Definisanje kontinuuma sistema menadžmenta ljudskih resursa od onih orijentisanih na visoke rezultate koji karakteriše visok stepen učešća zaposlenih do nižih rezultata koje karakteriše veći stepen kontrole sistema menadžmenta ljudskih resursa

Kako bi se definisali ciljevi za različite sisteme strategijskog menadžmenta ljudskih resursa autori Lepak, P. D., Liao, H., Chung, Z., i Harden, E., (2006) su ih posmatrali u kontekstu različitih organizacionih klima. Organizaciona klima se može definisati kao shvatanje zaposlenih formalnih i neformalnih procedura, politika i aktivnosti. Autori James, L. R., i Johnes, A. P., (1974) su primetili da na individualnom nivou, psihološka klima predstavlja specifično shvatanje pojedinca i smisla organizacionog konteksta koji je posledica interakcije pojedinca sa organizacijom. To pomaže pojedincu da shvati koja ponašanja su poželjna, služi za modelovanje poželjnog ponašanja zaposlenog radi ostvarenja organizacionih ciljeva (Schneider, B.,1983). Organizacionu klimu je definisao kao ključnu sponu Schneider, B., (1983) između organizacionih ciljeva i organizacionog učinka. Preciznije, aktivnosti, politike i procedure utiču na organizacionu klimu koja utiče na stavove i ponašanja zaposlenih koji opet utiču na efikasnost organizacije. Fokus organizacione klime prema autoru Schneider, B., (1983) je strateški i isključivo je u funkciji realizacije strategijskih ciljeva. Svoja istraživanja je usmerio na ispitivanje uticaja različitih klima da bi kao rezultat dobio značajne razlike u specifičnim rezultatima vezanim za ponašanje, stavove i učinak na nivou pojedinca, odeljenja (funkcije) i organizacije kao celine. Na primer, organizaciona klima orijentisana na usluge je povezana sa učinkom zaposlenih uključenih u uslužni proces, procena klijenta kvaliteta usluge i zadovoljstvo klijenta. Klima orijentisana na bezbednost je povezana sa ponašanjem zaposlenih vezanim za bezbednost na radu i broju incidenata. Klima orijentisana na transfer veština zaposlenih je povezana sa prenosom novih veština na novo zaposlene

u organizaciji. Može se zaključiti da određeno usmerena klima ima više jasno definisanih indikatora što doprinosi ostvarenju organizacionog cilja na bolji način od opšte orijentisane organizacione klime (Bowen, D. E., i Ostroff, C., 2004). Ukoliko ostvarenje strategijskog cilja organizacije zavisi od definisanja specifičnog cilja organizacione klime onda postoji i potreba da se politike, procedure i aktivnosti usklade sa određenim tipom klime. Prema autorima Bowen, D. E., i Ostroff, C., (2004) aktivnosti i politike strategijskog menadžmenta ljudskih resursa imaju značajan uticaj u oblikovanju shvatanja zaposlenih organizacione klime. Na osnovu navedenog možemo zaključiti da ukoliko se na osnovu definisanog strategijskog cilja organizacije precizira šta želimo da postignemo sa određenim tipom organizacione klime onda je logično da sistem strategijskog menadžmenta ljudskih resursa utiče na ostvarenje definisanog cilja i da treba definisati njegovu strukturu i način delovanja odnosno aktivnosti. U ranijim fazama istraživanja strategijskog menadžmenta ljudskih resursa, brojni istraživači su predložili posmatranje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ili kao orijentisane na kontrolu ili kao orijentisane na posvećenost zaposlenih (Arthur, J. B., 1992, 1994; Walton, R. E., 1985; Wood, S., i de Menezes, L., 1998). Prema autoru Guthrie, J., (2001) sisteme menadžmenta ljudskih resursa orijentisani na kontrolu karakterišu dobro definisani opisi poslova, centralizovano donošenje odluka, niski zahtevi za veštinama, manje obuka i međuzavisnosti. Svrha kontrolnih sistema je da smanje uticaj zaposlenih na proces menadžmenta ljudskih resursa i zato se zaposleni tretiraju kao roba i lako su zamenljivi. Vodeći se ovakvom logikom, strateški cilj kontrolnog sistema bio bi povećanje efikasnosti zaposlenih i / ili produktivnosti putem naglaska na pravila, procedure i direktne kontrole sa ciljem upravljanja ponašanjem zaposlenih (Wood S., i de Menezes L., 1998). Autor Arthur, J. B., (1994) je kao cilj sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa orijentisanog na kontrolu definisao smanjenje troškova rada ili poboljšanje efikasnosti, jačanjem usaglašenosti zaposlenih sa određenim pravilima i procedurama i izjednačavanje nagradnog sistema sa merljivim kriterijumima učinka.

10.2. Orijentacija prema posvećenosti zaposlenih

Umesto na orijentaciju ka kontroli ponašanja zaposlenih, pravilima i procedurama radi smanjenja troškova i povećanja produktivnosti sistemi menadžmenta ljudskih resursa orijentisani ka posvećenosti fokusirani su na kreiranje uslova koji podstiču

zaposlene da se poistovete sa ciljevima organizacije i usmere napore za njihovu realizaciju (Whitner, E. M., 2001). Sistemi visoke posvećenosti oblikuju željeno ponašanje i stavove zaposlenih (Arthur, J. B., 1994). Fokus je na razvoju posvećenosti zaposlenih kojima se može verovati da će posao obaviti u skladu sa organizacionim ciljevima. Dok se kontrolni sistemi zasnivaju na saglasnosti zaposlenih, sistemi posvećenosti teže da povećaju organizacioni učinak podsticanjem zaposlenih da svoje ciljeve poistovete sa organizacionim (Arthur, J. B., 1994; Whitner, E. M., 2001; Wood, S., i de Menezes, L., 1998). Za rezultat, sistemi posvećenosti menadžmenta ljudskih resursa imaju aktivnosti intenzivne i kontinuirane obuke i razvoja, interne promocije, kompenzacije i selektivno zapošljavanje u cilju jačanja psihološke veze između zaposlenih i organizacije.

10.3. Orijentacija prema visokom angažovanju zaposlenih

Dok su sistemi visoke posvećenosti orijentisani na usaglašavanje interesa zaposlenih sa ciljevima organizacije, sistemi visokog angažovanja se fokusiraju na upotrebu određenih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje direktno utiču na prirodu i obim poslova zaposlenih. Autor MacDuffie, J. P., (1995) je na primer pažnju usmerio na upotrebu formalnih timova, predloge zaposlenih za poboljšanjem proizvoda/usluge i implementaciju istih, upotrebu rotacije radnih mesta u okviru timova i između timova i kvalitet obavljenog posla. Autor Osterman, P., (1994) se fokusira na upotrebu samoupravnih radnih timova, rotaciju posla, filozofiju kvaliteta itd. Iako se ovi sistemi i dalje razvijaju autori Zachratos, A., Barling, J., i Iverson, R. D., (2005) sumiraju njihovu orijentaciju i predlažu sisteme menadžmenta ljudskih resursa zasnovane na visokom angažovanju čiji fokus usmeravaju ka ovlašćivanju zaposlenih putem slobodnog protoka i dostupnosti svih relevantnih informacija kao i povećanju mogućnosti donošenja odluka.

10.4. Orijentacija prema visokom učinku

Najčešće pominjani u literaturi su svakako sistemi visokog učinka autora Huselid, M. A., (1995). Fokus ovih sistema je na poboljšanju znanja, veština i sposobnosti sadašnjih i budućih zaposlenih, povećanju motivacije, ojačavanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih. Autor Zacharatos, A., i dr., (2005) smatra da sistemi visokog

učinka objedinjuju sisteme visokog angažovanja i visoke posvećenosti ali u širem kontekstu (Savić Tot, 2016). Prema istom autoru ovi sistemi naglašavaju moguće konkurentske prednosti koje se mogu ostvariti preko zaposlenih ukoliko ih tretiramo sa poštovanjem, ulažemo u njihov razvoj, negujemo poverenje u menadžment organizacije i posvećenost organizacionim ciljevima. Odnosno, sistemi visokog učinka sastoje se od svih gotovo svih „najboljih“ aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa uključujući selektivno zapošljavanje, pojedinačno i grupno nagrađivanje, beneficije, obuke i razvoj (Savić Tot, 2016). Nagrađivanje po učinku, timski rad, programi usklađivanja privatnog i poslovnog života i deljenje informacija. Istraživanja su pokazala da se upotreba sistema visokog učinka povezana sa fluktuacijom zaposlenih kao i sa finansijskim i tržišnim merama organizacionog uspeha (Huselid, M. A., 1995). Na osnovu kratkog pregleda činjenica o postojanju različitih sistema menadžmenta ljudskih resursa i dalje ostaje pitanje da li bi trebalo težiti definisanju jednog ili više različitih sistema ali sa specifičnim organizacionim ciljevima. Pored istraživanja usmerenih na ispitivanje uticaja određene organizacione klime na zaposlene i učinak organizacije postoje i istraživanja koja su pravac usmerila ka ispitivanju uticaja strategijskog fokusa na definisanje cilja sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa. Neki istraživači su ispitivanjem više sistema strategijskog menadžmenta ljudskih resursa zaključili da iako su ciljevi različiti svi imaju istu svrhu a to je ostvarenje boljeg učinka i konkurentske prednosti. Od pojave kadrovske pristupa, preko pristupa menadžmenta ljudskih resursa do pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa teoretičari i praktičari pokušavaju da kreiraju poslovni ambijent u kome će ljudski resursi maksimalno doprineti povećanju performansi organizacije (Savić Tot, 2016). Mnogi autori u svojim teorijskim i empirijskim radovima ističu i potvrđuju presudnu ulogu ljudi u stvaranju konkurentske prednosti (Fitz-anz, J., 1995 i 2000; Cascio, F. W., 1998; Kravetz, D., 1998; O'Reilly, A. C., i Pfeffer, J., 2000; Becker, B., Huselid, M. A., i Ulrich, D., 2001; Mayo, A., 2001). Menadžment ljudskih resursa kao pristup u upravljanju ljudima u organizaciji je prošao dug razvojni put od odeljenja za kadrove u kome je imao isključivo administrativnu ulogu preko funkcije menadžmenta ljudskih resursa koja je konačno priznala legitimitet ljudi kao jedinog neiscrpnog i obnovljivog resursa i koja je fokusirana na razvijanje procesa i praksi čiji je cilj usmeravanje individualnih veština, sposobnosti i interesa ka ostvarenju organizacionih ciljeva do strategijskog menadžmenta ljudskih resursa čiji je cilj

usmeravanje i usklađivanje procesa i aktivnosti ka ostvarenju organizacionih strategija i stvaranju konkurentne prednosti. Odnosno razvoj pristupa u menadžmentu ljudskih resursa direktna je posledica promena u okruženju koje nameću potrebu da se težište poslovanja pomera sa kontrole troškova rada na shvatanje ličnosti zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji do davanja strateškog značaja i uloge upravljanja tim resursima u organizaciji. (Tyson, S., York, A., 1996). Analizirajući pristupe, modele i aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa možemo da zaključimo da ne postoji univerzalan model koji će organizacijama obezbediti konkurentnost na tržištu. Rezultati istraživanja koji su identifikovali aktivnosti, mogu poslužiti kao pomoć u izgradnji pristupa koji će se razviti u zavisnosti od brojnih faktora koji utiču na organizaciju: okruženja, industrije u kojoj posluje, internih faktora, strategije koju primenjuje, faze životnog ciklusa, karakteristika raspoložive radne snage itd. Svesno ili nesvesno, formalno ili neformalno aktivnosti vezane za upravljanje ljudskim resursima postoje u svim organizacijama, bez obzira na navedene faktore. Da li će u poslovanju organizacije biti primenjen jedan od tri definisana pristupa menadžmentu ljudskih resursa i to kadrovski pristup, pristup menadžmenta ljudskih resursa ili strategijski pristup menadžmentu ljudskih resursa zavisice od definisanog cilja poslovnog sistema (Savić Tot, 2016).

11. OBRAZLOŽENJE HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA

Danas, koncept kontinuiranog obrazovanja na radnom mestu postaje jedan od najvažnijih elemenata upravljanja i razvoja ljudskih resursa u organizaciji. Razvoj zaposlenih je kontinuirani proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti a koji omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove (Bogićević Milkić, B.,2006). Kako se obukama i obrazovanju pridaje sve veći strateški značaj veoma je teško povući jasnu granicu između obuke i razvoja zaposlenih. Dok je razvoj zaposlenih usmeren na prilagođavanje budućim potrebama posla obuka je usmerena na prilagođavanje sadašnjim potrebama posla (Jackson, S. E., i Schuler, R. S., 1995). Obuka i obrazovanje zaposlenih su veoma dugo, kao i funkcija menadžmenta ljudskih resursa, posmatrane kao trošak a ne kao investicija i redukcija radne snage i dalje je jedna od glavnih strategija smanjenja troškova (Uchitelle, L., Kleinfield, N., 1996). Najobuhvatnija studija o uticaju obuka i obrazovanja zaposlenih na poslovne rezultate je svakako studija autora Hansson, B., (2001) u kojoj je vršio istraživanje u 6000. organizacija u 26. različitim zemalja Evrope i dokazao njihov pozitivan uticaj na smanjenje fluktuacije, povećanje učinka, profita i porast cena akcija. Još jedno od značajnijih istraživanja o uticaju obuke i obrazovanja na poslovanje organizacije je istraživanje sprovedeno na teritoriji Velike Britanije (Tamkin, P., i dr., 2004) u kome je dokazano da ulaganje u obrazovanje zaposlenih dobijenim profitom prevazilazi troškove po radniku, da učinkovitije organizacije zapošljavaju obrazovane radnike i da različite vrste treninga utiču na poboljšanje različitih rezultata. Mnoga istraživanja tokom godina su pokazala da prakse u upravljanju i razvoju ljudskih resursa bitno utiču na organizacione rezultate (Miles, R. E., Snow, C. C., 1984; Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1987; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1990; Baird, L., Meshoulam, I., 1988; Schuler, R. S., Jackson, S. E., Rivero, J. C. R., 1989; Wright, P. M., Snell, S. A., 1998; Jackson, S. E., Schuler, R. S., 1995; Wright, P. M., Smart, D. L., McMahan, G. C., 1995; Delery, J. E., 1998; Barney, J. B., Wright, P. M., 1998; Kepes, S., Delery J. E., 2007; Shih, H. A., Chiang, Y. H., Hsu, C. C. 2006), ali da i dalje ostaje problem prilagođavanja tih praksi uslovima u kojima preduzeće posluje i karakteristikama radne snage kojom raspolaže. Kada je čovek u pitanju veoma je teško definisati čime upravljamo. Postizanje konkurentne prednosti problem je kojim se autori oblasti

strategijskog menadžmenta bave godinama unazad. Tradicionalno, ostvarenje konkurentske prednosti je bilo usmereno na analizu okruženja organizacije i identifikovanje mogućih šansi i pretnji i analizu internog okruženja i identifikovanja mogućih snaga i slabosti. Konkurentska prednost se, prema poznatom SWOT okviru, definisala na osnovu mogućnosti eksploatacije internih snaga i eksternih šansi kao i izbegavanju eksternih pretnji i internih slabosti organizacije. U okviru koncepata i alata koji su se tokom vremena razvijali centralni fokus je bio usmeren ka faktorima eksternog okruženja organizacije kao ključnim u postizanju konkurentske prednosti. Međutim, SWOT analiza podrazumeva i fokus na interne faktore okruženja koji su bili zanemareni. Prema autoru Barney, J., (1989) značaj integracije interne analize sa eksternom može biti jedan od načina za identifikovanje izvora konkurentske prednosti organizacije. Rast značaja internih resursa kao izvora konkurentske prednosti konačno je uticao na priznavanje strategijske uloge ljudskih resursa u organizacijama. Kao što smo već i naveli istraživači strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa najviše se oslanjaju na resursni pristup u objašnjenju uticaja pristupa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na sticanje konkurentske prednosti (Collins, C. J., Kevin, D., 2003). Resursni pristup strategijskog menadžmenta ljudskih resursa (Amit, R., Schocmaker, P. J. H., 1993; Barney, J. B., 1986, 1991; Mahoney, J. R., Pandian, J. T., 1992) ispituje sposobnost i resurse organizacije koji bi joj omogućili postizanje konkurentske prednosti. Resursni pristup se godinama unazad razvijao u okviru oblasti strategijskog menadžmenta i doprineo je u sagledavanju značaja ljudskih resursa, znanja (Argote, L., Ingram, P., 2000; Grant, R., 1996; Leibeskind, P. J., 1996), učećih organizacija (Fiol, C. M., 1991; Fisher, R. S., White A. M., 2000) i liderstva (Finkelstein, S., Hambrick, D., Cannella, A. A., 1996; Norburn, D., Birley, S., 1996; Thomas, B. A., 1988) kao izvora konkurentske prednosti. U okviru strategijskog pristupa menadžmentu ljudskih resursa autori Penrose, E., (1959), Wernerfelt, B., (1984), Rumelt, R. P., (1984) i Barney, J. B., (1996) su svojim radovima definisali osnove resursnog pristupa ali je tek 1991.godine autor Barney, J. B., konačno definisao karakteristike neophodne za postizanje konkurentske prednosti. Pogled na organizaciju zasnovan na resursima kombinuje dve perspektive (Collins, D. J., Montgomery, C. A., 1995):

- Internu analizu pojava unutar organizacije i

- Eksternu analizu industrije i konkurentskog okruženja

Sposobnost resursa organizacije da stvori konkurentsku prednost ne može se determinisati, a da su u obzir, ne uzme širi konkurentski kontekst. To znači da resursi organizacije moraju biti procenjeni na osnovu toga koliko su vredni, retki i teški za kopiranje. Važno je istaći da resursi sami po sebi ne stvaraju konkurentsku prednost već se konkurentska prednost stvara i održava kroz povezivanje nekoliko vrsta resursa u jednu, jedinstvenu celinu (Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, B. A., 2007). Prema autoru Barney, J. B., (1991) resursi organizacije podrazumevaju sva sredstva, kapacitete, organizacione procese, informacije, znanje itd., koje organizacija kontroliše, omogućavajući razvoj i implementaciju strategija stvaranja vrednosti. Shodno navedenom organizacije poseduju tri ključne vrste resursa koje možemo svrstati u tri grupe i to:

- Materijalne resurse,
- Nematerijalne resurse i
- Organizacione resurse

Materijalni resursi se odnose na sva sredstva i imovinu koja se lako može identifikovati. Uključuju fizičku i finansijsku imovinu, koju jedna organizacija koristi kako bi stvorila vrednost za klijente. U ovu vrstu resursa spadaju: finansijski resursi (novčana sredstva organizacije, sredstva primljena na račun organizacije i njena sposobnost da pozajmljuje sredstva); fizički resursi (proizvodni pogon, oprema, mašine, fizička blizina u odnosu na klijente i dobavljače); organizacioni resursi (proces strategijskog planiranja organizacije i sistem razvoja, procena i nagrađivanje zaposlenih); i tehnološki resursi (poslovne tajne, patenti i autorska prava). Nematerijalni resursi se odnose na one resurse koje konkurenti mogu teže da imitiraju, a po pravilu su ugrađeni u jedinstvene rutine i prakse koje se tokom vremena akumulirale i razvile (Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, B. A., 2007). U ovu vrstu resursa spadaju: ljudski resursi (iskustvo i sposobnost zaposlenih, poverenje i efektivnost timova, menadžerske veštine) i resursi reputacije (ime brenda, reputacija kod dobavljača stečena na osnovu korektnog odnosa, reputacija kod

klijenata stečena na osnovu pouzdanosti i kvaliteta proizvoda). Kultura organizacije takođe može predstavljati resurs na osnovu koga organizacija može da ostvari konkurentsku prednost (Barney, J. B., 1986), Organizacioni resursi se odnose na kompetencije koje organizacije koriste kako bi inpute transformisale u outpute (Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., Singh, J. V., 2005). Drugim rečima, organizacioni resursi se odnose na sposobnost jedne organizacije da pravovremeno rasporedi materijalne i nematerijalne resurse i da ih kombinuje i unapređuje kako bi postigla određeni cilj (Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S., 2005). U organizacione resurse spadaju besprekorna usluga kupcima, odlične sposobnosti razvoja proizvoda/usluga, inovativni procesi i fleksibilnost u proizvodima i procesima. Kao što smo već i naveli resursi sami po sebi nisu osnova konkurentske prednosti. Prema autoru Barney, J. B., (1991) da bi jedan resurs mogao biti osnova za sticanje konkurentske prednosti mora da ima četiri atributa i to:

- Mora biti vredan u smislu da eksploatiše šanse i neutrališe opasnosti u okruženju organizacije – atribut vrednosti otkriva važan i komplementaran odnos između modela okruženja (Swot i analize industrije) i modela zasnovanog na resursima. Naime, modeli okruženja izdvajaju attribute organizacije koji izdvajaju ili/i neutrališu opasnosti. Na taj način, oni određuju koji atributi mogu biti smatrani resursima,
- Mora biti redak za okvire sadašnjih i potencijalnih konkurenata – ukoliko konkurenti poseduju isti vredan resurs, on onda ne predstavlja izvor konkurentske prednosti jer sve organizacije ga mogu eksploatisati na isti način. Neke strategije u kreiranju retkih resursa zahtevaju kombinaciju više vrsta resursa, odnosno kombinaciju materijalnih, nematerijalnih i organizacionih,
- Mora biti težak za imitiranje – ukoliko je resurs težak za imitiranje onda je verovatnije da će svaki ostvareni profit biti održiv. Da bi resurs bio težak za imitiranje mora imati barem jednu od sledeće četiri karakteristike (Deephouse, D. L., 1999): fizička jedinstvenost, jedinstvenost (brend, lojalnost i poverenje itd.), uzročno posledična dvosmislenost (socijalne interakcije, organizaciona kultura itd.) i socijalna kompleksnost i
- Ne sme imati strateški ekvivalent tj. ne sme se lako imitirati.

Brojni autori su primenili resursni pristup kako bi razumeli ulogu strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u organizacijama. Autori Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A., (1994) su ispitivali uticaj resursnog pristupa na stvaranje održive konkurentske prednosti, Lado, A. A., i Wilson, C. A., (1994) su ispitivali način na koji aktivnosti procesa strategijskog menadžmenta ljudskih resursa mogu biti izvor konkurentske prednosti, Snell, S. A., Youndt M. A., i Wright, P. M., (1996) su pokušali da integrišu resursni pristup i koncept organizacionog učenja, Huselid, M. A., (1995) je ispitivao usklađenost između aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa sa strategijom organizacije, Koch, J. M., i McGrath, J. M., (1996) su ispitivali uticaj procesa planiranja, regrutovanja i selekcije na produktivnost zaposlenih i učinak organizacije, itd. Prema navedenim istraživanjima može se primetiti da kvalitetno implementirane aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa imaju snažan uticaj na jačanje konkurentske prednosti organizacija, ali pitanje zašto baš odabrane aktivnosti procesa imaju takav uticaj ostaje otvoreno. Autor Kleiman L., (2009) je u svojoj knjizi *Human resource management—Managerial tool for competitive advantage* opisao model u kome objašnjava dva tipa uticaja aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na sticanje konkurentske prednosti, direktni i indirektni. Pod direktnim uticajem autor podrazumeva one aktivnosti procesa čija implementacija ima momentalan rezultat na konkurentsku prednost dok pod indirektnim uticajem podrazumeva one aktivnosti procesa čija implementacija ima određeni rezultat koji utiče na konkurentsku prednost. Ako se uzme u obzir da organizacije ulažu 70% budžeta u aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa kao što su regrutovanje, selekcija, razvoj itd., može se zaključiti da smanjenje ovih ulaganja dovodi do ostvarenja strategije vođstva u troškovima a samim time i konkurentske prednosti (Savić Tot, 2016). Smanjenje ulaganja u aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa bez narušavanja kvaliteta samog procesa moguće je, na primer, primenom internih izvora regrutovanja ili preporuke. U okviru predloženog modela primena navedenih izvora regrutovanja posmatra se kao aktivnost koja direktno utiče na konkurentsku prednost. Indirektan uticaj aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa je složeniji i prema predloženom modelu autora podrazumeva: vezu između aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i ciljeva usmerenih na zaposlene, vezu između ciljeva usmerenih na zaposlene i

organizacionih ciljeva i vezu između organizacionih ciljeva i konkurentske prednosti (Savić Tot, 2016). Ciljevi usmereni na zaposlene se odnose na njihove kompetencije, motivaciju i stavove vezane za posao. Pod kompetencijama se podrazumeva nivo znanja, sposobnosti i veština koje zaposleni imaju u odnosu na zahteve posla, motivacija se odnosi na nivo volje koju je pojedinac spreman da uloži u realizaciju posla i stavovi vezani za posao podrazumevaju zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji (Savić Tot, 2016). Kvalitetne aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa imaju za rezultat jačanje postavljenih ciljeva vezanih za zaposlene. Na primer, kvalitetan proces selekcije pomaže u identifikovanju motivisanih i kompetentnih kandidata sa poželjnim radnim stavovima. Kvalitetan program obrazovanja pomaže zaposlenima u povećanju njihovog učinka a samim time i kompetencija kao i zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji. Isto tako nekvalitetne aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa imaju za rezultat stvaranje negativnih radnih stavova, nisku posvećenost organizaciji, nepoverenje u menadžment, nezadovoljstvo poslom itd. Kao što je već navedeno aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa jačaju konkurentsku prednost organizacije kada su ciljevi usmereni na zaposlene povezani sa organizacionim ciljevima pod kojima se podrazumevaju outputi organizacije, zadržavanje zaposlenih i imidž (Savić Tot, 2016). Outputi se odnose na kvantitet i kvalitet proizvoda ili usluge, zadržavanje zaposlenih podrazumeva stepen fluktuacije i imidž podrazumeva mišljenje zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i klijenata o organizaciji. Kada su ciljevi vezani za zaposlene ostvareni oni rezultiraju ostvarenjem organizacionih ciljeva. Naime, kada se kvalitetnim aktivnostima procesa menadžmenta ljudskih resursa postigne zadovoljstvo poslom i motivisanost zaposlenih produktivnost u organizaciji raste. Istraživanju sprovedeno u 800. Searsovih prodavnica u SAD- u (Laabs, J., 1999) pokazalo je izuzetno jak uticaj pozitivnih stavova zaposlenih na kvalitet usluge a samim time i zadovoljstvo kupaca. Kada su u organizaciji povišili kvalitet aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa zadovoljstvo zaposlenih je poraslo što je uticalo na poboljšanje kvaliteta usluge i zadovoljstvo kupaca. Tačnije, 5% povećanja zadovoljstva zaposlenih rezultiralo je sa 1,3% povećanja zadovoljstva kupaca i 1,2% povećanja profita u svim prodavnicama Sears lanca (Laabs, J., 1999). Istraživanje u 35. industrija i 8.000. zaposlenih (Kaye, B., i Joran – Evans, S., 2002) pokazalo je da su najuticajniji faktori zadržavanja zaposlenih mogućnost napredovanja i ličnog razvoja, pravedan sistem plaćanja, posvećenost organizaciji i ovlašćivanje

zaposlenih. Imidž organizacije takođe zavisi od ostvarenja ciljeva vezanih za zaposlene. Zadovoljni zaposleni o svojoj organizaciji će pričati pozitivno i stvarati pozitivan imidž. Kada se realizuju ciljevi organizacije oni utiču na sticanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost se može ostvariti troškovnim vođstvom ili diferencijacijom proizvoda o čemu je bilo reči na početku poglavlja. dok se održiva konkurentska prednost može ostvariti strategijskim pristupom menadžmentu ljudskih resursa (Pfeiffer, J., 2006). Naime, konkurentska prednost se ostvaruje navedenim strategijama M. Portera koje se lako mogu kopirati ali aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa i njihova međusobna povezanost je jedinstvena za svaku organizaciju i zato predstavlja jedinstven način za sticanje održive konkurentske prednosti. Iz navedenog možemo da zaključimo da organizacije konkurentsku prednost stiču direktni ili indirektnim uticajem aktivnosti procesa menadžmenta ljudskih resursa na poslovanje organizacije ostvarujući jednu od izabраних strategija M. Portera (1985) dok održivu konkurentsku prednost ostvaruju resursnom perspektivnom autora Barney, J. B., (1995). Iako su svi navedeni autori u svojim istraživanjima potvrdili svoje pretpostavke i dokazali uticaj pojedinih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na učinak organizacije i stvaranje konkurentske prednosti prema autoru Barney, J. B., (2001) nijedna studija nije u potpunosti ispitala uticaj svih elemenata modela na učinak organizacije i konkurentsku prednost. U okviru rada konkurentska prednost ispitivanih organizacija usmerena je na istraživanje elemenata materijalnih, nematerijalnih i organizacionih resursa.

Prema Simeunović (2015) u cilju postizanja održivih performansi poslovnog sistema od ključnog je značaja da se procesima upravlja, a upravljanje procesima zahteva kontinualno merenje njihovih performansi. Merenje treba da bude povezano sa organizacionim ciljem višeg nivoa da bi se osiguralo da su procesi usmereni ka tom cilju, i da se procenjuje njihov doprinos tom cilju (Simeunović, 2015). Osim toga , merenje procesa bi takođe trebalo da se odnosi i na evaluaciju performansi ljudi koji su uključeni (Jeston & Nelis, 2006). Merenjem performansi preduzeća spoznajemo koliko smo bili efektivni (tj. da li smo se bavili pravim poslovima) i efikasni (da li smo se bavili pravim poslovima na pravi način). U teoriji i praksi je identifikovano mnogo mogućih pokazatelja performansi preduzeća. Indikatori performansi predstavljaju moćno sredstvo za uvid u adekvatnost poslovanja i utvrđivanje

problematičnih oblasti, pa su stoga sastavni deo dobrog menadžmenta i profesionalne prakse. S ciljem ocene i poboljšanja trenutnog poslovanja, menadžment prvo mora da prevede svoje ciljeve u merljive pokazatelje (indikator) performansi (Simeunović, 2015). U tu svrhu treba koristiti različite vrste indikatora od kojih svaki meri različite aspekte poslovanja i menadžmentu daje potpune informacije (DFT Solutions, n.d.). Odabir pravih performansi i njihovih indikatora u praksi je vrlo komplikovan zadatak. U literaturi kao i u praksi se može pronaći mnogo dobro uspostavljenih modela koji pružaju smernice za razvoj sistema za merenje performansi. Oni razmatraju probleme merenja performansi iz različitih perspektiva (Simeunović, 2015). Osim što nastoje da povežu operacije i procese sa strateškim ciljevima, oni integrišu finansijske i nefinansijske mere, a stavljaju i zahteve korisnika u fokus svih poslovnih aktivnosti (Lynch & Cross, 1995). Ipak, ovi različiti modeli su vodili ka brojnim definicijama sistema za merenje performansi, ali još uvek ne postoji dogovor o tome koje su njegove glavne komponente i karakteristike (Dumond, 1994). Zato što je okruženje u kome organizacija posluje dinamično i uspeh zavisi od ispunjavanja promenljivih potreba svih stakeholdera, potrebno je da se procenjuju performanse iz eksterne perspektive, slušajući korisnike, dobavljače i druge stakeholdere. Takođe, ciljeve organizacije treba menjati u vremenu i kada se ciljevi menjaju, moraju se promeniti i neke mere (indikator) performansi (Striteska & Spickova, 2012). Prema (Franceschini i sar, 2007), jedan od najkritičnijih aspekata u operacionom menadžmentu je prevodenje ciljeva preduzeća na indikatore performansi. Prema (Kennerly & Neely, 2002) krucijalno pitanje u vezi sa savremenim sistemima za merenje performansi je: „Zašto sistemi za merenje performansi ne uspevaju da se menjaju sa promenom organizacije, nego postaju nerelevantni?“. Na osnovu prethodnog, može se zaključiti da fleksibilnost postojećih modela za merenje performansi nije na zadovoljavajućem nivou. Pored toga, iako analizirani modeli polaze od ciljeva ili strategije pri razvijanju mera performansi procesa, oni ih međusobno ne dovode u direktnu vezu, tako da se promenom bilo kog cilja ili strategije, mora ponovo projektovati sistem za merenje performansi, odnosno moraju se iznova definisati veze i indikatori performansi, što ukazuje na nepostojanje adaptibilnosti kod postojećih modela za merenje performansi (Simeunović, 2015). Ipak, ono što se najviše ističe kao problem kod modela za merenje performansi je da nijedan od ovih modela ne povezuje direktno ciljeve sa indikatorima performansi procesa, odnosno ne specificira njihovu međuzavisnost. Na osnovu navedenog,

očigledna je potreba za istraživanjem međuzavisnosti ciljeva na najvišem nivou organizacije i indikatora performansi poslovnih procesa. Razvojem modela, koji polazi od ciljeva, definisanih u skladu sa zahtevima stejkholdera, i njihovim prevodenjem na ciljeve nižih hijerarhijskih nivoa, a zatim i povezivanjem sa indikatorima performansi ključnih procesa (kojima se ostvaruju definisani ciljevi), omogućiće se specificiranje opšteg skupa ciljeva, kao i opšteg skupa indikatora performansi procesa, čime se može povećati fleksibilnost modela, odnosno njegova laka i brza primenljivost u različitim organizacijama, a identifikacijom njihovih direktnih međuzavisnosti, može se povećati adaptibilnost modela, odnosno mogućnost brze promene indikatora u skladu sa promenama ciljeva (Simeunović, 2015).

11.1. Definisanje indikatora performansi procesa

Simeunović (2015) navodi da su indikatori kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može proceniti ili izmeriti nivo ili stepen ostvarenja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vreme ili rok ostvarenja cilja. Hronec (1993) definiše indikatore performansi kao vitalne znake organizacije, koji „kvantifikuju koliko dobro aktivnosti unutar procesa ili izlazi iz procesa ispunjavaju određeni cilj“. Pritchard i saradnici (1990) definišu indikatore performansi kao numeričke ili kvantitativne indikatori koji pokazuju koliko se dobro ostvaruje svaki cilj. Ključni indikatori performansi (KPI) su metrike koje se mogu kvantifikovati i koje reflektuju performanse organizacije prilikom dostizanja njenih dometa i ciljeva. Uspeh ma kog menadžment programa usmerenog na performanse dakle, zavisi od izbora odgovarajućih KPI. Izborom pogrešnih KPI može doći do neoptimalnih rezultata (Simeunović, 2015). Dakle KPI su jedan od mehanizama merenja ostvarenja ciljeva organizacije (Turajlić i sar, 2009). Prema (Parmenter, 2010), ključni indikatori performansi predstavljaju kvantitativnu meru, koja je unapred projektovana/reprojektovana i reflektuje kritične faktore uspeha jedne organizacije KPI omogućavaju menadžmentu organizacije da meri napredak u ostvarenju postavljenih ciljeva i zadovoljenju potreba zainteresovanih strana. Uspeh bilo kog menadžment programa usmerenog na performanse zavisi od izbora odgovarajućih KPI (Momčilović, 2010). Sikavica i Hernaus (2011) definišu KPI kao indikatore koji mere uspešnost cele organizacije i utvrđuju u kojoj meri se ostvaruju organizacioni

ciljevi. Osim što mere internu uspešnost, nastoje utvrditi i percepciju potreba kupaca, čime omogućavaju uravnotežen pogled na najvažnije činioce organizacione uspešnosti. Ključni indikatori performansi govore šta treba da se uradi da bi se drastično povećala uspešnost (Parmenter, 2010). Oni predstavljaju vredan izvor informacija o tome kako se strateški ciljevi prevode u ciljeve procesa i podstiču efektivnu kontrolu procesa (Rosemann & vom Brocke, 2010). Cilj je utvrditi što je moguće manji broj ključnih indikatora, da bi se zadržao fokus samo na najvažnijim aktivnostima (Sikavica i Hernaus, 2011). Merenje performansi zasnovano na KPI predstavlja osnov za uspešno upravljanje poslovnim sistemima. Bez KPI i odgovarajućih metrika nije moguće kvalitetno ocenjivanje i donošenje odluka u vezi realizacije postavljenih poslovnih ciljeva, efikasnosti obavljanja poslovnih procesa kojima se ti ciljevi realizuju, kao i utvrđivanje potrebe za reinžinjerom poslovnih procesa u cilju poboljšanja njihove efektivnosti i efikasnosti (Turajlić i sar, 2009). Većina indikatora performansi se može povezati sa sledeća tri tipa (Franceschini at al, 2007):

- efektivnost: karakteristika procesa koja ukazuje na stepen u kome se izlaz procesa poklapa sa zahtevima (Da li radimo prave stvari?);
- efikasnost: karakteristika procesa koja ukazuje na stepen u kome proces pruža zahtevani izlaz sa minimalnim troškovima resursa (da li dobro radimo stvari?);
- briga o korisniku: stepen u kome korisnici/klijenti procesa cene pružene performanse.

Indikatori identifikuju razlike (između ostvarenih performansi i ciljeva) koje idealno ukazuju na način intervenisanja i poboljšanja. Veličina razlike i njenog pravca (pozitivna ili negativna) pruža informaciju i povratnu spregu, koja se može koristiti za identifikovanje prilagodavanja proizvodnih procesa ili druge korektivne akcije (Franceschini at al, 2007). Pri izboru ključnih indikatora performansi organizacija treba da osigura da oni obezbeđuju informacije koje su tačne, merljive, pouzdane i upotrebljive za primenu korektivnih mera u cilju poboljšanja efektivnosti i efikasnosti procesa (Momčilović, 2010). Sam process praćenja i merenja indikatora performansi procesa odvija se u vremenu, a dobijeni rezultati služe kao osnova za

unapređenje. Dobijene informacije se koriste za poređenje sa rezultatima iz prethodnih merenja i sa postavljenim ciljnim vrednostima indikatora. Rezultati poređenja se dalje koriste za eventualno redefinisavanje strategije i ciljeva organizacije, stvarajući povratnu petlju i P-D-C-A ciklus. Svakako, izbor strategije, kao i upravljanje i razvoj kvaliteta usluga preduzeća, u mnogome zavisi od postavljenih mera koje treba dostići, kao i dobijenih rezultata nakon merenja (Momčilović, 2010). M. zur Muehlen i R. Shapiro (2010) su definisali 5 osnovnih kriterijuma koje indikatori performansi procesa treba da zadovolje, a to je da su:

- tačni;
- lako razumljivi;
- pravovremeni;
- orijentisani na akciju; i
- da njihova implementacija ne bude skupa.

Uprkos činjenici da veći broj mernih pokazatelja zadovoljava navedene kriterijume, ne sme se upasti u zamku i meriti uspešnost poslovnih procesa samo da bi se nešto merilo. Naprotiv, na osnovu postavljenih strateških ciljeva, menadžeri treba da se usredsrede na ključne indikatore performansi, tj. na one koji će stvarno pratiti kvalitet izlaza, efikasnost procesa i zadovoljstvo korisnika (Simeunović, 2015). Ako postoji previše mera performansi, gubi se fokus, i nepotrebno se troši vreme i različiti resursi, pre svega oni finansijski (Sikavica i Hernaus, 2011). J. Enström (2002) predlaže da ključni poslovni procesi imaju tri do pet indikatora performansi, dok se uspešnost podprocesa može meriti sa 5-8 indikatora performansi. R.S. Kaplan i D. P. Norton (1993) predlažu postojanje ne više od dvadeset ključnih indikatora, J. Hope i R. Fraser (2003) ne više od deset, dok Parmenter (2010) tvrdi da je potrebno samo pet ključnih indikatora. Broj potrebnih indikatora zavisi od veličine organizacije, njenog stepena diverzifikacije, kao i od broja ključnih poslovnih procesa. Neki od mogućih ključnih indikatora performansi su: zadovoljstvo korisnika, broj žalbi (reklamacija), vreme trajanja procesa ili broj novih korisnika (Sikavica i Hernaus, 2011). Još jednu klasifikaciju daju Tenner i DeToro (2000), i to na indikatore koji su usresredene na efikasnost procesa; efektivnost procesa i rezultate procesa. Indikatori

efikasnosti procesa predstavljaju kvantitativan izraz odnosa između utrošenih i zadatih resursa. Tačnije, oni prikazuju specifična obeležja, vrednosti i attribute svakog proizvoda ili usluge koje kupci očekuju (Simeunović, 2015). Korišćenjem tih mera performansi primarno se osigurava merenje efikasnosti u samom procesu, a ne izvan njega. To omogućava menadžmentu potpunu kontrolu svih resursa i uslova u kojima se proces izvodi, pa time i odgovornost za efikasnost tog procesa (Sikavica i Hernaus, 2011). Indikatori efektivnosti procesa pružaju kvantifikaciju njegovih mogućnosti da isporuči proizvode ili usluge prema njihovim specifikacijama. Pritom, polazi se od onih karakteristike, vrednosti i atributa proizvoda ili usluge koje očekuju korisnici. Efektivnost procesa meri se poredenjem sposobnosti procesa da izradi proizvode i pruži usluge prema zahtevima korisnika. To znači da se poredе karakteristike isporučenog izlaza u odnosu na specificirane karakteristike koje su zahtevali korisnici (Simeunović, 2015). Indikatori rezultata procesa utvrđuju sposobnost izlaza da zadovolji potrebe korisnika i predstavljaju konačan oblik merenja performansi poslovnog procesa. Usmereni su na uspeh preduzeća i njegovo dugoročno zdravlje (Simeunović, 2015). Po svojoj prirodi su strateški i mogu se primeniti tek nakon što je proizvod isporučen korisniku ili nakon što mu je pružena željena usluga (Sikavica i Hernaus, 2011). Indikatorima rezultata procesa se najčešće meri zadovoljstvo korisnika (Tenner & DeToro, 2000; Buble, 2010). Iako se većina autora slaže da se indikatori performansi moraju povezati sa strategijom i ciljevima organizacije, da bi imali vrednost, ne postoji jedinstven i univerzalan pristup utvrđivanja indikatora performansi procesa. u nastavku će biti prikazani pristupi koji su najčešće citirani u literaturi. Prema (Packová & Karácsóny, 2010), indikatori performansi moraju biti namerno povezani sa vizijom i strategijom organizacije. Sistem mora efektivno da poveže viziju i strategiju sa indikatorima, koji određuju njenu uspešnost, dakle traže upravljanje. Kritični indikatori uspeha se mere kritičnim indikatorima performansi (KPI), na koje utiču sile eksternog i internog okruženja organizacije u skladu sa ukupnim strateškim pravcem organizacije (Simeunović, 2015). Sve promene KPIa, koje prete u ostvarivanju strategije, se moraju saopštiti u sistemu i voditi ka merama unutar menadžmenta promena (Papula, 2008). Slika ilustruje tok i vezu između strategije organizacije i indikatora performansi i procesa identifikacije KPIa. Turajlić i saradnici (2009) predlažu Piramidu strateškog usaglašavanja za ilustraciju procesa utvrživanja KPI, jer iako se uticajem na KPI može uticati na performanse organizacije a samim tim i ostvarivanje njenih ciljeva, oni se ne mogu izolovano

posmatrati. Iz piramide strateškog usaglašavanja vidi se da je nakon definisanja vizije (pravca u kome organizacija ide) neophodno kreirati odgovarajuće strategije, ciljeve i kritične faktore uspeha. Dakle nije dovoljno samo znati u kom pravcu se ide i izabrati odgovarajuće KPI. Vizija budućnosti (misija) mora biti podržana kroz: kako (strategija), šta (ciljevi), oblasti na koje će se fokusirati (kritični faktori uspeha), metrike (KPI) i akcioni plan (ključne akcione inicijative) kako bi se u potpunosti realizovala (Turajlić i sar, 2009). Analizom istraživanja u literaturi, dolazi se do zaključka da merenje performansi procesa privlači dosta pažnje i da, iako je napravljen značajan napredak u poslednjoj deceniji u razvoju integrisanih, uravnoteženih i strateški vodenih sistema za merenje performansi, postoje neki problemi koji nisu u potpunosti rešeni. Svi navedeni modeli i koncepti za merenje performansi dodaju vrednost. Svi oni pružaju jedinstvenu perspektivu na performanse. Svi oni snabdevaju menadžere različito postavljenim objektivima kroz koje mogu da procene performanse svojih organizacija (Neely & Adams, 2005). Ovi koncepti su višedimenzioni, fokusirani više na nefinansijske informacije u pokušaju da naprave balans. Oni su projektovani da obezbede ravnotežu uključivanjem mera eksternog uspeha kao i interne performanse, i mere koje su projektovane da rano ukažu na buduće poslovne performanse kao i da snime ostvarenja iz prošlosti (Bourne i sar, 2000). Uopšteno, ovi različiti modeli za merenje performansi imaju jasne akademske temelje - oni daju smernice o tome kako kompanije treba da projektuju svoj jedinstveni sistem merenja performansi, ali su od male pomoći sa praktičnom realizacijom konkretnih mera na operativnom nivou. Organizacije je još uvek same moraju da "prevode" raspoložive modele u praktične mere performansi (Tangen, 2004). Može se primetiti i da je literatura o merenju performansi preokupirana procesom merenja a manje kontekstom u kome se merenje sprovodi. Fokus je na validnosti mernog sistema umesto na to kako upotrebiti informacije da se poboljšaju performanse (Kloot & Martin, 2002). Malo se govori o kvalitetu informacija o performansama i vezi između mera performansi i ciljeva. Ova zapažanja nisu iznenađenje, obzirom su još pre dve decenije brojni autori naglašavali potrebu za preispitivanjem mera da bi osigurali da su ažurne i da odražavaju ove kontinualne promene (Meyer & Gupta, 1994; Ghalayini & Noble, 1996; Dixon i sar, 1990; Wisner & Fawcett, 1991). Iako autori ukazuju na potrebu za preispitivanjem mera i predlažu tehnike za takvo preispitivanje; malo se govori o njihovoj primeni u praksi, ispitivanju kako stvarno menjati mere ili faktore koji utiču na efektivnost i

efikasnost promene sistema za merenje performansi. Prema (Kennerley & Neely, 2002) krucijalno pitanje u vezi sa savremenim sistemima za merenje performansi je: „Zašto sistemi za merenje performansi ne uspevaju da se menjaju sa promenom organizacije, nego postaju nerelevantni?“. Ažuriranje mera i njihovo održavanje u skladu sa najnovijim podacima je problem za mnoge organizacije, ali ažuriranje celog sistema tako da pokazuje poslednje strateške prioritete je još veći zadatak. Mnoge organizacije razvijaju tablice rezultata, ali retko se može videti organizacija koja investira u mogućnost da redovno preispituje i ažurira sistem (Bourne, 2008). Analiza modela za merenje performansi je pokazala da većina proučavanih modela ne specificira indikatore performansi, već samo daje naznake kako doći do njih. Pored toga, primećeno je da većina modela ne razmatra različite grupe stejkholdera, što je veliki nedostatak, imajući u vidu značaj stejkholdera za uspeh organizacije. Takode, uočeno je da samo dva modela (EFQM i TOC), prema rezultatima analize, imaju zadovoljavajuću fleksibilnost. Medutim, iako se EFQM model smatra fleksibilnim, odnosno primenljivim u različitim kompanijama, ovaj model, zbog visokih zahteva o postizanju performansi poslovanja, nije pogodan za primenu u zemljama u razvoju, kao ni u zemljama u kojima je u toku restrukturiranje nacionalnih ekonomija („Upravljanje kvalitetom”, n.d.), te nije pogodan za primenu u kompanijama u Srbiji. Sa druge strane, teorija ograničenja nije kompletan sistem za merenje performansi (Striteska & Spickova, 2012), i teško se primenjuje u uslovima čestih promena (što je odrednica savremenog poslovanja). Na osnovu prethodnog Simeunović (2015) zaključuje da fleksibilnost postojećih modela za merenje performansi nije na zadovoljavajućem nivou. Pored toga isti autor zapaža i da nijedan od analiziranih modela nije adaptibilan, odnosno da se ne može brzo modifikovati u skladu sa različitim situacijama. Iako analizirani modeli polaze od cilejva ili strategije pri razvijanju mera performansi procesa, oni ih medusobno ne dovode u direktnu vezu, tako da se promenom bilo kog cilja ili strategije, mora ponovo projektovati sistem za merenje performansi, odnosno moraju se iznova definisati veze i indikatori performansi (Simeunović, 2015). Ipak, ono što se najviše ističe kao problem je da nijedan od ovih modela ne povezuje direktno ciljeve sa indikatorima performansi procesa, odnosno ne specificira njihovu meduzavisnost. Ovo je značajno, jer se okruženje neprekidno razvija i menja, i ciljevi, kao i strategija se menjaju u skladu sa promenama u okruženju, i tada je neophodno brzo uočiti i promeniti određene indikatore performansi procesa, koji predstavljaju značajne informacije o napretku

organizacije ka ostvarenju ciljeva (Simeunović, 2015). Isti autor navodi da bi se identifikacijom direktne međuzavisnosti između ciljeva na najvišem nivou organizacije i indikatora performansi procesa povećala i adaptibilnost modela za merenje performansi, odnosno mogućnost brze promene indikatora u skladu sa promenom cilja. Dakle, uvida se potreba za istraživanjem međuzavisnosti između ciljeva na najvišem nivou organizacije i indikatora performansi poslovnih procesa. Razvojem modela, koji polazi od ciljeva, definisanih u skladu sa zahtevima stejkholdera, i njihovim prevodenjem na ciljeve nižih hijerarhijskih nivoa, a zatim i povezivanjem sa indikatorima performansi ključnih procesa (kojima se ostvaruju definisani ciljevi), omogućiće se specificiranje opšteg skupa ciljeva, kao i opšteg skupa indikatora performansi procesa, čime se može povećati fleksibilnost modela, odnosno njegova laka i brza primenljivost u različitim organizacijama, a identifikacijom njihovih direktnih međuzavisnosti, može se povećati adaptibilnost modela, odnosno mogućnost brze promene indikatora u skladu sa promenama ciljeva (Simeunović, 2015).

12. DEFINISANJE PROMENJIVIH ISTRAŽIVANJA

Na osnovu teoretskih razmatranja prethodno navedenih u radu odlučili smo se da merimo i kvalitet usluge RC a i performanse. Kvalitet usluga će u istraživanju procenjivati primaoci usluga dok će performanse procenjivati davaoci usluga, zaposleni u RC.

Promenjive kojima ćemo opisati kvalitet usluge su sledeće:

- Znanje zaposlenih
- Iskustvo zaposlenih
- Profesionalan odnos
- Dovoljan broj zaposlenih
- Jasne procedure
- Rad zaposlenih prema procedurama
- Pristup korisniku
- Tolerantnost
- Zadovoljstvo uslugom
- Angazovanost
- Zadovoljstvo samom uslugom
- Kvalitet rada svih zaposlenih

Korisnici usluga će ove promenjive procenjivati na petostepenoj skali procene da bismo na kraju formirali konačni skor zadovoljstva uslugom na osnovu svih dobijenih procena. Promenjive kojima ćemo opisati performanse preduzeća su sledeće:

- Kvalitet
- Efikasnost
- Radna sposobnost
- Učinak
- Efektivnost

Davaoci usluga će na petostepenoj skali procenjivati svaku od navedenih karakteristika da bismo na kraju formirali konačni skor. Operacionalizacija svih navedenih promenjivih data je u prethodnim razmatranjima tako da to nećemo ponovo činiti.

Za potrebe istraživanja formirali smo dva Ad Hoc upitnika koji se nalaze u prilogu.

Shvatanje da su personalne karakteristike davaoca usluga u funkciji strateškog menadžmenta ljudskim resursima dopustilo nam je da kao nezavisne promenjive u ovom istraživanju definišemo karakteristike ličnosti operacionalno definisane Big Five modelom a vrednosti operacionalno definišemo Hajdtovom teorijom Moralnih osnova. U nastavku rada ćemo bliže dati odrednoce Big Five modela i Hajdtove teorije Moralnih osnova.

12.1. MODEL LIČNOSTI VELIKIH PET (BIG FIVE MODEL)

Model ličnosti Velikih Pet pretpostavlja postojanje pet bazičnih dimenzija koje leže u osnovi osobina ličnosti otkrivenih kako prilikom analize prirodnih jezika, tako i analize psiholoških mernih instrumenata. Te dimenzije su: Neuroticizam, Ekstraverzija, Otvorenost, Saradljivost i Savesnost. Treba imati u vidu da je ovde reč o jednoj od mogućih operacionalizacija ovog modela, onoj koju su predložili Costa i McCrae (Costa, McCrae, 1992, 1995a, 1995b). Jedan od rezultata ove operacionalizacije konstruktivnog modela je i merni instrument koji će biti glavni junak ovog rada -inventar ličnosti poznat kao NEO PI-R. Sve postojeće operacionalizacije (npr. Normanova, Goldbergova, Digmanova) su međusobno veoma slične s tim što je ova Coste i McCrae i konceptualno i empirijski najviše elaborirana. Konceptualna elaboriranost podrazumeva visoku jasnoću i preciznost u određivanju predmeta merenja osnovnih skala, kao i razrađenost elemenata modela na nižem nivou hijerarhijskog ustrojstva ličnosti (tzv. skale faceta). Empirijska elaboriranost podrazumeva veliki broj istraživanja u vezi sa pomenutim inventarom, ali i skalama procene, koja uglavnom govore u prilog "Velikih pet". Model pretpostavlja hijerarhijsku strukturu u organizaciji crta ličnosti. Najviši u hijerarhiji su pomenutih pet faktora, i oni reprezentuju grupe korelisanih specifičnijih crta. Costa i McCrae ove specifičnije crte nazivaju aspektima ličnosti (facets), a bazične faktore domenima (domains) (Costa, McCrae, 1992; 1995a; 1995b). Domena, dakle, ima pet, a specifičnih crta trideset (po šest specifičnih crta gradi jedan domen). U nastavku sledi tekst koji se odnosi na razjašnjenje glavnog predmeta merenja svake od skala domena (Costa, McCrae, 1992). U našem istraživanju koristićemo Upitnik Velikih Pet koji se sastoji iz sledećih skala koje opisuju ličnost prema teoriji Velikih Pet.

SKALA NEUROTICIZAM (N). Prvi domen ličnosti razlikuje prilagođenost ili emocionalnu stabilnost od neprilagođenosti i neuroticizma. Mada kliničari razlikuju veliki broj aspekata emocionalne patnje (od socijalne fobije preko agitirane depresije do graničnog (borderlajn) hostiliteta, istraživačke studije ukazuju na činjenicu da su individue koje su sklone nekom od tih emocionalnih stanja ujedno sklone i drugima. Opšta tendencija da se dožive negativni afekti kao strah, tuga, uznemirenost, gnev, krivica i povređenost je srž ovog domena. Muškarci i žene sa visokim rezultatom na ovoj skali sklone su iracionalnim idejama, slabije kontrolišu svoje impulse i imaju slabije kapacitete za prevladavanje stresnih situacija. Individue koje imaju nisko N su

emocionalno stabilne, staložene, relaksirane, u stanju su da se suoče sa stresnim situacijama bez ekscesne panične uznemirenosti.

SKALA EKSTRAVERZIJA (E) Ekstraverti su socijabilni, no to nije jedina njihova karakteristika. Pored toga što vole ljude i preferiraju velike grupe i skupove, ekstraverti su asertivni, aktivni i pričljivi. Oni vole uzbuđenje i stimulaciju, i po prirodi su veseli. Optimistični su i puni energije. Introverti su rezervisani (što ne znači da su nedruštveni), nezavisniji i umereniji (što ne znači letargični i lenji).

SKALA OTVORENOST (O). Ova skala podrazumeva aktivnu imaginaciju, estetsku senzitivnost, intraceptivnost, preferenciju različitosti, intelektualnu radoznalost i nezavisnost mišljenja. Individue otvorenog duha su radoznale kako za zbivanja u unutrašnjem svetu tako i za zbivanja u spoljašnjem svetu, njihovi su životi bogatiji doživljajima. One su sklone eksperimentisanju, novim idejama i nekonvencionalnim vrednostima. Mnogo intenzivnije doživljavaju kako pozitivne, tako i negativne emocije u odnosu na osobe zatvorenog duha. One su nekonvencionalne, voljne da autoritet dovode u pitanje, spremne da prihvate nove etičke, socijalne i političke ideje, što naravno ne znači da su neprincipijelne. Osoba otvorenog duha može se pridržavati sistema vrednosti koji usvoji isto tako dosledno i ogovorno kao i tradicionalista. Ova otvorenost duha nije ekvivalent inteligencije, mada je u osrednjoj vezi sa indeksima obrazovnog statusa i merama inteligencije. Otvorenost duha je u najvišoj vezi sa jednim aspektom inteligencije tzv. divergentnim mišljenjem. Muškarci i žene koji su niski na O su konvencionalni u ponašanju i konzervativnog izgleda i držanja. Oni preferiraju poznato u odnosu na novo, a emocionalne reakcije su im ponešto prigušene. Ovi ljudi imaju uža i manje intenzivna interesovanja. Mada postoji tendencija da budu socijalni i politički konzervativci, ljudi zatvorenog duha nisu autoritarne ličnosti. Zatvorenost duha jednostavno ne implicira hostilnu netolerantnost ili autoritarnu agresivnost. Mada otvorenost duha može izgledati kao zdravija, poželjnija i zrelija osobina od zatvorenosti duha, vrednost jednog ili drugog pola ove osobine uslovljena je okolnostima u kojima se osoba nalazi.

SKALA SARADLJIVOST (A) Isto kao i Ekstraverzija, Saradljivost je pre svega dimenzija interpersonalnih tendencija. Saradljiva osoba je bazično altruistična. Ona simpatiče i saoseća sa drugim ljudima, ima potrebu da im pomogne i veruje da će i drugi ljudi prema njoj biti isto tako velikodušni. Osoba sa niskim rezultatima na skali Saradljivosti je egocentrična, skeptična u pogledu namera drugih ljudi, antagonistički i takmičarski nastrojena. Nizak rezultat ispitanika na ovoj skali je u vezi sa narcističkim,

antisocijalnim i paranoidnim poremećajima ličnosti, dok je visok rezultat ispitanika na ovoj skali u vezi sa poremećajima zavisnosti.

SKALA SAVESNOST (C). Sposobnost kontrole impulsa je pre svega u vezi sa skalom Neuroticizma. No, individualne razlike u procesima planiranja, organizacije i izvršavanja zadataka kao aspekata samokontrole su osnova domena savesnosti. Savesne individue su snažne volje, uvek su usmerene ka nekom cilju, skrupulozne, tačne i pouzdane. Na pozitivnom polu, visok rezultat na skali Savesnosti je povezan sa akademskim i profesionalnim uspehom: no, na negativnom polu visoko C je povezano sa iritirajućom sitničavošću, kompulzivnom urednošću ili radoholičarskim ponašanjem. Osobe niske na C nisu obavezno amoralne, ali su svakako moralni principi koje su usvojili za njih manje obavezujući, baš kao što su i daleko bezbrižnije kada je u pitanju rad koji vodi nekom cilju. Postoji evidencija da su ovakve osobe u većoj meri hedonisti, kao i da su više zainteresovane za seks.

12.2. HAJDTOVA TEORIJA MORALNIH OSNOVA

Ljudska bića, a samim tim i lideri, uče o moralu i moralnom ponašanju u procesu ličnog razvoja i sazrevanja. Ljudi moralne norme razvijaju od nivoa do nivoa, i svaki put su sve više svesni kako društvo funkcioniše. Pronalaskom pisma ljudi su počeli da zapisuju o vrednostima morala i moralnom ponašanju. Mnogi od najranijih tekstova o moralu su u velikoj meri liste zapovesti, zakona i zabrana (npr. Hamurabijev zakonik, stariji delovi Starog zaveta itd). Paralelno sa razvojem civilizacije, ljudi su bili, a i sada su, u stanju da osmisle način, ustroje pravila, organizuju obuku i obučavanje, a sve u cilju unapređenja i nadogradnje moralnih vrlina. Nisu svi ljudi isti u prihvatanju moralnih normi, i nisu svi dostigli iste faze i iste obrasce moralnog ponašanja, koje, međutim, i ne znače nužno da je jedna osoba više moralna nego druga (Cvetković, 2018). Moralni kodeksi, to jest univerzalni principi pravilnog i pogrešnog, postojali su i ranije u ljudskoj istoriji, a i danas postoje. Paralelno sa napretkom civilizacije i razvojem ljudske vrste, moralne norme tj. vrednosti morala razvijali su se i u nama nepoznatim vremenima i životnim uslovima (praistorija). Od samog početka zajedničkog života ljudi žive u grupama i međusobno brinu da ne dođe do povređivanja, neguju zajedništvo, pokušavaju da uspostave red i disciplinu, a u cilju dobrobiti grupe bilo je neophodno da se vođe nametnu i prepoznaju, i da ih ostali članovi grupe uvažavaju i poštuju. Takođe, postojale su i moralne norme i obrasci ponašanja koji su bili usvojeni unutar grupa i koje su na neki način određivale ponašanje članova iste. Nijedna zajednica ne može da ostane zajedno i preživi ako se njeni članovi na neki način ne staraju jedni o drugima i ne uzdržavaju od napada i od međusobnog istrebljenja (Cvetković, 2018). Kada se čovek rodi, on sa sobom kroz život ponese određene genetske predispozicije obogaćene moralnim vrednostima. Moral¹ kao skup normi o poželjnom ponašanju je i rezultat saznanja, osećanja, zrelosti

¹ Reč Moral izvedena je od latinske reči *mos, moris*, što znači „način života“ ili „postupanje“. Moral se često povezuje sa religijskim verovanjem i ličnim ponašanjem. Za Darwina moral je: „dela i osobine koje ostvaraju dobrobit i opšte dobro nekoj zajednici, to jest pružaju korist najvećem broju pojedinaca unutar neke grupe“ (Darwin, 1874, str. 117). Darwin (1874, str. 114–115) je identifikovao četiri kategorije ponašanja koje možemo smatrati moralnima. Prva se odnosi na poslušnost koja ukazuje da u trenutku kada pleme prepozna vođu, neposlušnost se kažnjava, a submisivnost se iz tog razloga ponekad posmatra i kao sveta vrлина. Druga se odnosi na samokontrolu i odnosi se poštovanost, izdržljivost i stavljanje vlastitih interesa iza interesa drugih u cilju razvoja vrlina potrebnih za dobrobit plemena ili grupe. Treća moralna kategorija po Darwinu jest altruizam, koji se odnosi na dobrotu, suosećanje, ljubav i vernost – bilo partneru, rođaku ili „višem“ idealu ili ideji. Četvrta moralna kategorija prema Darwinu je hrabrost. Darwin navodi i vrline poput čednosti i staloženosti koje su korisne za pojedince. Kao mane, ili poroke, Darwin navodi sebičnost, impulsivnost, izdaja, ubistvo, pljačka.

i motivisanosti za takvo ponašanje. Etika², kao stara naučna disciplina, daje odgovore na temeljna pitanja o moralu. Nakon što je ljudsko društvo razvilo svoje prve moralne kodekse, etika je morala doći u njihove živote – to jest, razmišljanje o standardima ljudskog ponašanja i o najboljem načinu da se živi zajedno. Društva su naučila da koriste pisanu reč i počela su da zapisuju svoja uverenja i moralna načela. Razvile su se religije i mnoga društva su koristila neku religijsku formu da bi objasnili poreklo moralnosti. Etika je nauka o životu čovečanstva, čoveka kao pojedinca, čiji je život pun detalja, različitih perioda, prekretnica, polja i oblasti, istorije i filozofije i moralnosti. Ciulla (2004) izveštava da „etika je u srcu liderstva“. Pojmovno objašnjenje za reč „moralan“ može se pronaći u Leksikonu stranih reči i izraza (Vujaklija, 1966). Za ovaj atribut je specifično da se odnosi na onoga „koji pripada moralu; koji živi u skladu sa moralnim propisima, tj. koji svojim životom i radom stvara sebi najveće koristi, a u isto vreme nikome drugom time ne škodi; ispravan i pošten; hrabar i odvažan, pun vere u uspehu“ (Vujaklija, 1966). Moralne vrednosti su usvojeni standardi u društvu o dobrom i zlom poimanju, koji regulišu ponašanje i izbor pojedinca. Za moralne vrednosti smatra se da su nešto što je: „prihvatljivo i poželjno, vredno, cenjeno, o čemu se ima pozitivno mišljenje, ili nešto podjednako dobro“ (E. Schein, 2004, adaptirano prema Janićijeviću, 2011). Sloboda, pravda, sreća i

² Reč Etika, izvedena je iz grčke reči ethos, što znači „običaj“, „upotreba“ ili „karakter“. Aristotel, utemeljivač etike kao filozofske discipline, je termin upotrebio da njime objedini ideju o karakteru i sklonosti ličnosti. On se bavi etikom u delu „Nikomahova etika“. Svaki čovek u zavisnosti od svoje prirodi teži nekoj sreći. Etika, kao nauka, istražuje mogućnosti da tu sreću postignemo. Čovek može da bude srećan samo ukoliko razvije svoju specifičnu prirodu, a to je razum i to na dva načina: teorijski i praktično. Po Aristotelu postoje dva tipa vrlina: Etičke vrline i Dijanoetičke vrline (dijanoja = razum). Etičke vrline su praktične, odnose se na ljudsku praksu, delatnost i za njih se kaže da su vrline volje. Smatra se da je hrabrost vrlina i ona se nalazi na sredini između kukavičluka i nepromišljene smelosti. Ona je mera između ove dve krajnosti. Razum uvek treba da upućuje na princip mere. Vrlina je i darežljivost. Ona je sredina između škrtosti i rasipništva. Ona je mera između ove dve mudrosti. Ponos je vrlina između malodušnosti i oholosti (prevelikog i premalog poverenja u sebe). Vrlina je u umerenost i nalazi se na sredini između dve krajnosti. Dijanoetičke vrline su vrline razuma i one su teorijske i podrazumevaju mudrost i razboritost. Bilo da se radi o etičkim ili dijanostičkim vrlinama, sreća se uvek sastoji (u skladu između) želja i mogućnosti. Ona stoji na sredini između želja i mogućnosti. Treba težiti ostvarenju naših potencijala. Sreća je relativna stvar. Aristotel ne daje definiciju sreće. Sreća je relativna. Materijano bogatstvo, društveni ugled, čulna zadovoljstva ne treba da budu primarni životni cilj ukoliko želimo sreću ali to ne znači da ih treba u potpunosti isključiti iz života. http://www.dualsoft.rs/nikola/filozofija/aristotelova_etika.html (12.12.2015. god.)“. Po Aristotelu čovek je razumsko i političko biće (zoon politikon). On treba da živi u zajednici i svoje vrline dostiže unutar nje. Čovek treba da teži vlastitoj sreći, ali je još veći zadatak da pokuša da i zajednicu učini srećnom. Svrha države je, ta sreća svih njenih građana. Aristotel nije, kao Platon, predlagao idealnu državu različitu od svih postojećih. Smatrao je da u zavisnosti od uslova u nekoj državi ona može da bude dobro uređena kao monarhija, aristokratija ili republika. O etici se misli kao o racionalnom procesu primene postojećih principa prilikom sudara dva moralna ograničenja. Najteže etičke dileme nastaju kada dođe do sukoba dva „ispravna“ moralna ograničenja. Etika često podrazumeva ravnotežu suprotstavljenih ispravnih odgovora, tamo gde nema onih „tačnih“.

dostojanstvo ljudskog života su vrednosti koje su važne najvećem delu ljudske civilizacije. Hrabrost, dostojanstvo, objektivnost, odanost, poverenje, integritet, iskrenost, požrtvovanje i poštenje često se navode kao osnovne vrednosti oficirskog kora. Smatra se da su vrednosti: „naučene emotivne, intelektualne i biheviorističke reakcije na ličnosti, stvari i događaje“ (Schein, 2004). Definicija vrednosti prema N. Janićijeviću (2011), je da su to „postojana verovanja da je određeni način ponašanja ili određeno ciljno stanje personalno ili društveno poželjnije od suprotnog načina ponašanja ili ciljnog stanja”. Prema Scheinu (2004), vrednosti su kategorije koje ukazuju ljudima čemu treba da teže i kako treba da se ponašaju i kojem stanju treba da teže (adaptirano prema Janićijeviću, 2011). Vrednosti predstavljaju određenu vrstu ideala kojem pojedinac, organizacija ili društvo treba da teže i kojim pravcem treba da se usmerava čitavo njihovo ponašanje i sve njihove akcije (Janićijević, 1997). Moral je jedna od tema obrađivana u akademskom svetu, obdarena zaštitnom čarolijom, jer su učesnici u istraživanjima o moralu i moralnosti često pristrasni zbog sopstvenih moralnih opredeljenja. Nedostatak moralne i političke različitosti među istraživačima je dovelo do neodgovarajućeg suženja moralnog istraživačkog domena (Haidt & Graham, 2007). Haidt u delu „Nova sinteza u moralnu psihologiju“ („The New Synthesis in Moral Psychology“ Science 316: 998-1002, 2007) izveštava da su ljudi sebični, ali moralno motivisani i da je moral univerzalna, ali kulturno promenljiva varijabla. On smatra da nisu svi ljudi isti u pristupu prema vrednostima i nisu svi isti u razmišljanju i prihvatanju moralnih normi dobrog i zla i nisu svi dostigli iste faze i iste obrasce moralnog ponašanja, koje, međutim, i ne znače nužno da je jedna osoba više moralna nego druga. Obično, za dva moralna temelja, briga za druge i pravičnost, su ono što se može nazvati podrazumevani moral. Ova dva moralna temelja, smatrana su najvažnijim i najčešće korišćenim u svakodnevnom životu. Međutim, naučnici Haidt & Joseph (2004) tvrde da, u skladu sa vremenom i razvojem znanja, kada se pojavljuju posebne okolnosti i razvijaju nove vrednosti, potrebno je nešto više i svesno uvideti, a ne samo ove dve podrazumevane moralne norme (ne samo o pogrešnom i dobrom ponašanju). Oni su predložili teoriju o vrednostima (Moral Foundations Theory), kreiranu na bazi naučnih istraživanja i uvažavanja prethodnih radova i saznanja drugih autora, koji su se bavili istom naučnom problematikom. Odakle dolazi moral? Zašto su moralni sudovi često toliko slični među kulturama, ali ponekad toliko promenljivi? Da li je moral jedna stvar, ili mnogo? Teorija o vrednostima (MFT) je kreirana da odgovori na ova pitanja. Teorija o vrednostima je oblikovana od strane grupe

socijalnih i kulturnih psihologa (Jesse Graham, Jonathan Haidt, Sena Koleva, Matt Motyl, Ravi Iyer, Sean P. Wojcik, & Peter H. Ditto, 2006), sa namerom da se shvati i razume nešto više o vrednostima morala i o moralnim načelima (ne samo o pogrešnom i dobrom ponašanju), i zašto moral kao društvena norma toliko varira u nekim kulturama, a negde pokazuje toliko sličnosti. Teorija o moralnim vrednostima je konstruisana od strane psihologa Haidta i Josepha i prvi put razvijena i objavljena 2004. godine. Teorija o moralnim vrednostima, rezultat je sveobuhvatnog istraživanje i zasniva se na bazi pregleda i evolutivnog razmišljanja o moralu i kros-kulturalnom istraživanju o moralnim vrlina (Haidt & Joseph, 2004). Teorija o moralnim vrednostima je produžetak Richard Shwederove teorije „tri etike“ za koju se smatralo da je najčešće korišćena širom sveta kada se govori o moralnosti (Shweder, Much, Mahapatra, & Park, 1979, The „big three“ of morality: autonomy, community, and divinity, (autonomija, zajednica i božanstvo), and the „big three“ explanations of suffering)). Teorija o moralnim vrednostima je takođe i pod snažnim uticajem Alan Fiskove teorije pod imenom: „četiri relacijska modela“. Pomenuti autori (Graham, Haidt, Koleva, Motyl, Iyer, Wojcik, & Ditto, 2012) izveštavaju da je njihova izjava o misiji u vezi teorije o moralnim vrednostima da: „sprovedu naučno rigorozno istraživanje u vezi morala i političke psihologije, a zatim da se publikuju rezultati istraživanja u cilju poboljšanja funkcionisanje institucija, kao i život individua. Za istraživanje, oni navode da je transparentno i da je označeno sledećim karakteristikama“³:

- teorijski pristup u istraživanju počinju sa testiranjem teorije o moralnim vrednostima (Haidt & Graham, 2007). Međutim, testiraju se i mnoge teorije o moralu i političkoj psihologiji;
- oni nastoje da budu nepristrasni, čak i kada postoje realne teškoće da izbegnu pristrasnost (što i priznaju u studijama). Istraživanje započinju sa pretpostavkom da su predstavnici svih vrsta vođeni iskrenim moralnim ubeđenjima, i ulažu napor da razumeju i suprotna uverenja i značenja u kontekstu vrednosti;
- oni nastoje da su tehnološki i metodološki inovativni, uzimajući u obzir prednosti interneta i novih tehnologija za poboljšanje istraživanja. Oni su

³ <http://www.yourmorals.org/aboutus.php> (pristup: 12.12.2018. godine)

posebno zainteresovani u otkrivanju šta se sve može uraditi sa njihovom ultra velikom bazom podataka;

- nastoje da budu etički u istraživanju. Oni žele da budu sigurni da se učesnici istraživanja nikada ne osećaju iskorišćeni, i žele da i oni dobiju što više od svog učešća, kao i istraživači. Zato se trude da uspostave povratne veze sa svakim od učesnika za svaku studiju koja je zanimljiva i koja je informativnog karaktera. Oni prilaze ozbiljno svakom komentaru korisnika i iste koriste za unapređenje istraživanja;
- otvoreni su za saradnju u nauci i pozdravljaju zajedničke projekte sa drugim istraživačima. Za bazu podataka koja poseduje izveštavaju tako da su ponekad podaci drugim naučnicima dostupni, ako je interes zajednički, ali se trude da čuvaju privatnost i anonimnost njihovih učesnika.

Njihovo istraživanje se odlikuje i kroz ove funkcije⁴:

- nastoje da teorija o moralnim vrednostima bude dostupna javnosti, (www.Moralfoundations.org);
- nadaju se da će pronaći nove metode u istraživanju, a da će dobijeni rezultati uticati na poboljšanje političke uljudnosti, i podsticanjem uzajamnog razumevanja i pronalaženjem načina da se promene sistemske varijable, indirektno će se odraziti na smanjenje zajedničke tendencije da se satanizuju politički protivnici.

Psiholog Jonathan Haidt, vidi moral na osnovu emocija i osećanja ljudi. Zajedno sa Josephom i Grahamom, on je otkrio pet glavnih moralnih osnova ili etičkih oblasti moralne zabrinutosti. Teorija o vrednostima, zasnovana je na zajedničkim osobinama koje je Haidt identifikovao kod većine ljudi, i koje bi trebalo poštovati. Za ovu teoriju smatra se da je veoma važna u izgradnji morala i smatra se da je od velike naučne vrednosti danas. U samoj disertaciji, moral ćemo razmatrati preko Hajdtove petodimenzionalne teorije vrednosti (Haidt, 2007). On smatra da se vrednosti najbolje mogu opisati sledećim dimenzijama: sklonost ka empatiji, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj

⁴ <http://www.yourmorals.org/aboutus.php> (pristup: 12.12.2018. godine)

čistoti. Teorija vrednosti, u osnovi bazira se na modifikovani nativistički pogled na moralnost u kojem se jednaka važnost daje kako urođenim sentimentima i intuicijama tako i procesu socijalizacije (Haidt & Joseph, 2004). Teorija vrednosti zasniva se na pretpostavci da sva ljudska bića dolaze unapred „oformljena“ intuitivnom etikom i da je um pun moralnih intuicija koje povezuju našu percepciju ponašanja u socijalnom okruženju (poput vrlina ili poroka) sa specifičnom moralnom emocijom (npr. ljutnjom, prezirom, divljenjem).

Tabela 1. Struktura pet moralnih osnova – od biološkog mehanizma do vrlina i mana

	Harm/Care	Fairness/ Reciprocity	Ingroup/ Loyalty	Authority/ Respect	Purity/ Sanctity
Adaptivni izazov	Zaštita i briga za mlade, ranjive ili povređene rodbine	Korist od saradnje u parovima sa nesrodnicima	Prednosti grupnog rada	Ostvarivanje pozicije u društvenoj hijerarhiji	Izbegavanje mikroba i parazita
Pravilni domen (Adaptivni okidači)	Patnja, uznemirenost, ili pretnja rodbini	Varanje, saradnja, obmana	Pretnja ili izazov u grupi	Znaci dominacije i podnošenja	Proizvodi otpad
Stvaran domen (skup svih okidača)	Bebe tuljani, likovi iz crtanih	Bračna vernost,	Navijanje za sportski klub	Šefovi, idoli	Taboo i idea
Karakteristične emocije	Saosećanje	Bes, zahvalnost, krivnja	Osećaj ponosa, pripadnosti, ljutnja na izdajnike	Poštovanje, strah	Gađenje
Relevantne vrline i mane	Briga, ljubaznost, [okrutnost]	poštenje, pravda, iskrenost, poverenje [nepoštenje]	Lojalnost, patriotizam, požrtvovanost [izdaja, kukavičluk]	Poslušnost, poštovanje [neposlušnost, umišljenost]	Umerenost, čednost, pobožnost, čistoća [požude, neumerenost]

(Izvor: Haidt & Joseph, 2007, str. 392)

Vrednosti, prema Haidta, u novoj sintezi psihologije morala, imaju izuzetno važnu ulogu i mesto u ljudskim životima (Haidt, 2007). Autori ove teorije, ubeđenja su da je proučavanje vrednosti, psihološki najopravdaniji pristup u istraživanju o moralnosti (Graham, & dr., 2011; Haidt & Joseph, 2004). Na osnovu toga, možemo reći da su za razumevanje moralnosti, bitnije vrednosti koje su relevantnije od samih dela, ili racionalizacija o uzrocima i posledicama dela, jer predstavljaju stabilne karakterne osobine ljudi i aspekte ljudske prirode. Teorija o vrednostima se zasniva na nekoliko urođenih i univerzalno slobodnih psiholoških sistema. Autori Haidt i Joseph (2007) za teoriju vrednosti, izveštavaju da se zasniva na pet moralnih temelja, koji oni nazivaju pet moralnih fondacija i koje čine savršen mozaik, koga grade: sklonost ka empatiji⁵, sklonost ka pravičnosti, odnos prema grupnim vrednostima, odnos prema autoritetima i sklonost ka moralnoj čistoti. Oni smatraju da su pet moralne fondacije, temelji svake kulture i da isti grade vrline, čime su stvoreni jedinstvene moralnosti koje vidimo u svakoj društvenoj zajednici i prisutni su širom sveta. Istrživači Haidt i Joseph (2007), za predloženi petodimenzionalni model vrednosti, izveštavaju da su vrednosti urođene i univerzalno slobodne. Teorija o vrednostima, prema Haidtu (2007), zasniva se na tvrdnji, da su određene grupe ljudi u stanju da konstruišu moralne vrline, značenja, i institucije, oslanjajući se u različitoj meri na pet urođenih dimenzija vrednosti. Haidt (2007) smatra da se moral stiče rođenjem i da je manje kulturološki promenljiv. Takođe, Haidt, izveštava da se ove vrednosti pojavljuju kod svakog pojedinca i čine osnovne vrednosti ljudske civilizacije. Na osnovu navedenih spoznaja Haidt (2008) redefiniše definiciju morala, i prema Haidtu, moral je: „isprepleteni set vrlina, vrednosti, normi, praksi, identiteta, institucija, tehnologija i evoluiranih psiholoških mehanizama koji rade zajedno kako bi sublimirali ili regulisali sebičnosti i učinili socijalni život mogućim“. Za ovaj funkcionalistički pristup, smatra se da psihologiji daje novu snagu i prostor da se pomakne od stanja parohijalizma i vere u jednu „ispravnu“ moralnu domenu (uključuje vrednosti koje su veoma bliske sekularnim akademskim građanima zaslužnim za stvaranje definicije moralnosti), i da stvara okruženje moralnog pluralizma koji ostavlja prostor za postojanje više, a u nekim društvima ponekad nepomirljivih moralnih normi (Haidt & Kesebir, 2010). S obzirom

⁵ Pojam „Empatija“ je relativno novog porekla, iako se o sličnim procesima u psihologiji govorilo i ranije, samo ne pod tim nazivom. Termin je prvi upotrebio Titchener 1909. g. koristeći ga u širem značenju, tj. kao kognitivnu sposobnost razumevanja unutrašnjeg stanja druge osobe i kao određenu vrstu socijalno-kognitivnih veza (Raboteg-Šarić, 1993). Empatija je saosećanje sa drugom osobom. To je sposobnost doživljavanja osećanja i doživljaja druge osobe kao da su naši sopstveni, tj. sposobnost i želja da razumemo drugu osobu.

da je Haidt bio upoznat sa radovima Fiska i Shwедера, a u vezi teorije o moralu, jer je sa njima i radio na proučavanju morala, Haidt je želio da integriše njihove dve teorije u jedinstveni okvir za proučavanje morala u različitim kulturama. Međutim, uprkos sa brojnim dodirnim tačkama sa Shwederove teorije „Tri etike“ i Fiskove teorije „Četiri relacijska modela“ (Shweder, Much, Mahapatra, & Park, 1997, adaptirano prema Grahamu, Haidtu, Koleve, Motylu, Iyeru, Wojciku, & Dittou, 2012), Haidt, izveštava da se ove dve teorije ne mogu lako integrisati. Shwederova teorija „Tri etike“ (Shweder, Much, Mahapatra, & Park, 1997) se odnosi na: etiku autonomije (koja se oslanja na pojmove kao što su povrede, prava i pravde, koji štite autonomije pojedinca), etiku zajednice (koja se oslanja na koncepte kao što su dužnost, poštovanje i lojalnost, koji su u svrsi očuvanja institucija i društvenog poretka), kao i etike božanstva (oslanjajući se na pojmove kao što su čistoća, svetost i greh, koji štite božanstvo koje je svojstveno svakoj osobi protiv degradacije hedonističkoj sebičnosti). Alan Fiskova (1991) teorija „Četiri relacijska modela“ oslanja se na četiri ista relacijska modela, podjednako zastupljena u svakom društvu (Fiske, 2011). Nakon rada sa ova dva istraživača (tokom 1990-ih) Haidt izveštava da je evolutivna psihologija preporođena, i on nastoji da izgradi novu teoriju, posebno dizajniranu, kako bi se premostili evolutivni i antropološki pristupi u određivanju moralnog suda. Haidtov prvi korak je bio da proširi istraživanje izvan Fiskove i Shwederove teorije i da izgradi novu teoriju koja objašnjava kako moral varira u različitim kulturama. Proučavanjem raznih teorija Haidt i Joseph (2004) su pokušavali da preciznije odrede moralnu univerzalnost ljudske prirode. Moralne osnove - vrednosti prema Haidtu (2007) opisuju sledeće:

- Sklonost ka empatiji se odnosi na našu dugu evoluciju kao sisara i sposobnost da se oseća (i ne voli) bol drugih. Empatija je saosećanje sa drugom osobom. To je sposobnost doživljavanja osećanja i doživljaja druge osobe kao da su naši sopstveni, tj. sposobnost i želja da razumemo drugu osobu. To je u osnovi vrlina dobrote, blagosti i odnosi se na odobravanju onima koji sprečavaju ili ublažavaju povređivanje, tako i prezir ka onima koji izazivaju bol i patnju. U osnovi, ova fondacija ukazuje da mi više volimo da pomažemo ljudima, nego da im nanosimo bol. Smatra se nemoralno da se ubije ili povredi neko. Smatra se da je liderova sklonost ka empatiji, ključni element zdravog leaderskog delovanja u svrsi stvaranja zdravog radnog okruženja i odličnih međuljudskih

odnosa. Sklonost ka empatiji je, umetnost lidera da doprinosi poverenju između lidera i saradnika-sledbenika. Koncept autentičnog liderstva zasniva se na obostranom poverenju. Odlična obostrana i svrsishodna interna komunikacija kao model povezivanja autentičnih lidera i sledbenika podrazumava obostrano poverenje u upravljanju i u ishodima rada, što se prepoznaje kao sklonost ka obostranoj empatiji.

- Sklonost ka pravičnosti: objašnjava pravičnost u odnosu na varanje. Ova osnova je u vezi sa evolutivnim procesom međusobnog altruizma⁶ (Pečujlija, 2014). To stvara ideje pravde, prava i autonomije i u originalnoj koncepciji, pravednost uključuje zabrinutost zbog ravnopravnosti i čini nas osetljivim na pitanja jednakosti i pravde i usmerava nas da sa prezirom gledamo na ljude koji krše ove principe. Drugim rečima, ljudska bića se ponašaju i poseduju percepciju da se prema drugima odnose na način koji oni zasluže i očekuju da svi dobiju ono što zaslužuju, što je u skladu sa i sopstvenim postupcima. Altruista je čovek koji se u svom mišljenju i radu upravlja ljubavlju prema bližnjima.
- Odnos prema grupnim vrednostima se odnosi na ljude kao plemenska bića, koji su u stanju da formiraju zajednicu kako bi preživeli i ostali bezbedni. Uključuje vrline patriotizma i požrtvovanje za grupu (npr. naša porodica, crkva, država), pod parolom „jedan za sve i svi za jednog“, Ova moralna osnova doprinosi dobrobiti i koheziji grupe. Odnos prema grupnim vrednostima, je sposobnost pojedinca koja doprinosi organizaciji u cilju stvaranja sinergije unutar grupe.
- Odnos prema autoritetima: ova vrednost je formirana pre svega na osnovu naših hijerarhijskih socijalnih interakcija. Ova dimenzija je zasnovana na našoj tendenciji da se stvori hijerarhijsko društvo dominacije i potčinjenosti. Ova moralna osnova uključuje odobravanje pojedincu koji ispunjava obaveze povezane sa njegovim položajem u društvu, na primer, pokazujući dobro

⁶ Reč „Altruizam“ latinskog je porekla (alter – drugi) i ima značenje: nesebična briga za dobrobit drugih. Altruizam je ponašanje kojem je cilj pomaganje drugome, pri čemu se za to ne očekuje neka nagrada od drugih. To je spremnost da se pomogne po cenu lične štete i žrtve. Nesebično ponašanje, pružanje nesebične pomoći drugima. Altruistični postupci zahtevaju određeno žrtvovanje i odricanje, pri čemu se interesi drugih stavljaju iznad vlastitih interesa. Altruista - čovek koji se u svom mišljenju i radu upravlja ljubavlju prema bližnjima (Vujaklija, M. 1988).

rukovodstvo ili poslušnost prema rukovodiocu. Odnos prema grupnim autoritetima je sposobnost pojedinca da poštuje legitimnu vlast.

- Sklonost ka moralnoj čistoti je moralna osnova koja je oblikovana od psihologije gađenja i kontaminacije, kao odgovor na biološke zagađivače. Ova moralna osnova oblikuje ideju čistote. U osnovi uključuje verske pojmove koje nastoje da se živi plemenitim načinom života. To je u osnovi ideja da čovek treba da se izdigne iznad telesnih zadovoljstava, da ostane čist duhovno. Uključuje rasprostranjenu ideju da je telo hram koje se može oskrnaviti nemoralnim aktivnostima i zagađivačima. Sklonost ka moralnoj čistoti je osobenost i svesnost pojedinca da poštuje ličnu moralnu čistotu.

Haidt i Kesebir (2010), smatraju da su moralne osnove pozicionirane da budu univerzalno prisutne tokom života (usklađene su sa evolucionim procesima). Međutim, moral je složen i kulturno promenljiv. Različita društva grade različite vrednosti morala. Subkulture u okviru istog društva, takođe, mogu razraditi svoje vrednosti i naglašavaju različite moralne osnove u različitom stepenu. Ipak, rezultati ukazuju da su pol, socioekonomska klasa, i etničko poreklo usko povezani sa moralnim vrednostima (Haidt, Koller & Dias, 1993; Koleva, Graham, Ditto, Haidt, & Iier, 2008).

13. ISTRAŽIVANJE

13.1. Procedura istraživanja

Istraživanje je provedeno u toku 2018 i 2019 godine u Novom Sadu, Zrenjaninu, Subotici, Somboru i Sremskoj Mitrovici. Zaposlenima u RC podeljeni su Upitnici koji se tiču njihove ličnosti, njihovih vrednosti kao i Upitnik kojim procenjuju performanse. Korisnicima usluge podeljen je Upitnik koji se odnosi na njihovu procenu kvaliteta usluge. Od korisnika usluga se nisu tražili nikakvi demografski podaci da bi se obezbedila što veća objektivnost dobijenih podataka. Na taj način obezbeđena su dva nezavisna panela ispitanika: korisnici usluga i davaoci usluga (Podsakoff, 2003).

13.2. Promenjive istraživanja

Nezavisne promenjive u našem istraživanju su:

1. Karakteristike ličnosti davalaca usluga operacionalno definisane Upitnikom Big Five
2. Vrednosti davalaca usluga operacionalno definisane Upitnikom Moralnih Osnova (MFQ)

Zavisne promenjive u našem istraživanju su:

1. Kvalitet usluge operacionalno definisan Ad Hoc Upitnikom
2. Performanse operacionalno definisane Ad Hoc Upitnikom

14. INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

14.1. Upitnik Moralnih Osnova (MFQ)

Upitnik moralnih osnova (MFQ-30), kreiran je od strane autora Graham, Haidt, & Nosek (2008). Upitnik meri odnos pojedinca prema 5 moralnih temelja. Upitnik (MFQ), meri u kojem stepenu su pet temelja moralnosti (Sklonost ka empatiji, Sklonost ka pravičnosti, Odnos prema grupnim vrednostima, Odnos prema autoritetima i Sklonost ka moralnoj čistoti) prisutni kod svakog pojedinca, i koji od njih preovladava u njegovom ponašanju. Upitnik se sastoji iz dva dela tako da u prvom delu upitnika, učesnici ocenjuju koliko je za njih relevantna svaka od stavki prilikom donošenja moralnih sudova, kao što je „Je li se prema nekim osobama postupalo drukčije nego prema drugima“ za temelj „Sklonost ka pravičnosti“. U drugom delu, učesnici iskazuju saglasnost ili ne sa osnovom koja personifikuju (oslikava) njih, kao na primer „Važnije je biti timski igrač nego izražavati sebe“ za temelj moralnosti „Odnos prema grupnim vrednostima“. Upitnik je sastavljen tako da za dobijanja relevantnih rezultata, za svaki od pet temelja, potrebno je ukupno šest stavki iz celokupnog upitnika (po tri stavki iz svakog dela) koji opisuju 5 temelja moralnosti. Tvrdnje 1, 7, 12, 17, 23 i 28 opisuju temelj moralnosti Sklonost ka empatiji. Tvrdnje 2, 8, 13, 18, 24 i 29 opisuju temelj moralnosti Sklonost ka pravičnosti. Tvrdnje 3, 9, 14, 19, 25 i 30 opisuju temelj moralnosti Odnos prema grupnim vrednostima. Tvrdnje 4, 10, 15, 20, 26 i 31 opisuju temelj moralnosti Odnos prema autoritetima. Tvrdnje 5, 11, 16, 21, 27 i 32 opisuju temelj moralnosti Sklonost ka moralnoj čistoti. Ukupan rezultat za svaku fondaciju moralnosti može biti od 0-30. Upoređujući rezultate za svaku fondaciju, može se odrediti koja je za ispitanika relevantna stavka-komponenta u svakoj kategoriji. Pitanja 6 i 22 su kontrolna pitanja, i koriste se samo da uhvate ispitanike koji ne obraćaju dovoljno pažnju. Oni se ne računaju za ukupan skor u rezultatima upitnika. MFQ se u našem istraživanju pokazao vrlo pouzdanim i Cronbach's alfa iznosi 0.897.

14.2. Upitnik Big Five

Upitnik Big Five upitnik (Caprara, Barbaranelli i Borgogni, 1993., 2005.), sastoji se od 25 tvrdnji, na koje se odgovara u Likertovu formatu u rasponu od 1 do 7, gde zaposleni u RC odgovorima opisuju sebe kao ličnost. Likertova intervalna skala predstavlja psihometrijsku skalu najčešće korišćenu u anketama i istraživanjima. Skala nosi naziv po svom osnivaču Rensis Likertu. Iako je Likertova skala u suštini ordinalna (članovi uzorka svrstavaju se u niz koji raste ili opada po zastupljenosti posmatranog svojstva, tj. osobine), u literaturi obično se tretira kao intervalna (članovi uzorka svrstavaju se u niz koji opada ili raste po merenom svojstvu, pri čemu su rastojanja između članova poznata, Nunnally & Bernstein, 1994).

14.3. Upitnik za merenje kvaliteta usluge

Upitnik je kreiran za potrebe istraživanja i sastoji se od trinaest stavki na kojima ispitanik na skali procene od jedan do pet procenjuje ponuđenu stavku koja se odnosi na sam kvalitet usluge. Upitnik je pokazao dobre metrijske karakteristike, Cronbach's alfa iznosi 0.917.

14.4. Upitnik za merenje performansi

Upitnik je takođe kreiran za potrebe istraživanja i sastoji se od pet stavki na kojima zaposleni u RC (davaoci usluga) na skali procene od jedan do pet procenjuju ponuđenu stavku koja se odnosi na performanse RC. Upitnik je pokazao relativno dobre metrijske karakteristike, Cronbach's alfa iznosi 0.817.

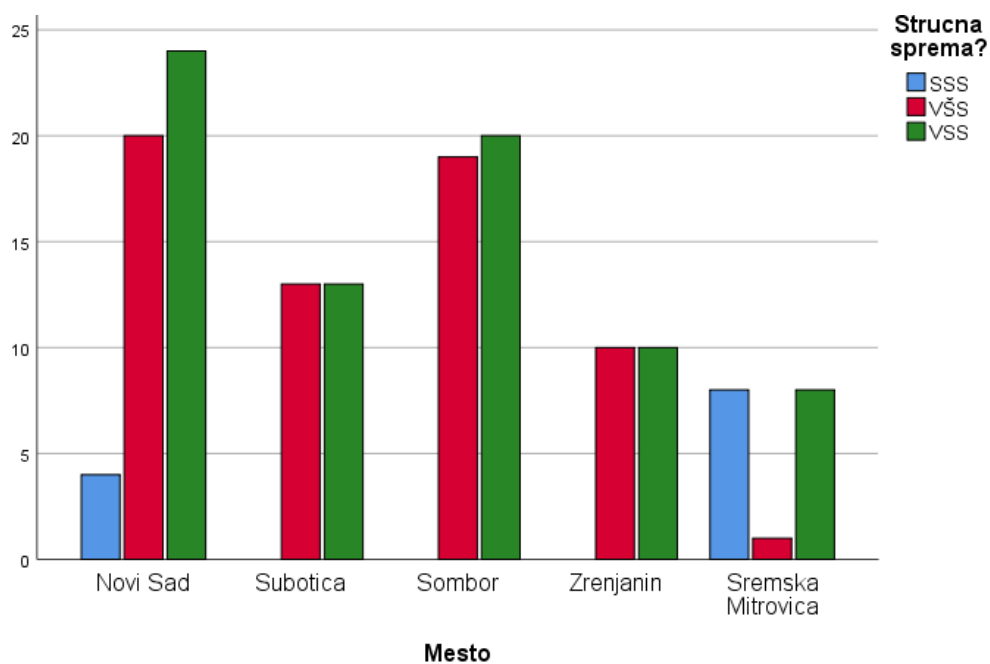
15. UZORAK ZAPOSLENIH U RC

15.1. Demografske karakteristike zaposlenih u RC

Tabela 2: Zaposleni u RC prema mestu istraživanja i stručnoj spremi

Mesto		Stručna sprema?			Total
		SSS	VŠS	VSS	
Novi Sad	Broj	4	20	24	48
	%	8.3%	41.7%	50.0%	100.0%
Subotica	Broj	0	13	13	26
	%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
Sombor	Broj	0	19	20	39
	%	0.0%	48.7%	51.3%	100.0%
Zrenjanin	Broj	0	10	10	20
	%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
Sremska Mitrovica	Broj	8	1	8	17
	%	47.1%	5.9%	47.1%	100.0%
Total	Broj	12	63	75	150
	%	8.0%	42.0%	50.0%	100.0%

Grafik 1: Zaposleni u RC prema mestu istraživanja i stručnoj spremi



Iz Tabele 2 i Grafika 1 možemo videti da je naše istraživanje provedeno u pet vojvođanskih gradova (Novi Sad, Subotica, Sombor, Zrenjanin i Sremska Mitrovica). Validne podatke smo prikupili od ukupno 150 zaposlenih u RC. Najveći broj ispitanika je iz Novog Sada (48) a najmanji broj iz Sremske Mitrovice (17). Kada govorimo o stručnoj spremi naših ispitanika možemo videti da je najveći broj naših ispitanika sa Visokom (75) i Višom stručnom spremom (63) i da njihov obrazovni profil predstavlja neku vrstu garancije za dobijanje validnih podataka. Da bismo obezbedili što valjanije podatke o njihovim karakteristikama ličnosti i vrednostima kao i što objektivniju procenu performansi nismo insistirali na većem broju demografskih podataka o njima.

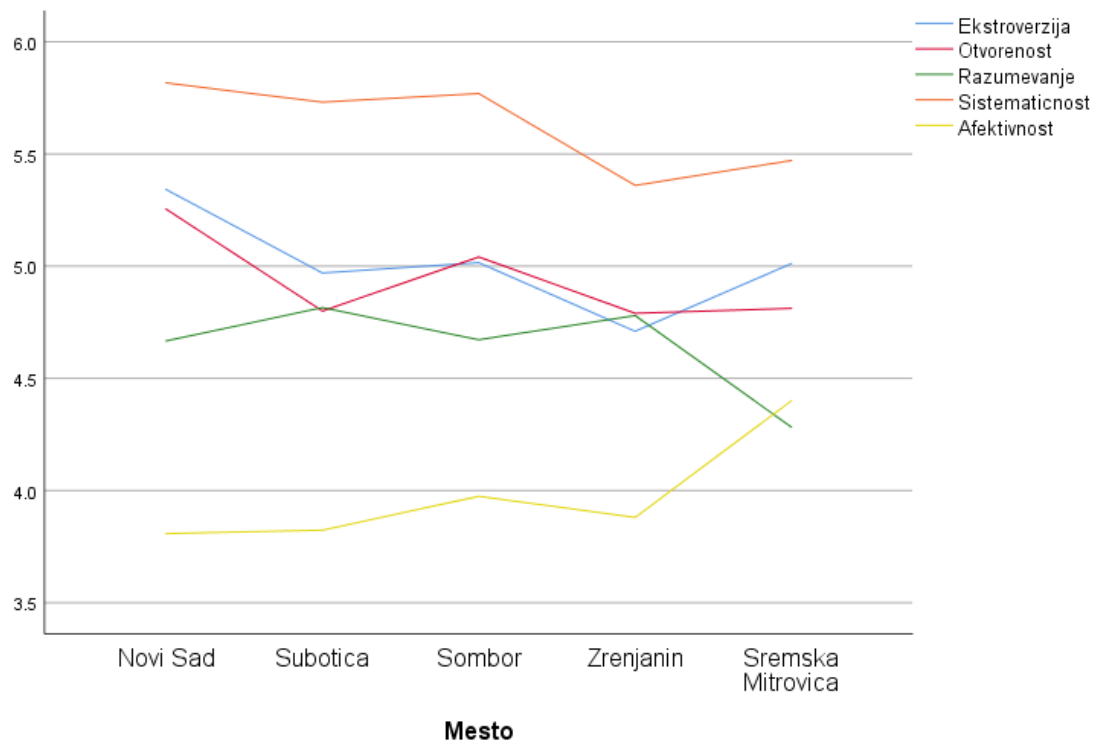
16. DESKRIPTIVNA STATISTIKA

16.1. Karakteristike ličnosti zaposlenih u RC date prema gradovima

Tabela 3: Dimenzije ličnosti davalaca usluga prema Big Five modelu po gradovima

Mesto	Ekstroverzija	Otvorenost	Razumevanje	Sistematicnost	Afektivnost
Novi Sad	5.34	5.25	4.67	5.82	3.81
Subotica	4.97	4.80	4.82	5.73	3.82
Sombor	5.02	5.04	4.67	5.77	3.97
Zrenjanin	4.71	4.79	4.78	5.36	3.88
Sremska Mitrovica	5.01	4.81	4.28	5.47	4.40
Total	5.07	5.01	4.67	5.69	3.93

Grafik 2: Dimenzije ličnosti davalaca usluga prema Big Five modelu po gradovima



Iz Tabele 3 i Grafika 2 možemo videti da je kod naših ispitanika zaposlenih u RC (davaoci usluga) dominantna osobina SISTEMATIČNOSTI ($A_s=5.69$) a najmanje izražena osobina NEUROTICIZAM ($A_s=3.93$). Sam ovaj podatak govori nam da su naši ispitanici imali tendenciju ulepšavanja sebe no obzirom na vrednosti ona nije toliko izražena da bismo doveli u pitanje rezultate. Gledajući po gradovima davaoce usluga možemo videti da su najekstrovertniji zaposleni u Novom Sadu ($A_s=5.34$) a najmanje ekstrovertni zaposleni u Zrenjaninu ($A_s=4.71$). Kada diskutujemo dimenziju OTVORENOST možemo videti da je ona najizraženija kod ispitanika iz Novog Sada ($A_s=5.25$) a najmanje izražena kod ispitanika iz Zrenjanina ($A_s=4.79$). Najsystematičniji su zaposleni iz Novog Sada (5.82) a najmanje zaposleni u Zrenjaninu (5.36). Kada govorimo o dimenziji NEUROTICIZAM on je najizraženiji kod zaposlenih u Sremskoj Mitrovici ($A_s=4.40$) a najmanje kod zaposlenih u Novom Sadu. Bitno je napomenuti da su ove razlike samo na deskriptivnom nivou i da ne postoji statistički značajna razlika prema osobinama ličnosti prema gradovima (vidi Tabelu ANOVA).

Tabela 4: Osobine ličnosti prema gradovima ANOVA

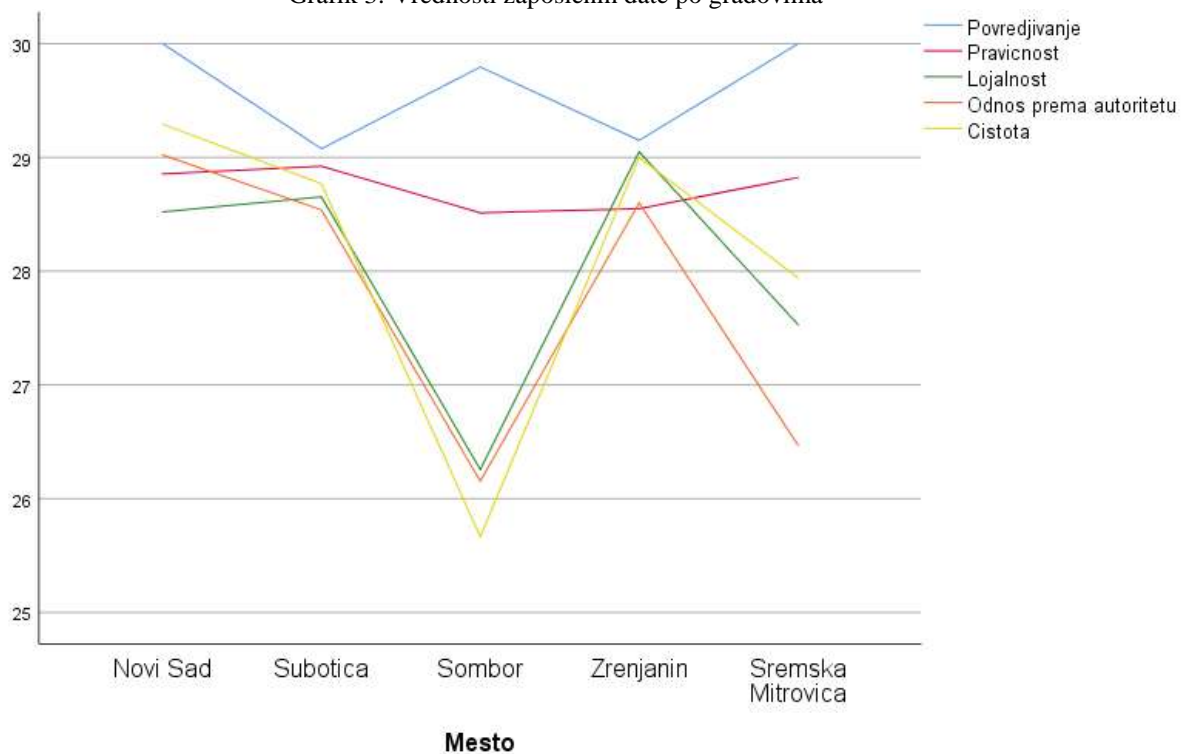
	Suma kvadrata	df	Glavni kvadrat	F	Značajnost
Ekstroverzija * Mesto	6,572	4	1,643	1,433	,226
	166,238	145	1,146		
	172,811	149			
Otvorenost * Mesto	5,681	4	1,420	1,189	,318
	173,269	145	1,195		
	178,950	149			
Razumevanje * Mesto	3,344	4	,836	,922	,453
	131,416	145	,906		
	134,760	149			
Sistematicnost * Mesto	4,055	4	1,014	,769	,547
	191,188	145	1,319		
	195,243	149			
Afektivnost * Mesto	4,890	4	1,222	1,213	,308
	146,069	145	1,007		
	150,959	149			

16.2. Vrednosti zaposlenih u RC date prema gradovima

Tabela 5: Vrednosti zaposlenih date po gradovima

Mesto	Povredjivanje	Pravičnost	Lojalnost	Odnos prema autoritetu	Čistota
Novi Sad	30.00	28.85	28.52	29.02	29.29
Subotica	29.08	28.92	28.65	28.54	28.77
Sombor	29.79	28.51	26.26	26.15	25.67
Zrenjanin	29.15	28.55	29.05	28.60	29.00
Sremska Mitrovica	30.00	28.82	27.53	26.47	27.94
Total	29.67	28.73	27.91	27.85	28.07

Grafik 3: Vrednosti zaposlenih date po gradovima



Iz Tabele 5 i Grafika 3 možemo videti da je najizraženija vrednost naših ispitanika ODNOS PREMA POVREĐIVANJU ($As=29.67$) a najmanje izražena ODNOS PREMA AUTORITETU ($As=27.91$). Ako vrednosti posmatramo po gradovima možemo videti da je kod ispitanika u Novom Sadu najizraženija vrednost ODNOS PREMA POVREĐIVANJU ($As=30.00$) a najniža LOJALNOST ($As=28.52$). Kod ispitanika iz Sombora su ubedljivo najniži od svih ispitanika TEŽNJA KA ČISTOTI ($As=25.67$) kao i ODNOS PREMA AUTORITETU ($As=26.15$) i LOJALNOST ($As=26.26$). Najlojalniji su ispitanici iz Zrenjanina ($As=29.05$).

Tabela 6: Vrednosti prema gradovima ANOVA

	Suma kvadrata	df	Glavni kvadrat	F	Značajnost
Povređivanje * Mesto	22,238	4	5,560	74,954	,000
	10,755	145	,074		
	32,993	149			
Pravičnost * Mesto	4,344	4	1,086	,608	,658
	258,989	145	1,786		
	263,333	149			
Lojalnost * Mesto	167,388	4	41,847	7,219	,000
	840,485	145	5,796		
	1007,873	149			
Odnos prema autoritetu *	233,920	4	58,480	10,222	,000
	829,553	145	5,721		
	1063,473	149			
Čistota * Mesto	327,193	4	81,798	27,574	,000
	430,140	145	2,966		
	757,333	149			

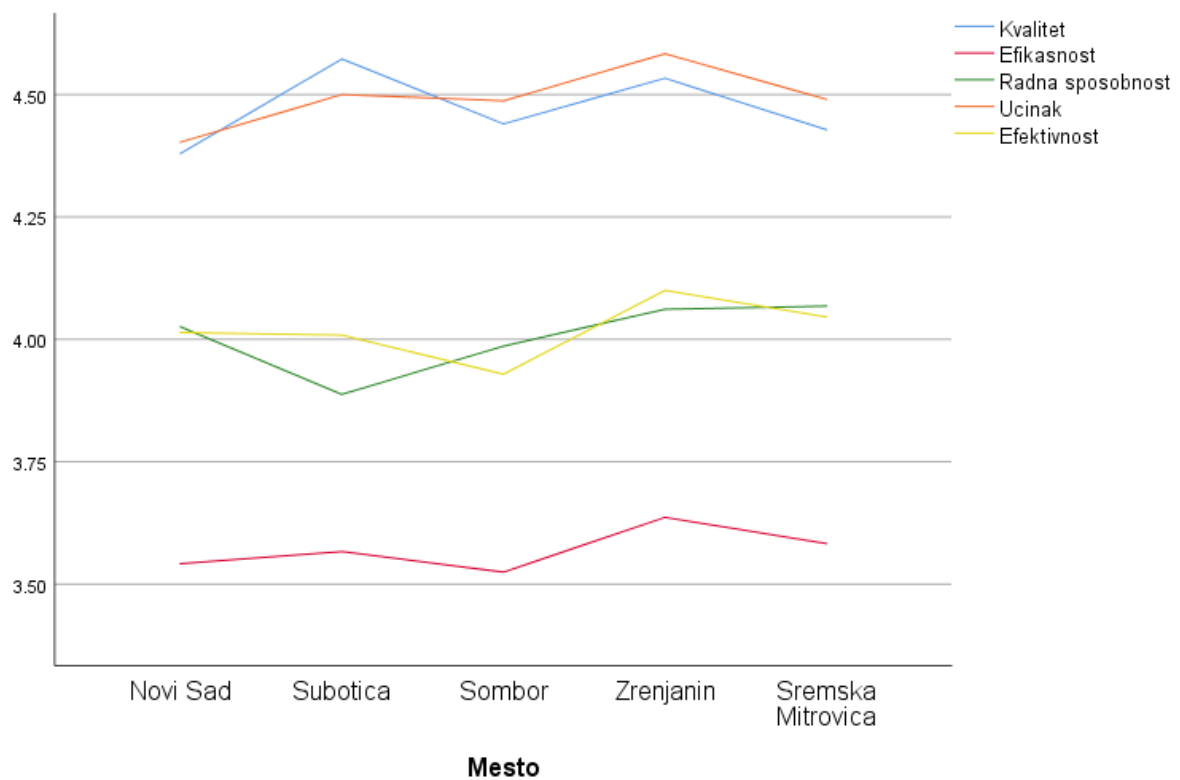
Iz Tabele ANOVA možemo videti da ove razlike u vrednostima nisu slučajne već da postoji statistički značajna razlika po gradovima i to po pitanju ODNOSA PREMA POVREĐIVANJU ($F=74.54$, $p=0.000$), LOJALNOSTI ($F=7.219$, $p=0.000$), ODNOSU PREMA AUTORITETIMA ($F=10.222$, $p=0.000$) kao i TEŽNJI ka čistoti ($F=27.574$, $p=0.000$). F odnosi nam jasno ukazuju da su razlike izražene na dimenzijama ODNOS PREMA POVREĐIVANJU i TEŽNJI PREMA ČISTOTI.

16.3. Procena performansi data prema gradovima

Tabela 7: Procena performansi od strane davaoca usluga po gradovima

Mesto	Kvalitet	Efikasnost	Radna sposobnost	Učinak	Efektivnost
Novi Sad	4.37	3.54	4.02	4.40	4.01
Subotica	4.57	3.56	3.88	4.50	4.00
Sombor	4.44	3.52	3.98	4.48	3.92
Zrenjanin	4.53	3.63	4.06	4.58	4.10
Sremska Mitrovica	4.42	3.58	4.06	4.49	4.04
Total	4.45	3.55	4.00	4.47	4.00

Grafik 4: Procena performansi od strane davaoca usluga po gradovima



Iz Tabele 7 i Grafika 4 možemo videti da davaoci usluga najbolje procenjuju performansu KVALITET (As=4.45) i UČINAK (As=4.47) dok najslabije procenjuju performansu EFIKASNOST (As=3.55) dok EFEKTIVNOST (As=4.001) i RADNU SPOSOBNOST (As=4.005) procenjuju gotovo podjednako. KVALITET najbolje procenjuju zaposleni iz Subotice (As=4.57), EFIKASNOST (As=3.63) zaposleni iz Zrenjanina, RADNU SPOSOBNOST (As=4.06) zaposleni iz Sremske Mitrovice, UČINAK (As=4.58) zaposleni iz Zrenjanina kao i EFEKTIVNOST (As=4.10).

Tabela 8: Performanse po gradovima ANOVA

	Suma kvadrata	df	Glavni kvadrat	F	Značajnost
Efikasnost * Mesto	,192	4	,048	,289	,884
	24,013	145	,166		
	24,205	149			
Radna sposobnost * Mesto	,522	4	,130	1,025	,397
	18,449	145	,127		
	18,970	149			
Ucinak * Mesto	,511	4	,128	,265	,900
	70,010	145	,483		
	70,521	149			
Efektivnost * Mesto	,439	4	,110	,335	,854
	47,531	145	,328		
	47,970	149			
Kvalitet * Mesto	,776	4	,194	,736	,569
	38,220	145	,264		
	38,996	149			

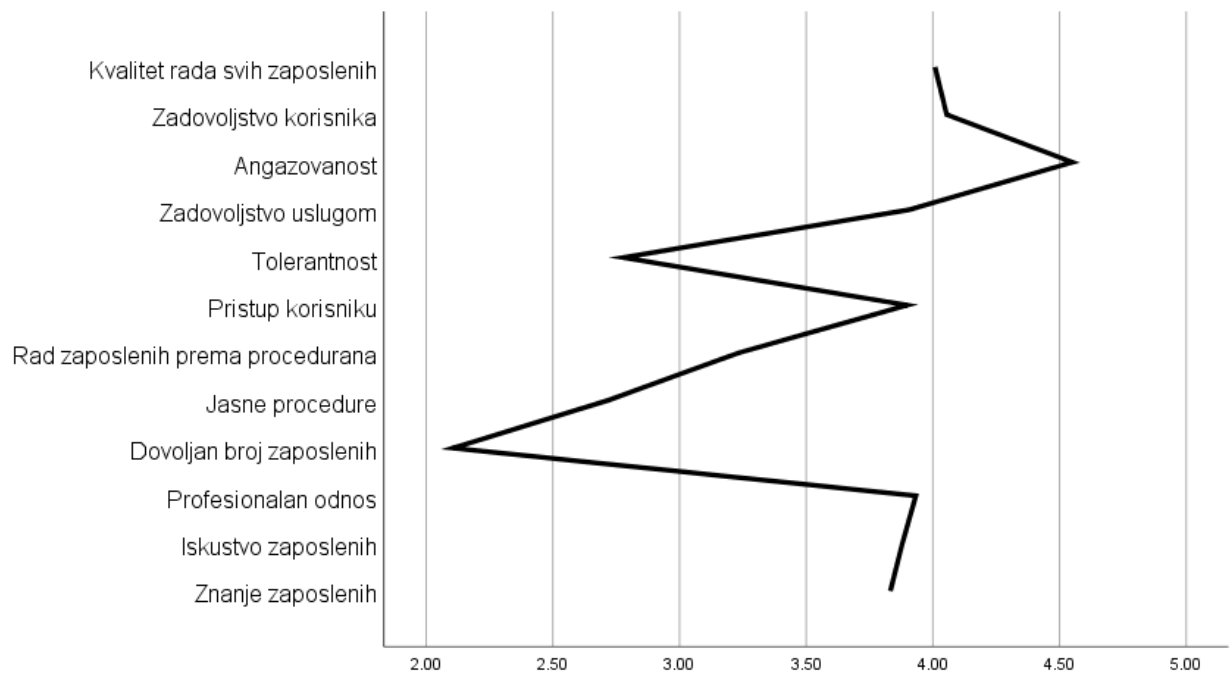
Tabela ANOVA nam jasno ukazuje na činjenicu da dobijene razlike u proceni performansi od strane zaposlenih nisu statistički značajne i da o njima možemo govoriti samo na deskriptivnom nivou.

16.4. Procena kvaliteta usluge od strane primaoca usluge

Tabela 9 : Procena kvaliteta usluge

	Broj ispitanika	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Angažovanost	847	4.55	.71
Zadovoljstvo korisnika	847	4.05	.89
Kvalitet rada svih zaposlenih	847	4.00	.98
Profesionalan odnos	847	3.93	.99
Zadovoljstvo uslugom	847	3.90	.92
Pristup korisniku	847	3.89	1.15
Iskustvo zaposlenih	847	3.87	.94
Znanje zaposlenih	847	3.83	.98
Rad zaposlenih prema procedurama	847	3.23	1.22
Tolerantnost	847	2.77	1.40
Jasne procedure	847	2.71	1.23
Dovoljan broj zaposlenih	847	2.10	1.24

Grafik 5: Procena kvaliteta usluge



Iz Tabele i Grafika možemo videti da primaoci usluga najbolje procenjuju sledeće elemente kvaliteta usluge:

- Angažovanost zaposlenih (As=4.55)
- Svoje zadovoljstvo samom uslugom (As=4.05)
- Kvalitet rada davaoca usluga (4.00)

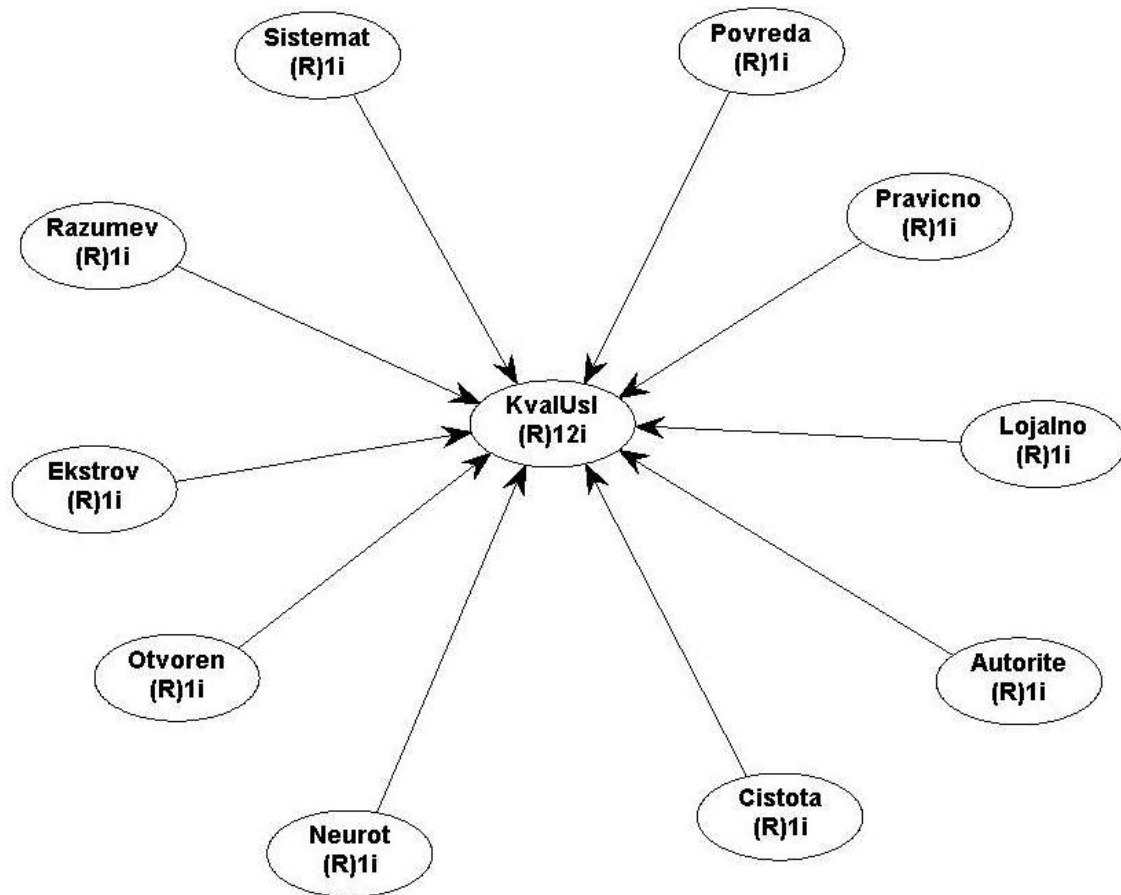
Primaoci usluga najslabije ocenjuju sledeće elemente kvaliteta usluge

- Tolerantnost (As=2.77)
- Jasne procedure (As=2.71)
- Broj zaposlenih (As=2.10)

17. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

17.1. Odnos karakteristika ličnosti i vrednosti davaoca usluga i procene kvaliteta korisnika usluga

Slika 2: Odnos karakteristika ličnosti i vrednosti davaoca usluga i procene kvaliteta korisnika usluga (Istraživački model)



Slika 2 nam jasno pokazuje da smo u skladu sa opštim i posebnim hipotezama istraživanja stavili u međuzavisni odnos karakteristike ličnosti davaoca usluga operacionalno definisane Upitnikom Big Five i vrednosti davaoca usluga operacionalno definisane Haidtovim MFQ Upitnikom i procenu kvaliteta usluga primaoca usluga. Postojanje ili nepostojanje odnosa ispitali smo metodom strukturalnog modelovanja (SEM analiza).

Tabela: Indikatori validnosti SEM analize

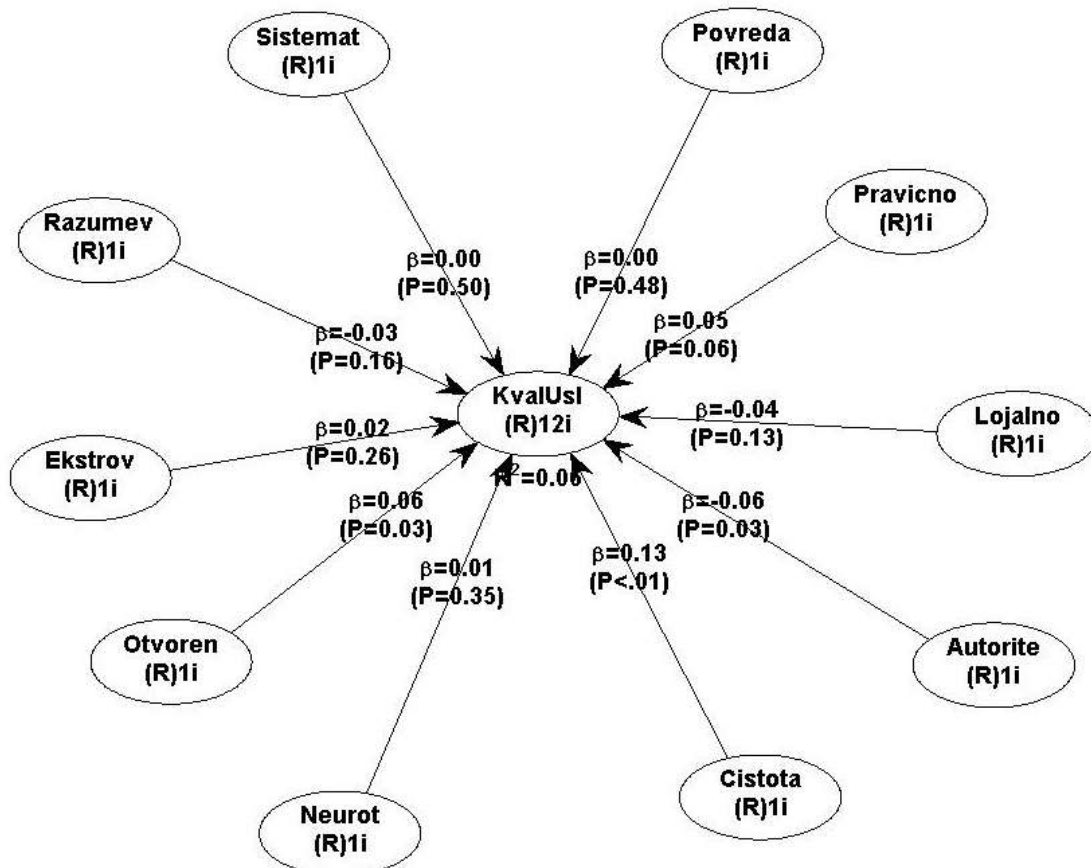
Average path coefficient (APC)=0.042, P=0.054
 Average R-squared (ARS)=0.061, P=0.019
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.050, P=0.037
 Average block VIF (AVIF)=2.416, idealan \leq 3.3
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.962, idealan \leq 3.3

Iz gornje tabele može se videti da su svi relevantni parametri koji determinišu validnost dobijenog strukturalnog modela dobri tako da dobijeni model i dobijene relacije između naših nezavisnih promenljivih i zavisne promenjive validni.

Tabela 10: Nezavisne promenjive u odnosu na procenu kvaliteta usluge

QUSLUGE	Ekstr	Otvor	Neurot	Sistem	Razum	Povreda	Pravič	Lojalnost	Autorite	Čistota
PCoeff	0.022	0.062	0.013	0.000	-0.034	0.001	0.053	-0.039	-0.064	0.134
P value	0.264	0.035	0.352	0.498	0.159	0.484	0.061	0.127	0.030	<0.001

Slika 3: Nezavisne promenjive u odnosu na procenu kvaliteta usluge



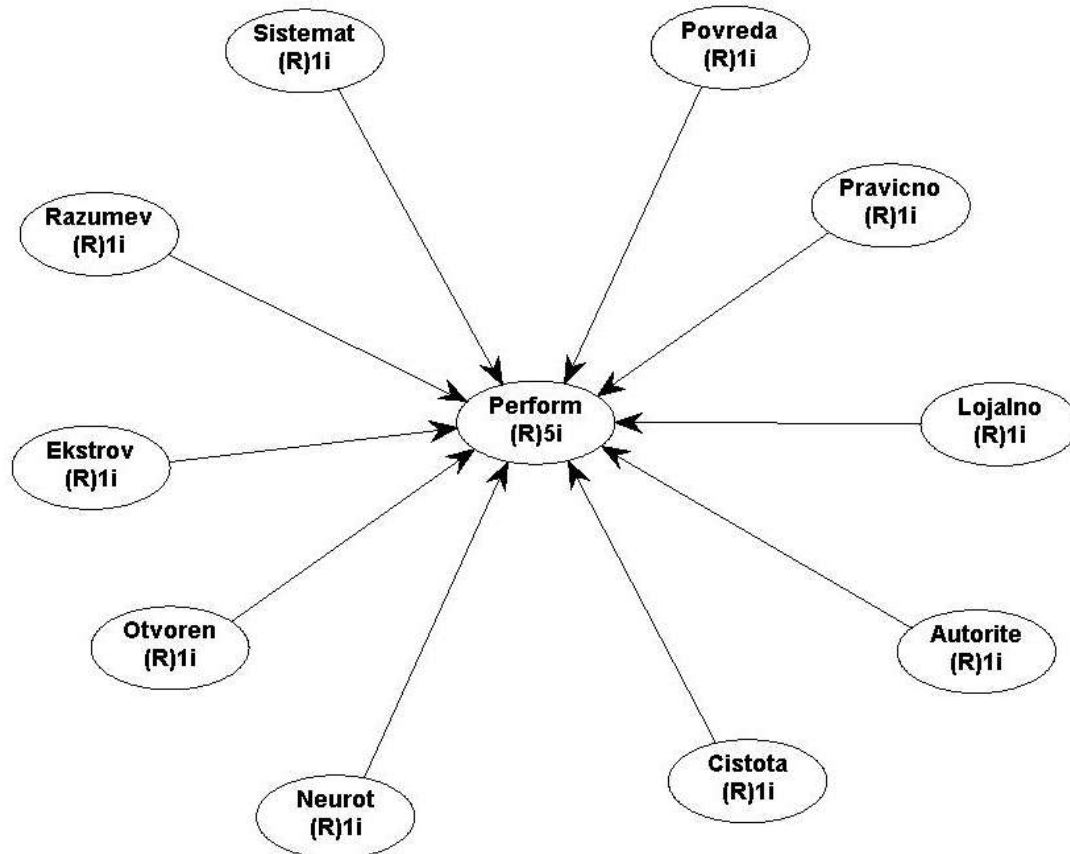
Dobijeni rezultati (Tabela10, Slika 3) nam jasno ukazuju da na procenu kvaliteta usluge od strane primaoca usluge direktno utiču sledeće karakteristike davaoca usluga: OTVORENOST ($P=0.062$, $p=0.035$). Ova dimenzija ličnosti pozitivno utiče na procenu kvaliteta usluge primaoca usluge tako da što je dimenzija ličnosti OTVORENOST kod davaoca usluge izraženija to primaoci usluge bolje procenjuju kvalitet usluge. Iz Tabele i grafika možemo videti da ostale osobine ličnosti nemaju uticaja na procenu kvaliteta usluge.

Kada govorimo o vrednostima davaoca usluga možemo videti da njihov ODNOS PREMA AUTORITETU i TEŽNJA KA ČISTOTI direktno i pozitivno utiču na procenu kvaliteta usluge od strane primaoca usluge. POsebno je izražen uticaj TEŽNJE KA ČISTOTI ($P=0.134$, $p=0.000$) dok ODNOS PREMA AUTORITETU ima sledeći uticaj ($P=0.064$, $p=0,030$).

Možemo zaključiti da će korisnici usluga u RC pozitivnije ocenjivati kvalitet usluga ako zaposleni u njima imaju što izraženiju dimenziju ličnosti OTVORENOST i vrednosnu orijentaciju TEŽNJA KA ČISTOTI i ODNOS PREMA AUTORITETU.

17.2. Odnos karakteristika ličnosti i vrednosti davaoca usluga i njihove procene performansi

Slika 4: Odnos karakteristika ličnosti i vrednosti davaoca usluga i njihove procene performansi (Istraživački model)



Slika 4 nam jasno pokazuje da smo u skladu sa opštim i posebnim hipotezama istraživanja stavili u međuzavisni odnos karakteristike ličnosti davaoca usluga operacionalno definisane Upitnikom Big Five i vrednosti davaoca usluga operacionalno definisane Haidtovim MFQ Upitnikom i njihovu procenu performansi RC u kome su zaposleni. Postojanje ili nepostojanje odnosa ispitali smo metodom strukturalnog modelovanja (SEM analiza).

Tabela: Indikatori validnosti SEM analize

Average path coefficient (APC)=0.105, $P < 0.001$
 Average R-squared (ARS)=0.028, $P = 0.105$
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.016, $P = 0.160$
 Average block VIF (AVIF)=1.476, idealan ≤ 3.3
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.966, idealan ≤ 3.3

Iz gornje tabele može se videti da su svi relevantni parametri koji determinišu validnost dobijenog strukturalnog modela dobri tako da dobijeni model i dobijene relacije između naših nezavisnih promenljivih i zavisne promenjive validni.

Tabela 11: Nezavisne promenjive u odnosu na procenu performansi

PERFOR	Ekstr	Otvor	Neurot	Sistem	Razum	Povreda	Pravič	Lojalnost	Autorite	Čistota
PCoeff	-0.107	0.014	-0.169	0.109	0.057	-0.063	0.150	-0.073	0.167	0.138
P value	<0.001	0.343	<0.001	<0.001	0.049	0.033	<0.001	0.016	<0.001	<0.001

Slika 5: Nezavisne promenjive u odnosu na procenu performansi

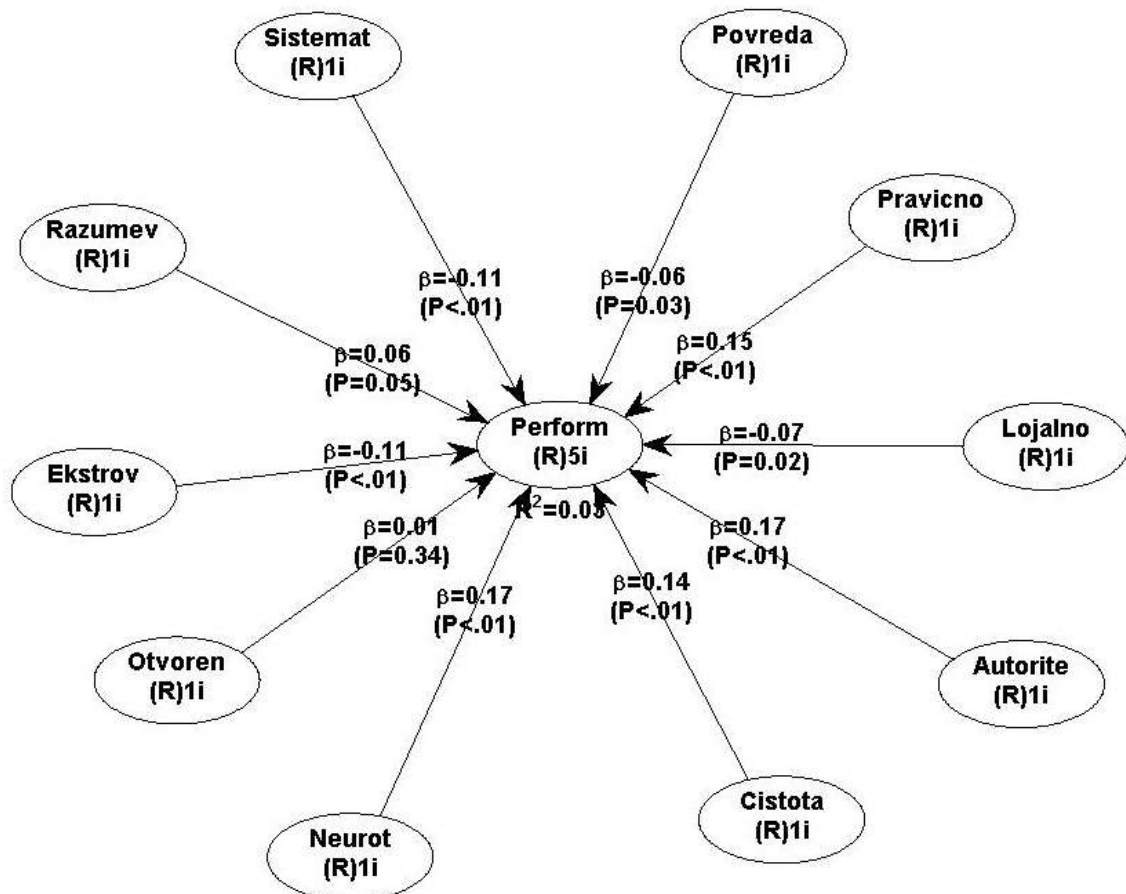


Tabela 11 i Slike 5 jasno nam ukazuju da smo u našem istraživanju pokazali da postoji zavisnost između karakteristika ličnosti i vrednosti zaposlenih u RC i njihove procene performansi RC. Što su kod njih izraženije osobenosti ličnosti EKSTROVERZIJA ($P=-0.107$, $p=0.000$) njihova procena performansi RC u kome su zaposleni je NIŽA. Dimenzija ličnosti zaposlenih NEUROTICIZAM takođe statistički značajno utiče na njihovu procenu performansi RC u kom su zaposleni ($P=0.169$, $p=0.000$) i to tako da što je NEUROTICIZAM manje izražen kod njih bolja je i njihova procena performansi. Dimenzija ličnosti SISTEMATIČNOST na isti način kao i NEUROTICIZAM utiče na procenu performansi RC ($P=0.109$, $p=0.000$). Vrednosti zaposlenih u RC takođe imaju statistički značajan uticaj na njihovu procenu performansi. Što je kod zaposlenih izraženija TEŽNJA KA PRAVIČNOSTI njihova procena performansi je bolja ($P=0.150$, $p=0.000$). Vrednosti ODNOS PREMA AUTORITETU ($P=0.167$, $p=0.000$) i TEŽNJA KA ČISTOTI ($P=0.138$, $p=0.000$) na istovetan način utiču na njihovu procenu performansi.

Dobijeni rezultati nam dozvoljavaju da možemo reći da smo potvrdili sve opšte hipoteze našeg istraživanja i jedan deo posebnih hipoteza.

18. DISKUSIJA DOBIJENIH REZULTATA

Kada posmatramo karakteristike ličnosti naših ispitanika možemo videti da su oni pre svega SISTEMATIČNI i su snažne volje, uvek su usmerene ka nekom cilju, skrupulozne, tačne i pouzdane. Na pozitivnom polu, visoko S je povezano sa akademskim i profesionalnim uspehom. Njihova izražena EKSTROVERZIJA nam ukazuje da su naši ispitanici su socijabilni, no to nije jedina njihova karakteristika. Pored toga što vole ljude i preferiraju velike grupe i skupove, ekstraverti su asertivni, aktivni i pričljivi. Oni vole uzbuđenje i stimulaciju, i po prirodi su veseli. Optimistični su i puni energije. Ove dve osobine ih svakako kvalifikuju za rad sa ljudima u RC. Relativno nizak NEUROTICIZAM ukazuje da su naši ispitanici emocionalno stabilne, staložene, relaksirane osobe, u stanju su da se suoče sa stresnim situacijama bez ekscesne panične uznemirenosti. I ova tendencija ih čini adekvatnim za posao koji obavljaju. Prosečne vrednosti na dimenziji OTVORENOST ukazuje na činjenicu da su naši ispitanici više konvencionalni u ponašanju i konzervativnog izgleda i držanja. Oni preferiraju poznato u odnosu na novo, a emocionalne reakcije su im ponešto prigušene. Oni imaju uža i manje intenzivna interesovanja. Mada postoji tendencija da budu socijalni i politički konzervativci, ljudi zatvorenog duha nisu autoritarne ličnosti. Zatvorenost duha jednostavno ne implicira hostilnu netolerantnost ili autoritarnu agresivnost. Mada otvorenost duha može izgledati kao zdravija, poželjnija i zrelija osobina od zatvorenosti duha, vrednost jednog ili drugog pola ove osobine uslovljena je okolnostima u kojima se osoba nalazi. Kada govorimo o dimenziji RAZUMEVANJE prosečne vrednosti nam govore da su naši ispitanici ipak više egocentrični, skeptični u pogledu namera drugih ljudi, antagonistički i takmičarski nastrojeni nego što simpatišu i saosećaju sa drugim ljudima i imaju potrebu da im pomognu i veruju da će i drugi ljudi prema njoj biti isto tako velikodušni. U kratkim crtama naši ispitanicu su:

- Snažne volje, pouzdani i tačni
- Asertivni, aktivni i pričljivi
- Emocionalno stabilni, staloženi
- Konvencionalni, manja su im interesovanja
- Relativno egocentrični, skeptični i takmičarski nastrojeni

Kada govorimo o vrednostima naših ispitanika pre svega moramo naglasiti činjenicu da gledano po gradovima postoje statistički značajne razlike među njima po tom pitanju. Dali je ta značajnost razlika posledica sistematskog delovanja menadžmenta ljudskih resursa, slučajna ili sredinski uslovljena ne može u potpunosti biti jasno. Najizraženija vrednost kod naših ispitanika je ODNOS PREMA POVREĐIVANJU. Dakle oni su prema dobijenim podacima skloni ka saosećanju, zaštitničkom ponašanju, osetljivi na tuđu patnju, brižni i ljubazni. Ove vrednosti predstavljaju dobar uslov za bavljenje ljudima i zadovoljavanjem njihovih potreba a naravno da svaki korisnik usluga ima potrebu da oni koji rade sa njim pokazuju saosećanje i ljubaznost. Sledeća vrednost koja je dosta izražena kod naših ispitanika je PRAVIČNOST što znači da oni pokazuju tendenciju ka saradnji, grupnom radu, zahvalnosti, vernosti, poštenju i pravdi. Svaki pokušaj prevaren nepoštenog odnosa i obmane kod njih izaziva gnev a svaki njihov nepravedni postupak kod njih izaziva osećaj krivice. U eri impersonalizacije odnosa gde je postignuće glavni parametar ova osobina je i poželjna ali i nepoželjna u svakom obliku aktivnosti za menadžment preduzeća. Vrednost koja se odnosi na LOJALNOST je u manjoj meri izražena kod naših ispitanika tako da oni nisu baš veliki ljubitelji grupnog rada i neće baš zdušno braniti grupu kojoj pripadaju. Nemaju baš izražen osećaj pripadnosti grupi kojoj pripadaju tako da napuštanje iste za njih i ne predstavlja baš veliki problem. Napuštanje grupe ne smatraju velikom izdajom ili kukavičlukom. ODNOS PREMA AUTORITETU naših ispitanika je takav da kod njih postoji tendencija ka napredovanju u grupnoj hijerarhiji ali ona nije izražena. Nisu baš spremni da u velikoj meri trpe bilo čiju dominaciju, dakle ni šefova ali ni korisnika usluga. Relativno teško stiču poštovanje prema nadređenima i i njihovo površno poštovanje je pre svega bazirano na strahu od njihove moći. Mogu čak biti i neposlušni i gajiti neku vrstu umišljenosti o svojim vrednostima i poslušnost im je više utilitarnog karaktera nego autentična. ČISTOTA je dosta izražena kod njih i u sebe uključuje i ideju da je telo hram koje se može oskrnaviti nemoralnim aktivnostima i zagađivačima. Takođe dosta preferiraju i čistoću i strahuju od mogućih bioloških zaraza ali ne možemo govoriti o čistoti koja je više duhovne prirode. Vrednosni profil naših ispitanika izgledao bi ovako:

- Osetljivi na tuđu patnju, saosećajni
- Traže pravdu i poštenje
- Niži osećaj grupne pripadnosti

- Poslušnost bazirana više na strahu nego poštovanju
- Sklonost telesnoj čistoti

Ovakav sklop vrednosnih orijentacija ukazuje na činjenicu da su naši ispitanici generalno govoreći podesni za uslužne delatnosti ovoga tipa ali da poseduju i nedostatke za ozbiljniji rad sa ljudima tako da je briga za njihovu fizičku delatnost dovoljna mera.

Performansa koju naši ispitanici najpovoljnije ocenjuju je UČINAK. Ako pretpostavimo da pod tom performansom podrazuevaju količinu posla koji obavljaju, broj ljudi sa kojima se oni susreću i kojima pružaju svoje usluge možemo naravno govoriti o dilemi da li oni realno procenjuju stvarni učinak ili svoje vreme provedeno na poslu. Sledeća performansa koju naši ispitanici visoko procenjuju je KVALITET usluge koji oni pružaju. Prema njima postoji visok stepen saglasnosti usaglašenosti zahteva i očekivanja korisnika njihovih usluga. Prosto rečeno oni smatraju da klijenti visoko procenjuju usluge koje im oni pružaju. Sledeća performansa koju oni dosta visoko procenjuju je EFEKTIVNOST. Dakle naši ispitanici smatraju da se RC bave pravim stvarima ali ipak ostavljaju malo prostora za poboljšanje. RADNA SPOSOBNOST je sledeća performansa koju naši ispitanici dosta visoko ocenjuju tako da oni u suštini smatraju da su RC u kojima rade sposobni da zadrže posao kojim se bave kao i da omoguće nova zapošljavanja, ne smatraju ih besperpektivnim sistemima koji će prestati sa radom. Najslabije procenjena performansa je EFIKASNOST. Naši ispitanici smatraju da RC u kojima su zaposleni nisu dovoljno sposobni da ulaz, u našem slučaju korisnike usluga, relativno brzo prevedu u adekvatnu izlaznu veličinu tj pomognu im. Generalno govoreći zaposleni u RC koji su bili predmet našeg istraživanja smatraju da ti RC pružaju kvalitetnu uslugu, da se bave onim što svaki RC i treba da se bavi ali ne i dovoljno efikasno ali da ta delatnost ima perspektivu, održiva je i može i da obezbedi i nova zapošljavanja.

Ispitanici koji su korisnici usluga najslabije procenjuju sledeće aspekte kvaliteta usluge koje dobijaju u RC:

- Tolerantnost
- Jasne procedure
- Broj zaposlenih

Vidi se da su oni pre svega nezadovoljni odnosom davalaca usluga prema njima, to jest njihovim ne prihvatanjem različitog mišljenja i nedovoljno dobrom saradnjom. No najverovatnije se ovde ipak radi o neposlušnosti korisnika usluga sa jedne strane kao i egocentričnosti i umišljenosti davalaca usluga. Poklapanje procena davalaca usluga i primalaca usluga vidi se na stavci koja je takođe vrlo nisko ocenjena: JASNE PROCEDURE. Vidimo da korisnicima usluga definitivno nije u potpunosti jasno šta i kako treba da rade a da davaoci usluga RC vide kao neefikasne. Korisnici usluga smatraju da je u RC koji su bili predmet našeg istraživanja treba veći broj zaposlenih i verovatno smatraju da bi se na taj način značajno povećao i kvalitet usluge koju primaju.

Dobijeni rezultati nam nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da osobine ličnosti davalaca usluga i njihove vrednosti direktno utiču kako na kvalitet usluge tako i na performanse preduzeća. Dakle zaposlene ne treba strateški da shvatamo kao neka apstraktna ljudska bića koja obavljaju neki posao već treba da imamo punu svest o tome da upravo njihove lične karakteristike i vrednosti utiču kako na performanse preduzeća tako i na kvalitet usluge. No hajdemo redom: kada govorimo o uticaju ličnih karakteristika i vrednosti na kvalitet usluge naše istraživanje je pokazalo da što je kod davaoca usluge izraženija karakteristika ličnosti OTVORENOST bolja je i procena kvaliteta usluge od strane primaoca usluge. Dakle zaposleni u uslužnim sistemima kod kojih je izražena aktivna imaginacija, estetska senzitivnost, intrareceptivnost, preferencija različitosti, intelektualna radoznalost i nezavisnost mišljenja kvalitet usluge se bolje procenjuje i korisnici usluga su zadovoljniji. Dakle zaposleni otvorenog duha, radoznali kako za zbivanja u unutrašnjem svetu tako i za zbivanja u spoljašnjem svetu, bogati doživljajima su idealni za uslužne delatnosti. Njihova sklonost eksperimentisanju, novim idejama i nekonvencionalnim vrednostima pozitivno utiču na kvalitet usluge koju pružaju. Mnogo intenzivnije doživljavaju kako pozitivne, tako i negativne emocije u odnosu na osobe zatvorenog duha. Ovi radnici su nekonvencionalni, voljni da autoritet dovode u pitanje, spremni da prihvate nove etičke, socijalne i političke ideje, što naravno ne znači da su neprincipijelni. Zaposleni otvorenog duha mogu se pridržavati sistema vrednosti koji usvoje isto tako dosledno i odgovorno kao i tradicionalisti. Ova njihova otvorenost duha nije ekvivalent inteligencije, mada je u osrednjoj vezi sa indeksima obrazovnog statusa i merama inteligencije. Otvorenost duha je u najvišoj vezi sa jednim aspektom inteligencije tzv. divergentnim mišljenjem. Dakle strateški gledano u delatnostima uslužnog karaktera u

cilju obezbeđenja konkurentne pozicije potrebno je da kod zaposlenih u što većoj meri bude zastupljeno DIVERGENTNO mišljenje. Kada govorimo o vrednostima da bi ostvarili konkurentnu prednost potrebno je da kod naših zaposlenih u uslužnim delatnostima budu u što većoj meri zastupljene vrednosti ODNOSA PREMA AUTORITETU i TEŽNJA KA ČISTOTI. Potrebno je dakle da davaoci usluga kreiraju autentično poštovanje prema rukovodiocima, da nemaju umišljenu sliku o svojoj vrednosti i da njihova poslušnost ne bude bazirana na strahu. Isto tako nužno je da davaoci usluga teže ka moralnoj čistoti i da ona pre svega bude zastupljena u svakom domenu posla kojim se bave. Dakle zaposleni koji imaju divergentno mišljenje, odnos realnog poštovanja prema rukovodiocima i izraženu težnju ka moralnoj čistoti strateški gledano će sigurno preduzeću u kome rade stvoriti konkurentsku prednost.

Kada govorimo o performansama uslužnih sistema direktan uticaj na njih imaju sledeće karakteristike ličnosti davaoca usluga:

- EKSTROVERTNOST
- SISTEMATIČNOST
- NEUROTICIZAM

Što je kod davaoca usluga manje razvijena ekstroverzija, to jest što su više rezervisani (što ne znači da su nedruštveni), nezavisniji i umereniji (što ne znači letargični i lenji) performanse preduzeća su bolje. Što je kod zaposlenih više izražena sposobnost kontrole impulsa dobro vladanje procesima planiranja, organizacije i izvršavanja zadataka kao aspekata samokontrole bolje su performanse uslužnih sistema. Isto tako zaposleni koji su sposobni da prevladavaju stresne situacije na dobar način direktno utiču na povećanje performansi sistema.

Na performanse uslužnih sistema direktan uticaj imaju sledeće vrednosti davalaca usluga:

- TEŽNJA KA PRAVIČNOSTI
- ODNOS PREMA AUTORITETU
- TEŽNJA KA ČISTOTI

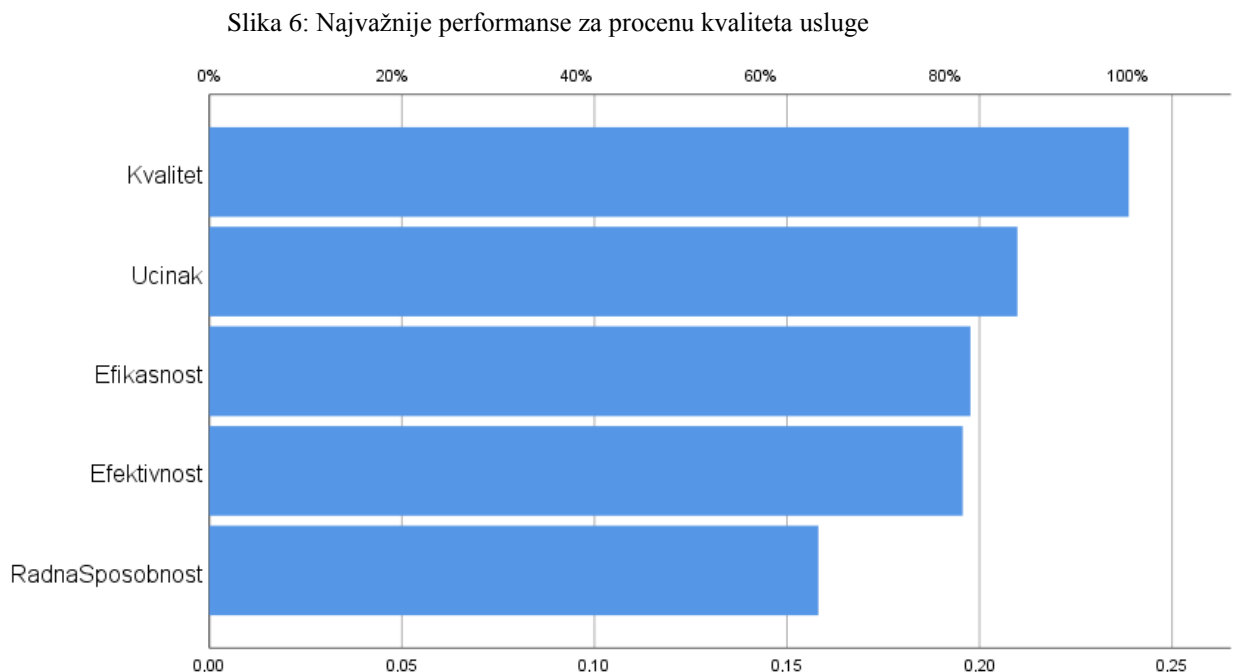
Dakle što je kod davalaca usluga izraženija tendencija ka saradnji, poštenje, težnja ka pravdi i poverenje performanse predužeca su bolje. Isti slučaj je i kada se razvije autentično poštovanje prema rukovodiocima težnja ka moralnoj čistoti.

Dobijeni rezultati nam prosto nameću činjenicu da su i za procenu kvaliteta usluge i za performanse uslužnih sistema identične sledeće vrednosti:

- *ODNOS PREMA AUTORITETU*
- *TEŽNJA KA ČISTOTI*

Dakle možemo slobodno reći da je naše istraživanje pokazalo da i na procenu samog kvaliteta usluge od strane primaoca usluge kao i na performanse uslužnih sistema ove dve vrednosti davalaca usluga, strateški gledano daju uslužnom sistemu jasnu konkretnu prednost.

Kada metodom neuralnih mreža pogledamo koji elementi performansi uslužnih sistema najviše utiču na procenu kvaliteta usluge vidimo sledeće (Slika 6):



Na procenu kvaliteta usluge najviše utiču ovi elementi performansi uslužnih sistema:

- KVALITET
- UČINAK

Dakle samo davaoci usluga kod kojih je izražena vrednost ODNOS PREMA AUTORITETU i TEŽNJA KA ČISTOTI mogu dugoročno gledano, strateški da uslužnom sistemu obezbede konkurentsku vrednost.

19. ZAKLJUČCI

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti sledeće:

- Lične karakteristike davaoca usluga u našem uzorku ispitanika se statistički značajno ne razlikuju te ostvaruju isti uticaj kako na procenu kvaliteta usluge tako i na procenu performansi RC
- Vrednosti naših ispitanika se po gradovima statistički značajno razlikuju te posredno možemo zaključiti da bolja selekcija kadra po tim parametrima značajno doprinosi poboljšanju performansi i kvaliteta usluga
- Postoji statistički značajan uticaj ličnih karakteristika davalaca usluga na performanse RC kao i na kvalitet usluge
- Postoji statistički značajan uticaj vrednosti zaposlenih na performanse RC i kvalitet njihove usluge
- Menadžment ljudskih resursa koji je strateški orijentisan na postizanje konkurentske prednosti preduzeća treba da vodi računa o ova dva parametra u cilju obezbeđivanja konkurentske prednosti

20. NEDOSTACI I PRAVCI DALJEG ISTRAŽIVANJA

Osnovni nedostatak ovog istraživanja je to što su performanse RC procenjivali zaposleni u njima i što ovo istraživanje nije obezbedilo mogućnost da performanse RC budu objektivnije procenjene od strane nezavisnih posmatrača.

Da smo se opredelili za finansijske parameter performansi problem u istraživanju bi bio još veći jer obezbeđivanje finansijskih parametara je još uvek teško i parametri koji bi se obezbedili verovatno ne bi predstavljali realnu sliku stanja.

Sledeća zamerka koja se može upitati je uzorak ispitanika i to pre svega zaposlenih koji da je bio veći sigurno bi obezbedio veću objektivnost. Takođe istraživanje je provedeno samo na teritoriji Vojvodine u navedenim gradovima tako da se postavlja ispravno pitanje dali su istraživani RC dovoljno reprezentativni celu Srbiju.

Nedostatak demografskih parametara primalaca usluge takođe je relativan nedostatak ovog istraživanja. No u ovom istraživanju smo se namerno opredelili za ovakav pristup da bismo anonimnošću povećali valjanost procene usluge.

Ista primedba se može staviti i na demografske podatke davalaca usluga ali iz istih razloga oni su svedeni na minimum.

Dalja istraživanja ove značajne problematike bi trebalo usmeriti ka:

- Povećanju uzorka ispitivanih RC
- Povećanju demografskih podataka davalaca usluga
- Povećanju demografskih podataka primalaca usluga
- Ispitivanju specifičnijih ličnih karakteristika davalaca usluga kao što su emocionalni status, inteligencija, motivacija za rad, zadovoljstvo poslom
- Uvođenju nezavisnih procenitelja performansi
- Uvođenju nezavisnih procenitelja kvaliteta usluge
- Promeni parametara performansi
- Promeni parametara kvaliteta usluge
- Ispitivanju ličnih karakteristika primalaca usluga

21. PRAKTIČNI DOPRINOS DISERTACIJE

Disertacija jasno ukazuje na potrebu da menadžment preduzeća koja se bave uslužnim delatnostima treba da posebno obrate pažnju na personalne karakteristike svojih zaposlenih (divergentnost u mišljenju, odnos prema autoritetu i sklonost prema moralnoj čistoti) i njihove vrednosti i da potvrđuje HRM paradigmu da je edukacija zaposlenih uvek moguća ali da mnogu veću vrednost imaju ovi navedeni elementi i da jednostavno nije moguće vaspitati zaposlene podjednako uspešno kao što je vrlo moguće edukovati ih za rad.

22. NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE

Naučni doprinos ove disertacije se ogleda u tome što su dobijeni rezultati ukazali na vezu između sa jedne strane karakteristika ličnosti davalaca usluga i njihovih vrednosti a sa druge strane procene performansi radnih sistema i procene kvaliteta usluge.

Jasno se ukazuje da ljudski faktor, to jest njegove karakteristike direktno utiču na parametre performansi i kvaliteta rada.

LITERATURA

Abdal Kareem A, Aday LA, Walker GMJr. (2016). Patient satisfaction in government health facilities in the state Qatar. *J Community Health*, 21, 5, 349-58.

Addison, R., Haig, C., & Kearny, L. (2009). *Performance architecture: The art and science of improving organizations*. San Francisco: Pfeiffer.

Aizpuru BF. (2013). Barriers to verbal communication and consumer satisfaction with consultations in general medicine. *Gac Sanit*, 7, 34, 27-31.

Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or lag?. *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 465- 483.

Armstrong, M., (2008): *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action*, 4 ed., Kogan Page Limited, London

Armstrong, M., i Baron, A., (2005): „*Managing Performance: Performance Management In Action*“, London: Cipd

Bartel, A. P., (2004): „*Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence From Retail Banking*“, *Industrial and Labour Relations Review*, (57): str181-204

Batt, R., (2002): „*Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth*“, *Academy of Management Journal*, br. 45., str. 587–597

Berg, S. (2010). *Water utility benchmarking: measurement, methodologies, and performance incentives*. London: IWA Publishing.

Boswell, R. W., Roehling, V. M., LePine, A. M., Moynihan M. L., (2003): „*Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study*“, *Human Resource Management*, 42 (1), str. 23–37

Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337-353.

Bourne, M.C.S. (2008) „Performance measurement: learning from the past and projecting the future”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 12, Br. 4, str 67-72.

Bowen, D. E., i Ostroff, C., (2004): “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The ‘Strength’ Of The HRM System”, *Academy of Management Review*, 29(2): str. 203–21

Boxall, P., Purcell, J., Wright, P. M., (2007): “Human Resource Management: Scope, Analysis And Significance” u P. Boxall, J. Purcell, i P. M. Wright (2007): *The handbook of human resource management* (str. 1–16), Oxford: Oxford University Press

Bragg, S.M. (2007). *Management Accounting Best Practices: A Guide For The Professional Accountant*. New York: John Wiley & Sons.

Breaugh, A. J., (2008):“ Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research“, *Human Resource Management Review*, br. 18, str. 103-111

Breaugh, A. J., Greising, A. L., Taggart, W. J., Chen, H., (2006): „The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examinations of Yield ratios and applicant quality“, *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), str. 2267-2287

Buble, M. (2010). Mjerenje performansi poslovnih procesa. U M. Buble (editor), *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapredenja poslovnih procesa* (str.235-282). Split: Ekonomski fakultet.

Budd, C. S. (2010). Traditional Measures in Finance and Accounting, Problems, Literature Review, and TOC Measures. U J.F. Cox III, & J. G. Schleier Jr, (editori), *The Theory of Constraints Handbook*, (str. 335-371). New York: McGraw-Hill.

Burch, J., (2014), *Cost and Management Accounting—A Modern Approach*, West Publishing Co., Saint Paul

Buss, D. M. (2005). Evolutionary psychology: A new paradigm for psychological science. *Psychological Inquiry*, 6, 1-31.

Canady JW, Means ME, Wayne I. Continuity of care: University of Iowa Cleft Lip/Palate Interdisciplinary Team. *Cleft Palate Craniofac J*, 1997; 34(5): 443-6.

Chapman, S. D., Uggerslev L. K., Carroll, A. S., Piasentin, A. K., Jones, A. D., (2005): „Applicant attraction to organizations and job choice: A meta analytic review of correlates of recruiting outcomes“, *Journal of applied psychology*, 90 (5), str. 928-951

Clark CA, Pokorny ME, Brown ST (2006). Consumer satisfaction with nursing care in a rural community hospital emergency department. *J Nurs Care Qual*, 10, 2, 49-57.

Cohen G (2006). Age and health status in a patient satisfaction survey. *Soc Sci Med*, 42, 7, 1085-93

Colakoglu S., Lepak, P. D., (2006): “Measuring Human Resources Management Effectiveness Considering Multiple Stakeholders in Global Context”, *Human Resources Management Review*

Collins, C. J., Clark, K. D., (2003): „Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”, *Academy of management Journal*

Costa P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). NEO PI-R. Professional Manual. Psychological Assessment Resources, Inc.

Costa P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1995a). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50.

Costa P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1995b). Primary Traits of Eysenck's P-E-N System: Three- and Five-Factor Solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.69, No. 2, 308-317.

Costa PTJr, McCrae RR. (2012), Revised NEO personality inventory (NEOPI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI); professional manual. Odessa: Psychological Assessment Resources.

Crane JA. (2017), Patient comprehension of doctorpatient communication on discharge from the emergency department. *J Emerg Med*, 15, 1, 1-7.

Cucić V. Satisfakcija korisnika- novi sadržaji u evaluaciji zdravstvene zaštite. *Zdravstvena zaštita*, 2012; 11(6): 6-12.

Datta, D. K., Gutrie, J.P., Wright, P.M., (2005): „Human resource management and labor productivity: Does Industry Matter?“, *Academy of Management Journal*, br. 48 str.135-145

De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 46-70.

Dessler, G., (2002): *Framework of Human Resource Management*, 2nd Edition, The Dryden Press, Prentice Hall, New Jersey

Digman J.M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology* 41, 417-440.

Dimba, B., i K'Obonyo, P., (2009): “The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: Moderating Role of Employee Cultural Orientations and Mediating Role of Employee Motivation”, *Proceedings of the International Conference on Human Capital Management in University of Nairobi*

Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., DelVecchio, D., (2007): „Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment“, *Journal of Applied Psychology*, br. 92, str. 356-372

Donabedian A. Quality assurance in health care, *Quality in Health care*, 2012; (18).

Donabedian, A. (2006), Evaluating quality of medical care. *Milbank Q.* 44:166–206.

Dutta, S., Narasimhan, O., Rajiv, S., (2005): “Conceptualizing And Measuring Capabilities: Methodology And Empirical Application”, *Strategic Management Journal*, 26(3)

EFQM. (2009). EFQM Excellence Model. Brussels, Belgium.

Enström, J. (2002). Developing guidelines for managing processes by objectives. Luleå University of Technology, Luleå.

Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., Singh, J. V., (2005): „Where Does Capabilities Come From and how do they matter? A study in the software services industry“, *Strategic Management Journal*, 26 (1), str. 25-45

Fakhoury W, McCarthy M, Addington Hall J. (2006), Determinants of informal caregivers' satisfaction with services for dying cancer patient. *Soc Sci Med*; 42(5): 721-31.

Ferreira, P. G. S., de Lima E. P., & da Costa, S. E. G. (2012). Developing a methodology for assessing virtual teams' performance perception. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(7), 710 - 729.

Ferris, G. R, Arthur, J. ,B., Berkson D. M., Kaplan, G., Harrell-Cook, D. D., (1998): „Toward a social context theory of the human resource management – organization effectiveness relationship“, *Human Resource Management Review*

Figar, N., (2007), Upravljanje resursima preduzeća, Ekonomski fakultet Niš

Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement - Designing key indicators and performance measurement systems*. New York: Springer Berlin Heidelberg.

Garcia-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45-68

Gerhart, B., (2005): „Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach“, *Management Review*, br.16., str. 174-185

Geri, N., & Ronen, B. (2005). Relevance lost: The rise and fall of activity-based costing. *Human Systems Management*, 24(2), 133-144.

Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511 - 530.

Gray LC. Consumer satisfaction with physician provided services: a panel study. *Soc Sci Med*, 2010; 14A: 65-73.

Green, W. K., Wu, C., Whitten, D., (2006): „The Impact Of Strategic Human Resource Management On Firm Performance And HR Professionals' Work Attitude And Work Performance“, *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (4)

Grubić – Nešić, L., (2005): *Razvoj ljudskih resursa*, Novi Sad, AB print

Guthrie, J., (2001): „High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand“, *Academy of Management Journal*, br. 44., str.180-192

Haidt J, (2007); *Intuitive ethics: how innately prepared intuitions generate culturally variable virtues*; American Academy of Arts & Sciences.

Harmon, P. (2007). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. II izdanje. San Francisco: Morgan Kaufmann.

Heckl, D., & Moormann, J. (2010). *Process Performance Management*. U J. vom Brocke, & M. Rosemann (editori), *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture* (str.115-135). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.

Hilde, E; Tom,E; (2015). *Komunikacija sestara - pacijent. saradnja, rešavanje konflikata, etika* (prevodilac sa norveškog jezika Zorica Mitić). - Udruženje medicinskih sestara i tehničara Srbije, Beograd.

Hirst, E. D. and M. L. McAnally, (2001), *Cases in Financial Reporting: an Integrated Approach with an Emphasis on Earnings and Persistence*, Prentice Hall,

Hofsede, G., Van Deusen, C. A., Mueller, C. B., & Charles, T. A. (2002). *What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries*. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785-803.

Hope, J., & Fraser, R. (2003), *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston: Harvard Business School Press.

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Productions Management*, 21(8), 1096-1115.

Huselid, M. A., (1995): *The impact of Human resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*, *Academy of Management Journal*, str.635-672

Institut za zaštitu zdravlja Srbije, (2004), *Metodološko uputstvo za postupak izveštavanja zdravstvenih ustanova o pokazateljima kvaliteta rada, listama čekanja, zadovoljstvu pacijenata i obuci zaposlenih*. Beograd.

Janićijević, N., (2008): Organizaciono ponašanje, Data Status, Beograd

Jesse Graham, Jonathan Haidt, Sena Koleva, Matt Motyl, Ravi Iyer, Sean P. Wojcik, & Peter H. Ditto, (2015) Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism, in press, *Advances in Experimental Social Psychology*.

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business process management, Practical guidelines to successful implementations*. Oxford: Butter-Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.

Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management*. Oxford: Butter-Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.

John OP, Srivastava S. The Big Five trait taxonomy: history, measurement, and theoretical perspectives. In: Pervin LA, John OP, eds. *Handbook of personality-theory and research* 2nd ed. New York: The Guilford Press; 2009.

John, O. (1990). The "Big Five" Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. In: L.A. Pervin (Eds.) *Handbook of personality. Theory and Research* (pp. 66-98) The Guilford Press, New York, London

Jovin, S. (2011). Menadžment Aspekt Usluga. *Škola biznisa*, 4, 46-53.

Kai, K. A., Brian, K. P., Cherrie, J. Z., (2007): „The Effect of SHRM, Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia“, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, br. 46, str. 168-179

Kanji, G. (2008). Path to integrated Management and Sustainable Success. U K. J. Zink (editor), *Corporate Sustainability As a Challenge for Comprehensive Management*, (str. 21-36). New York: Springer-Verlag.

Kanji, G. K. (2002). Performance Measurement System. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.

Kaplan R. and Norton D., (2010), *Having Trouble With Your Strategy? Then Map It!* Harvard Business Review, September – October 2010.

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time –driven Activity-based costing: A Simplier and More Poweful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: How to Apply the Balanced Scorecard to Corporate Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.

Kian, T. S., Yusoff W., Rajah S., (2014): „Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two?“ *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), str. 94-102

Klein, H. J., Weaver, N. A., (2000): „The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires“, *Personnel Psychology*, 53 (1), str. 47-66

Kotler, P. (2001.). *Upravljanje marketingom-analiza planiranje, primena i kontrola*, Zagreb.

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99.

Larrabee JH, Ferri JA, Hartig MT. Patient satisfaction with nurse practitioner care in primary care, 2017; 11(5): 9-14.

Larson CO, Nelson EC, Gustafson D. (2016), *Int J Qual Health Care*,; 8(5): 447-56.

Law ML. (2007), A telephone survey of day-surgery eye patients. *J Adv Nurs*; 25(2): 355-63..

Lawson, R., Stratton, W., & Hatch, T. (2003). The benefits of scorecard system: A new North American study explains how balanced scorecard users get their money's worth. *CMA Management*, 77(4), 24-26.

Leavey G, King M, Cole E. (2007), First-onset psychotic illness: patients' and relatives' satisfaction with services. *Br J Psychiatry*; 170: 53-7.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., Harden, E., (2006): "A Conceptual Review Of Human Resource Management Systems In Strategic Human Resource Management Research" navedeno prema J. Martocchio (2006): *Research in Personnel and Human Resources Management*, br. 25, str. 217-271, Oxford, UK: Elsevier

Lepak, P. D., Liao, H., Harden, C., Harden, E. E., (2006): "Research in Personnel and Human Resources Management", *The International Journal of Human Resource Management*, br. 25, str. 217–271

Lindner, C. (2009). Supply chain performance measurement – A research of occurring problems and challenges (Master teza, Jönköping International Business School, Jönköping).

Ljungberg, A. (2002). Process measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(4), 254 - 287.

Lochman J. Factors related to patients' satisfaction with their medical care. *Journal of Community Health*, 2013; 9(2).

Lohr, K.N., Schroeder, S.A. (2010). A strategy for quality assurance in Medicare. *N Engl J Med*; 322:1161–1171.

Mansour AA, Al Osimy MH. A study of satisfaction among primary health care patients in Saudi Arabia. *J Community Health*, 2013; 18(3).

Martinez Sanchez, A., & Perez Perez, M. (2001). Lean indicators and manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1433-1452.

McKinley RK, Manku ST, Hastings AM. Reliability and validity of a new measure of patient satisfaction with out of hours primary medical care in the United Kingdom: development of a patient questionnaire. *BMJ*, 2007; 314(7075): 193-8.

Michael A. Counte, (2007), Ph.D., School of Public Health, Saint Louis University.

Morton, M., & Pulova, I. (2010). Applying the Theory of Constraints in the Course of Process Improvement. *Vedecke prace*, 18(29), 71-76.

Murray H, Locker D, Mock D. Patient satisfaction with a consultation at a craniofacial pain unit. *Community Dent Health*, 2007; 14(2): 69-73.

Naghavi, M. A. S., Asri, G. M., Ezzati, M., Zarandi, M., & Hosseini, S. A. (2012). Performance assessment at Iran's electric power distribution company: A study based on Kanji's business excellence measurement system (KBEMS). *African Journal of Business Management*, 6(29), 8539 -8547.

Neely, A. D., & Adams, C. (2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.

Neely, A.D., & Adams, C. (2005). Perspectives on Performance: The Performance Prism. U S.S. Kambhammettu (editor), *Business Performance Measurement: An Introduction* (str. 229-248). India: Le Magnus University Press.

Neely, A.D., & Kennerley, M. (2002), Performance measurement frameworks: a review. U A. Neely (editor), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (str. 145-155). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Neely, A.D., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: a review. U A. Neely (editor), *Business Performance Measurement, Unifying theories and integrating practice* (str. 143-162). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Nenadović, M., (2007) *Medicinska etika*, Beograd.

Otley, D. (2007). Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices. U A. Neely (ed), *Business Performance Measurement, Unifying theories and integrating practice* (str. 11-35). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Packová, V., & Karácsóny, P. (2010). Designing and implementing performance management systems. U P. Taticchi (editor), *Business performance measurement and management - new contexts, themes and challenges* (str. 241-250). Berlin: Springer-Verlag.

Parisi, C. (2010). Using qualitative system dynamics to enhance the performance measurement of sustainability. U P. Taticchi (editor), *Business performance measurement and management - new contexts, themes and challenges* (str. 115- 130). Berlin: Springer-Verlag.

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. II izdanje. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pološki Vokić, N., Vidović, M., (2007): "HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness Through People: The Case of Croatia", "63rd International Atlantic Economic Conference", Madrid, Španjolska

Purcell, J., Kinne, N., Hutchinson, S., (2003): *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, London: CIPD, str.88

Ricketts, J.A. (2008). *Reaching the Goal: How Managers Improve a Services Business Using Goldratt's Theory of Constraint.*, Boston: IBM Press and Pearson Education Inc.

Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. U J. vom Brocke & M. Rosemann (Editori), Handbook on Business Process Management. Introduction, methods and informations system (str. 107- 122). Berlin: Springer.

Ross P.D., Belin P., Ahrens M., Crabbe F. & Grosbras M.-H. (2013) Children have half an excuse for not listening: Functional Development of the Temporal Voice Areas OHBM 2013, 16th-20th June, Seattle, USA

Sadri, J. i Chatterjee, V., (2003): "Building Organizational Character through HRIS", International Journal of Human Resources Development and Management, br. 3, str. 84-98

Sadri, J., Chatterjee, V., (2003): "Building organizational character through HRIS", International Journal of Human Resources Development and Management, 3 (1) str. 84-98.

Saraswathi, S., (2011): „A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison“, International Journal of Research in Computer Application and Management, 1 (2), str. 72-77

Savić Tot, T., (2016). Razvoj modela strategijskog menadžmenta ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentske prednosti. Doktorska disertacija, FTN, Novi Sad.

Simeunović, B. (2015). RAZVOJ MODELA ZA MERENJE PERFORMANSI PROCESA. Doktorska disertacija, FON, Beograd.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., Hsu, C. C., (2006): "Can high performance work systems really lead to better performance?", International Journal of Manpower, 27(4), str. 741-763

Siddique, C. M., (2004): „Job analysis: A strategic human resource management practice“, International journal of Human Resource Management, 15(1), str. 219-244

Simeunović, B., Radović, M., & Slović, D. (2014). Novel approach to business process performance measurement. Zbornik apstrakata i CD sa 14. Internacionalnog simpozijuma Symorg 2010, Beograd: FON.

Simon H. (2009). Hidden Champions of the Twenty-First Century. Berlin: Springer.
Sinclair, D. A., & Chang, H.,H. (2002). Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement Systems in the UK. Asia Pacific Management Review, 7(3), 349-380.

Smederevac S. (2002), Govor i ličnost ili govor ličnosti. Beograd, Zadužbina Andrejević.

Smith, R.F. (2007). Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

Stalk, G. E., and L. E. Shulman, (2012), Competing on Capabilities: The New Rule of Corporate Strategy, Harvard Business Review,

Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organizational Management Studies, 2012.

Tessema, M. T., Soeters, J. L., (2006): „Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRPerformance Link in Eritrea Civil Service“, International Journal of Human Resource Management, 17(1) str. 86-105

Thomas S, Glynne JR, Chait I.(2017), Is it worth the wait? A survey of patients' satisfaction with an oncology outpatient clinic. Eur J Cancer Care, 1997; 6(1): 50-8.

Tong D, Chung F, Wong D. (2017), Predictive factors in global and anesthesia satisfaction in ambulatory surgical patients. Anesthesiology, 1997; 87(4): 856-64.

Veronda MF. Patient satisfaction in managed care: Department of Public Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2011.

Vohlgemut, Jansen, 2013., Simulating Market Dynamics: Interactions between Consumer Psychology and Social Networks, *Artificial Life*, Vol. 9, No. 4 , pp: 343-356

Whitner, E. M., (2001): „Do „high commitment“ human resource practices affect employee commitment? - A cross level analysis using hierarchical linear modeling“, *Journal of Management*, br. 27, str. 515-535

Wiebe JS, Christensen AJ. Patient adherence in chronic illness: personality and coping in context. *J Pers* 2016; 64:815-35.

Wright, P. M., Haggerty, J., (2005): “Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals”, *Management Revue*, 16(2), str. 164–173

Wright, P., Snell, S., Dyer, L., (2005): “New models of strategic HRM in a global context”, *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), str. 875–881

Zachratos, A., Barling, J., Iverson, R. D., (2005): „High performance work systems and occupational safety“, *Journal of applied psychology*, br. 90., str. 77-84

PRILOZI

Prilog 1: Upitnik za merenje dimenzija ličnosti prema teoriji Big Five

Molio bih Vas da na skali ispod od 1 do 7 ocenite svoje karakteristike ličnosti, npr broj 1 označava da se uopšte ne smatrate npr. društvenim, dok broj 7 označava da sebe smatrate vrlo društvenom osobom.

Pitanja za merenje stepena ekstravertnosti

Nedruštven	Društven
Trezven	Voli da se zabavlja
Distanciran	Privržen
Hladan u emocijama	Prijateljski orijentisan
Inhibiran	Spontan

Pitanja za merenje stepena otvorenosti za nove ideje

Konvencionalan	Originalan
Čvrsto na zemlji	Imaginativan (maštovit)
Nekreativan	Kreativan
Uskih interesovanja	Širokih interesovanja
Jednostavan	Kompleksan

Pitanja za merenje stepena saglasnosti (razumevanja) sa drugima

Lako razdražljiv	Dobre naravi
Nemilosrdan	Mekog srca (lako prašta)
Grub	Pažljiv
Bezobziran	Solidaran
Osvetoljubiv	Sklon praštanju

Pitanja za merenje stepena sistematičnosti

Nemaran	Savestan
Nije brižan	Brižan

Neodgovoran Pouzdan

Neorganizovan Dobro organizovan

Slabe volje Jako samodisciplinovan

Pitanja za merenje stepena negativne afektivnosti

Hladnokrvan Zabrinut

Reaguje nakon dužeg razmišljanja Prebrzo reaguje

Relaksiran Zategnut

Siguran u sebe Nesiguran u sebe

Zadovoljan sobom Nezadovoljan sobom

Prilog 2: Upitnik Moralnih osnova (MFQ Questionnaire)

I deo: Kad odlučujete o tome je li nešto moralno ispravno ili pogrešno, koliko su vam važna sledeća razmišljanja? Na sledeća pitanja bih Vas molio da odgovorite brojevima na skali od 1 do 5, koji predstavljaju stepen važnosti određene konstatacije.

[1] nimalo važno [2] neznatno [3] donekle [4] vrlo je važno [5] izuzetno je važno

Da li čuvam ugled svoje profesije?

Da li se prema nekim osobama postupalo drukčije nego prema drugima?

Da li podučavanje kolege moralna obaveza?

Da li neko pokazao manjak poštovanja prema autoritetu ili nije?

Da li neko narušio norme moralne čistote i pristojnosti ili nije?

Da li negujem etički stav prema svojim kolegama?

Da li neko brinuo za slabije i ranjive ili nije?

Da li se neko poneo nepravedno ili nije?

Da li neko napravio nešto čime je izdao svoju profesiju ili nije?

Da li se neko ponašao u skladu s društvenim tradicijama ili nije?

Da li se neko poneo tako da zadobije poverenje primaoca usluga ili nije?

Da li neko napravio nešto da povredi nečija etička, socijalna i religijska prava?

Da li neko nekada nekome uskratio njegova/njena prava ili nije?

Da li neko pokazao manjak lojalnosti ili nije?

Da li neko nekada izazvao svesni nehat?

II deo: Molimo pročitajte sledeće rečenice i označite svoju saglasnost:

[1] Potpuna nesaglasnost [2] Umerena [3] Neopredeljenost [4] Umerena [5] Potpuna

Saosećanje s onima kojima je potrebna pomoć je najvažnija vrlina.

Osnovno načelo pri donošenju zakona trebalo bi biti pravedno postupanje prema svima.

Ponosan/na sam na svoju profesiju.

Svi ljudi treba da nauče da poštuju autoritete.

Ljudi ne bi trebali činiti odvratne stvari, čak i ako se time nikome ne nanosi šteta

Bolje je činiti dobre nego loše stvari.

Jedna od najgorih stvari koje čovek može učiniti je da ne pruži pomoć bespomoćnim ljudima.

Pravda je najvažniji zahtev za društvo.

Ljudi bi trebali biti lojalni prema svojim kolegama, čak i kad oni učine nešto pogrešno.

Vrlina je prihvatati ravnopravnost nacionalnosti.

Neke postupke bih proglasio/la neprikladnim na temelju njihove neprirodnosti.

U svakom poslu je susretljivost jedna od najvažnijih osobina.

Nedozvoljeno je i krajinje nemoralno koristoljublje.

Važnije je biti timski igrač nego izražavati sebe.

Da se ne slažem sa naredbom nadređenog, ipak bih poslušao/la jer je to moja dužnost.

Omalovažavanje korisnika usluga je krajinje nemoralno.

Prilog broj 3: Upitnik za procenu kvaliteta usluga

Molimo Vas da na skali od 1 do procenite kvalitet usluge (1 znači loš a 5 odličan)

1. Znanje zaposlenih
2. Iskustvo zaposlenih
3. Profesionalan odnos
4. Dovoljan broj zaposlenih
5. Jasne procedure
6. Rad zaposlenih prema procedurama
7. Pristup korisniku
8. Tolerantnost
9. Zadovoljstvo uslugom
10. Angazovanost
11. Zadovoljstvo uslugom
12. Kvalitet rada svih zaposlenih

Prilog broj 4: Upitnik za procenu performansi preduzeća

Upišite mesto istraživanja:

Upišite Vašu školsku spremu

Molimo Vas da na skali od 1 do procenite performanse Vašeg preduzeća
(1 znači loš a 5 odličan)

Mnogobrojne međunarodne organizacije su dale svoje definicije o kvalitetu. Evropska organizacija za standardizaciju EOQ objašnjava kvalitet kao određeni nivo do koga neka usluga zadovoljava zahteve njegovih korisnika.

Na skali od 1 do 5 procenite **kvalitet** rada Vašeg preduzeća

1 2 3 4 5

Efikasnost generalno opisuje u kojoj meri su resursi, npr. vreme, napor ili trošak, dobro korišćeni za namenjeni zadatak ili svrhu. Često se koristi da bi ukazao na sposobnosti određenje radnje (aktivnosti) da proizvede određeni ishod efikasno - sa minimalnom količinom otpada i najmanjim troškom. Efikasnost je merljiva koncept, kvantitativno određuje odnos izlaza u odnosu na ulaz.

Na skali od 1 do 5 procenite **efikasnost** Vašeg preduzeća

1 2 3 4 5

Učinak je kontinuirani proces koji uključuje: postavljanje i usklađivanje ciljeva, obuku i razvoj zaposlenih, pružanje neformalnih povratnih informacija, formalno vrednovanje učinka i povezivanje rezultata s priznanjima i nagradama.

Na skali od 1 do 5 procenite **učinak** Vašeg preduzeća

1 2 3 4 5

Efektivnost preduzeća u širem smislu može se definisati kao sposobnost preduzeća da pribavi neophodne resurse i da ih što efikasnije iskoristi radi ostvarenja svojih ciljeva. Uže shvaćena efektivnost preduzeća se može definisati kao stepen ostvarenja njegovih ciljeva. Po užem shvatanju viši stepen ostvarenja ciljeva preduzeća pokazatelj je veće efektivnosti preduzeća

Na skali od 1 do 5 procenite **efektivnost** Vašeg preduzeća

1 2 3 4 5

Radna sposobnost je sposobnost preduzeća za obavljanje posla koji se može valorizovati na tržištu rada ili sposobnost preduzeća da u toku rada održi unutrašnju ravnotežu i da obezbedi nova radna mesta.

Na skali od 1 do 5 procenite **radnu sposobnost** Vašeg preduzeća

1 2 3 4 5